

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
PROGRAMA DE TITULACIÓN POR TESINA**

**MANUAL DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA  
LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE  
PERSONAS VIOLADAS, A. C. (ADIVAC)**

**T E S I N A**

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

**P R E S E N T A**

**TANIA ESCALANTE NAVA**

**ASESORA: DRA. JOSEFINA HERNÁNDEZ TELLEZ**

**Ciudad Universitaria, 2008**



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.

## ***AGRADECIMIENTOS***

A la **UNAM**: la casa más grande de todas.

A la **Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**: por las vivencias y los conocimientos.

A **ADIVAC**: uno de mis más entrañables hogares.

A **Laura Martínez Rodríguez**: por enseñarme tanto sobre las mujeres, sobre las OSC's y sobre nuestra lucha de todos los días.

A la **Maestra Josefina Hernández Téllez**: mi asesora, correligionaria y amiga.

A mis **sinodales**: por tomarse el tiempo de leer y contribuir a este trabajo.

A la **Maestra María Eugenia Ávila Urbina**, por darme los más hermosos comentarios.

A **todas las mujeres**: porque sus historias y luchas fundamentan mi proyecto de vida.

A **mis padres**, los maestros María de Socorro Nava Garzón y José Jesús Escalante Leyva: por su apoyo, su confianza y su enseñanza.

A **mí**: por decidirme finalmente a cerrar un ciclo que abre la puerta para muchos otros.

## ***DEDICATORIAS***

A mis papás, **la Maestra Socorro y el Profesor Escalante**: por ser quiénes son; por amarme incondicionalmente; por creer en mí de la forma en que lo hacen; por motivarme siempre a seguir caminando; por enseñarme a vivir con independencia y con libertad responsable.

A mis hermanos, **Lila, Mine, Chuchín, Ana y Mirna**: por quererme como los quiero; por estar siempre ahí; por recibirme y consentirme con tanto amor; por darme esos hermosos sobrinos.

A mis sobrinos, **Estrella, Luna, Brisa, Karyme, Jaen, Alan, Giovanna, Alexandra, Jordan, Yeli y José Luis**: las más grandes alegrías de toda mi vida; solo verles me hace muy feliz...

A mi hermano **David**: aunque no crecimos juntos, siempre estás en este corazón.

A **Edith, Viry e Iván**: por adoptarme y acompañarme desde hace 14 años, como testigos de logros, cómplices de retos y refugio cuando se pone oscuro... Todas las gracias para los tres.

A **Xo**: mi hermana del alma. A tí no necesito decirte más... tú sabes todo sobre mí...

A **Mónica**: entre nosotras no hay diferencias, cambios ni épocas que valgan... después de tanto y tanto, hemos probado mil veces que somos amigas de verás... de las que no se van nunca...

A **Anita y la Rubia**: por lo vivido, lo compartido, lo dicho y lo callado... las quiero siempre en mi vida y espero seguir atestiguando las tuyas.

A **Mabel**: por tu amistad liberadora y generosa; por tu amor sin ataduras pero con mucho compromiso; y por compartirme esa familia tan *sui generis* en la que siempre caigo blandita...

A **D, Lina, Lucía, Nach y Chivis**: por las buenas, las malas y las peores... Ni la distancia ni el tiempo lograrán jamás que yo deje de quererlas; porque no hay nada como el amor congruente.

Finalmente... *se agradece la participación de todos* (y todas)  
*los que colaboraron con esta melodía...* (Silvio Rodríguez).

# CONTENIDO

<b>Introducción.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Sobre las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC's).....</b>	<b>13</b>
1.1. El concepto de Organización de la Sociedad Civil u Organización Civil.....	13
1.2. Origen y desarrollo de las OSC en México.....	17
<b>2. Sobre las OSC's a favor de las mujeres.....</b>	<b>22</b>
2.1. Antecedentes históricos de los grupos de mujeres en México.....	22
2.2. El auge del movimiento de mujeres de los años setenta y ochenta.....	26
2.3. Origen y desarrollo de las organizaciones civiles de combate a la violencia contra las mujeres en el Distrito Federal.....	38
<b>3. Sobre la Asociación para el Desarrollo Integral de Personas Violadas, A. C. (ADIVAC).....</b>	<b>45</b>
3.1. Origen y estructura.....	45
3.2. El área de Difusión y Capacitación.....	60
3.2.1. Difusión.....	60
3.2.2. Capacitación.....	67
3.3. Necesidades y exigencias: la situación actual de ADIVAC.....	69
<b>4. Un manual de comunicación estratégica para ADIVAC.....</b>	<b>78</b>
Presentación.....	78
4.1. ¿Qué es un Manual de Comunicación Estratégica?.....	81
4.2. Definición de conceptos.....	83
4.2.1. La identidad organizacional.....	84
4.2.2. La imagen organizacional.....	85
4.3. Las herramientas de la Comunicación Estratégica.....	89

4.3.1. La publicidad social.....	95
4.3.2. La mercadotecnia social.....	100
4.3.3. Las relaciones públicas.....	105
4.4. Los públicos internos de ADIVAC.....	111
4.4.1. El personal voluntario de la organización.....	112
4.4.2. Las y los usuarios de los servicios de la organización.....	116
4.5. Los públicos externos de ADIVAC.....	119
4.5.1. Los poderes del Estado y los partidos políticos.....	119
4.5.2. Los medios de comunicación.....	125
4.5.3. Otras organizaciones civiles, redes, instituciones académicas agencias internacionales y los organismos públicos autónomos.....	135
4.5.4. Las y los donantes, financiadores y patrocinadores.....	142
<b>Conclusiones y recomendaciones finales.....</b>	<b>148</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>155</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente reporte de trabajo es producto de los conocimientos aprehendidos, las experiencias acumuladas y las necesidades asumidas durante casi 7 años de militancia en el movimiento por la mejora de las condiciones de vida de las mujeres, de activismo por la erradicación de la violencia contra las mujeres y de trabajo voluntario en la Asociación para el Desarrollo Integral de Personas Violadas, A. C. (ADIVAC); particularmente dentro del área de Difusión y Capacitación de la misma.

Antes de proceder a la lectura, es preciso señalar al lector, lectora o lectores que la información vertida a continuación constituye un manifiesto de profunda relevancia personal, académica y profesional que -más allá del proceso de titulación del que forma parte- es producto de siete años de aprendizaje, lucha, sororidad, militancia y activismo. De igual forma, es resultado de la plena convicción de que otro mundo es posible. En ese sentido, su naturaleza es honesta y sus motivaciones éticas; sus alcances dependerán del compromiso con que se asuma la pertenencia a un movimiento: la lucha por la erradicación de la violencia contra las mujeres.

Se espera que sea de utilidad y –a su vez- que dé testimonio de una forma de vida, de un proyecto inspirado en las vidas y los proyectos de mujeres a quienes sin conocer –pero reconociendo su aportación a la Historia- considero como hermanas de lucha. Para todas ellas, las que estuvieron, las que están y las que vendrán; el producto de un trabajo profesional, académico y sobre todo personal.

Desde su fundación en 1990, ADIVAC se trazó el objetivo de formar un frente activo de lucha contra la violencia sexual a diversos niveles: prevención, capacitación y atención. Muy pronto, las fundadoras de la organización reconocieron la necesidad de incidir en la problemática desde su contexto más amplio: la violencia de género, una pandemia que ha rebasado la capacidad y la voluntad política de los poderes para evitarla, atenderla, sancionarla y erradicarla.

Para dar idea de la gravedad del asunto, la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH) 2006, realizada por el Instituto Nacional de las Mujeres, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), revela que la violencia contra las mujeres perpetrada por la pareja afecta a 43.2% de encuestadas a nivel nacional.

Asimismo, 30% de las mujeres señala haber vivido acoso, hostigamiento o abuso sexual en el ámbito laboral; 15.6% ha sufrido discriminación, hostigamiento, acoso o abuso sexual en la escuela; y 67% de las encuestadas de 15 años en adelante, ha vivido al menos una situación de violencia en el ámbito comunitario, escolar, laboral, o en el espacio familiar y de pareja<sup>1</sup>.

Ante esta situación, ADIVAC es una de las organizaciones de la sociedad civil (OSC's) que ha asumido la responsabilidad de combatir la violencia contra las mujeres, emprendiendo acciones de tipo preventivo y de atención a víctimas, logrando significativos avances frente a las altas tasas de incidencia de la violencia familiar, sexual y de género.

La demanda por parte del público en general, de estudiantes, profesionistas y grupos interesados en el problema de la violencia sexual es cada vez mayor; sin embargo, aún existen segmentos de la sociedad civil, de las instancias gubernamentales y de otros actores sociales que no están conscientes de la gravedad del problema y menos aún del trabajo que realizan ADIVAC y otras OSC's para enfrentarlo.

En el plano público –constituido en gran medida por la realidad ofertada en los medios de comunicación– no existe una documentación amplia y plural de los esfuerzos sostenidos en los últimos 30 años por las OSC's en lucha para visibilizar, prevenir y erradicar la violencia contra las mujeres. A la fecha, pocas investigaciones dan cuenta del desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil como fuentes de información y actoras de los cambios que ocurren en México.

---

<sup>1</sup> UNIFEM, INMUJERES, INEGI. *El INEGI, INMUJERES y UNIFEM dan a conocer los resultados de la ENDIREH 2006*. Comunicado de prensa no. 36, México, 5 de junio de 2007.



Generalmente, esta relevancia social e histórica no es reconocida en su real dimensión, aunque las OSC's han tratado de hacerla pública. Se trata principalmente de una labor empírica que requiere sistematizarse para que las OSC's encuentren un camino más claro en su búsqueda por efficientar su trabajo y potenciar el reconocimiento público que les permita allegarse de recursos humanos, materiales y financieros. En ese sentido, resulta necesario sentar precedentes del desarrollo actual y potencial con miras a lograr mayor impacto y penetración social, contribuyendo a la erradicación de los problemas sociales de los que intentamos hacernos cargo.

En su quehacer cotidiano, para ADIVAC ha sido preciso incidir en diversos espacios y frente a distintos públicos para que la prevención, sanción y erradicación de la violencia sexual se conviertan en tareas prioritarias que impacten más allá de momentos coyunturales. En ese sentido, una tarea básica de ADIVAC ha consistido en posicionarse de manera positiva frente a diversos interlocutores de importancia estratégica para el logro de sus objetivos.

Hecho confirmado por el crecimiento de la Asociación en términos de la población beneficiada (de 1 sola persona en su primer año de labor a más de 2000 personas en 2006); del crecimiento en las filas de su personal voluntario (actualmente somos 40 integrantes); de los logros alcanzados en el área de atención (modelos de atención sistematizados en sus diferentes áreas de trabajo); y del reconocimiento por parte de actores y actoras de su entorno inmediato.

Este paulatino posicionamiento de ADIVAC en distintos ámbitos evidenció nuevas necesidades, planteó nuevas interrogantes y generó mayores expectativas por parte de la propia estructura organizacional, de las y los protagonistas externos que influyen en su actuar cotidiano; y sobre todo de la población atendida en los diversos servicios de la Asociación: atención médica, psicológica y legal, capacitación y prevención de la violencia familiar, sexual y de género.

La situación actual de ADIVAC implica la planeación y ejecución de nuevas acciones comprometidas con su consolidación y con el logro de objetivos más ambiciosos. En ese sentido, este trabajo parte de una premisa básica: una campaña permanente de comunicación estratégica constituye un elemento vital para el éxito de las OSC's, en tanto que le permitirá posicionarse

como experta en la problemática que le atañe y la ubicará socialmente como agente de cambio; como actora social propositiva, no combativa; colaboradora, no conflictiva; y visionaria.

Desde esta perspectiva, una necesidad primaria de ADIVAC y de otras OSC's consiste en –más allá de alcanzar sus los objetivos– ser y parecer exitosa para las y los demás actores sociales involucrados en su entorno. Lo anterior sólo es posible si se sistematiza la propia experiencia de interacción con los diversos públicos en los que pretende generar impacto, de manera que alcanzar sus metas se convierta en una tarea cada vez más sencilla.

Este trabajo responde así a una necesidad insatisfecha: la de sistematizar conocimientos y experiencias acumulados por ADIVAC en materia de comunicación estratégica, de manera que se profesionalicen sus acciones comunicativas para facilitar el logro de sus objetivos y plantear nuevas tareas en la búsqueda por enfrentar la problemática que es motivo de su existencia.

En virtud de lo anterior, el objetivo de la presente investigación es diseñar y proporcionar a ADIVAC una herramienta práctica de comunicación estratégica que le permita efficientar su quehacer cotidiano y posicionarse como organización exitosa frente a las/os diversos actores con quienes interactúa y en los diversos espacios en que se desenvuelve. En segundo término se pretende que dicha herramienta contribuya a que otras OSC's se posicionen y permanezcan exitosamente en los diversos ámbitos de su interés, frente a sus diversas/os interlocutores.

De igual forma, se parte de una idea central: toda organización civil requiere, además de acciones eficaces y congruentes con la misión por la cual fue creada, estrategias de comunicación integrales y permanentes con acciones dirigidas al logro de sus objetivos y alcance de sus metas.

En ese sentido, ADIVAC debe dejar claro que no persigue beneficios personales, políticos o económicos, pero –dado que tiene incidencia en la toma de decisiones políticas y en la implementación de programas gubernamentales en su propio esfuerzo por prevenir, atender y erradicar la violencia contra las mujeres; requiere emprender acciones dirigidas a la obtención de recursos y apoyos que fortalezcan su propio desarrollo. Dicha acciones atraviesan una gama de

actividades que va desde la movilización y la concientización sobre la violencia de género, a la solidaridad y la ayuda directa a la población.

Las características que definen a ADIVAC como OSC, en su calidad de actora social relevante en el escenario público son: A) sus cualidades operativas (eficiencia, agilidad, innovación, plasticidad y flexibilidad); B) su vocación democrática; C) su autonomía frente a los gobiernos; D) su capacidad para recoger demandas, intereses y opiniones de la población que atienden; y E) su papel como agente para aumentar la capacidad de desarrollo local<sup>2</sup>.

Para cumplir con su cometido, ADIVAC se ha dado a la tarea de profesionalizar su labor, estableciendo patrones, lineamientos, políticas y estrategias de acción en sus diversas áreas de trabajo. Sin embargo, el área de Difusión y Capacitación –a la fecha– carece de dicha profesionalización, motivo por el cual, el presente trabajo ofrece como resultado un Manual de Comunicación Estratégica: un documento de aplicación práctica que ofrece herramientas necesarias para el éxito en las tareas de comunicación con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Dicho Manual parte de dos conceptos básicos: por un lado, la identidad organizacional como la esencia; lo que la organización es en realidad, su filosofía, misión, objetivos, principios y modelo organizativo. Y por otro, la imagen organizacional como la percepción de las/os diversos interlocutores y públicos sobre la organización, lo que se proyecta hacia el exterior.

Sobre la base de dichos conceptos, se aplicarán las herramientas de la comunicación estratégica sugeridas en esta investigación:

- La publicidad social entendida como una modalidad comunicativa que utiliza estrategias, técnicas y medios de comunicación para sembrar ideas y generar cambios de actitud en beneficio de la sociedad.

---

<sup>2</sup> UNIFEM, Informe sobre el tema de la Mujer y las ONG's en México, México 1995.

- La mercadotecnia social como el diseño, instrumentación y control de programas tendientes a hacer más aceptable una idea causa o práctica social en el grupo meta”<sup>3</sup>.

- Las relaciones públicas como un conjunto coordinado de acciones de comunicación, cuyo objetivo es establecer y/o fortalecer vínculos con nuestros distintos públicos, escuchándolos e informándolos para lograr la aceptación y el reconocimiento de nuestro ser y hacer como organización, de manera que se unan a nuestra causa o soliciten nuestros servicios.

Una vez definidas las herramientas de la comunicación estratégica, se asume el concepto de público como interlocutor de la organización, más que como receptor pasivo de sus mensajes. De igual forma que se reconoce su diversidad y su capacidad para responder a la comunicación partiendo de sus propios referentes, necesidades y expectativas. Es decir, se considera a nuestros públicos como seres independientes, exigentes y capaces de actuar en consecuencia a los mensajes recibidos de manera autónoma y no automática.

Tales elementos constituyen el marco conceptual en que se circunscribe la presente Tesina. Una vez definidos, resulta posible y oportuno describir el contenido de la misma. Por principio, se debe señalar que los temas tratados siguen un orden que va de lo general a lo particular; en ese sentido, el primer capítulo se dedica a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC's) u Organizaciones Civiles; su definición, origen y desarrollo en México.

El segundo capítulo se concentra en las OSC's a favor de las mujeres en nuestro país, estableciendo algunos de los momentos de mayor relevancia: 1) sus antecedentes históricos y su origen; 2) el auge del movimiento feminista de los años setenta a los ochenta; 3) el origen y desarrollo de las OSC's de combate a la violencia contra las mujeres en el Distrito Federal.

El tercer capítulo ofrece información detallada sobre la historia, la identidad, la estructura y la situación actual de la Asociación para el Desarrollo Integral de Personas Violadas, A. C. (ADIVAC); con la finalidad de dar a conocer las necesidades, las exigencias, los retos y los

---

<sup>3</sup>PHILIP KOTLER Y GARY AMRSTRONG. *Fundamentos de Mercadotecnia*. Prentice Hall Hispanoamericana. México 1991.

compromisos que justifican la elaboración de un Manual de Comunicación Estratégica para la organización y para otras OSC's.

El último capítulo concentra la propuesta de un Manual de Comunicación Estratégica para ADIVAC, cuyo contenido se distribuye –a su vez- de la siguiente manera:

- En primer lugar, se presenta el Manual como herramienta básica para el trabajo cotidiano de ADIVAC que, además, se ofrece como apoyo para el logro de los objetivos de otras OSC's de su género.

- El apartado inicial se destina a la definición de conceptos. En ese sentido, el Manual de Comunicación Estratégica se define a sí mismo para luego concentrarse en dos conceptos de reconocimiento obligatorio por parte de quienes harán uso de él: la identidad y la imagen organizacionales.

- Definidos los conceptos, se procede en el segundo apartado a la comprensión de la comunicación estratégica y de las herramientas involucradas en el Manual: la publicidad social, la mercadotecnia social y las relaciones públicas.

- Una vez establecido el marco conceptual y metodológico del Manual, el siguiente paso es la aproximación de los públicos internos y externos de ADIVAC. De tal manera que el tercer apartado corresponde a los públicos internos: por un lado, el personal voluntario de la organización; y por otro, las/os usuarios cotidianos de los servicios de la misma, considerados como público interno en la medida que mantienen relaciones estrechas con la estructura, las/os integrantes y las acciones de ADIVAC de manera constante durante períodos largos de tiempo.

- Por su parte, la comunicación estratégica de la organización con sus públicos externos se describe en el cuarto apartado bajo el siguiente orden: 1) Los poderes del Estado y los partidos políticos, 2) Los medios de comunicación, 3) Otras OSC's, redes, instituciones académicas, agencias internacionales y organismos públicos autónomos, 4) Las y los donantes, financiadores y patrocinadores.

Finalmente, este trabajo se cierra con las conclusiones resultantes, tanto del trabajo de investigación como de la elaboración del Manual; partiendo de las vivencias, las experiencias y los conocimientos aprehendidos dentro del área de Difusión y Capacitación de ADIVAC.

# **1. Sobre las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)**

## **1.1. El concepto de Organización de la Sociedad Civil u Organización Civil**

En los últimos treinta años, la sociedad mexicana ha sufrido profundas transformaciones sociales, culturales, económicas y políticas que han traído consigo nuevas demandas y formas de participación ciudadana distintas de los encuadramientos partidistas, sindicales, religiosos o de cualquier otro tipo tradicionalmente conocido. Las personas y los grupos se han reunido con diferentes propósitos y en ámbitos distintos, estableciendo fórmulas y opciones de organización adecuadas a las nuevas realidades del país.

Este avance en las formas de organización y participación ciudadana ha contribuido a cimbrar las pautas tradicionales de relación entre el Estado y la sociedad civil, evidenciando la necesidad de redefinir esa relación a partir de una nueva cultura que pretende adaptarse a una sociedad más compleja donde las personas y los grupos cuentan –dentro de ciertos parámetros- con mayor libertad y capacidad para formular sus demandas.

Entre dichos grupos se encuentran las que actualmente conocemos como organizaciones no gubernamentales, sin fines de lucro, del tercer sector, filantrópicas, de la sociedad civil u organizaciones civiles. Todos ellos, términos que no se oponen entre sí, sino que se enriquecen uno a otro, sustituyéndose paulatinamente de acuerdo con las necesidades conceptuales que su ser y hacer ha requerido en el transcurso de su historia y la historia de México.

En la mayoría de los casos, estas nuevas formas de organización de la sociedad, surgen como respuesta a las problemáticas no atendidas –por negligencia o por falta de recursos- desde los tres poderes del Estado. De ahí su importancia en la compleja realidad actual de nuestro país y, sobre todo, la necesidad de definir con precisión qué son estas organizaciones, cuáles son sus alcances y sus limitaciones.

Para los fines de este trabajo, nos referimos a estas actoras sociales como Organizaciones de la Sociedad Civil u Organizaciones Civiles. Sin embargo, resulta importante revisar los diferentes nombres que se les han asignado para entender las razones por las cuales, actualmente, el concepto más adecuado es el de Organización de la Sociedad Civil, Organización Civil u OSC.

**El concepto de Organización No Gubernamental (ONG) nace en la Organización de Naciones Unidas en los años de la posguerra para catalogar a un grupo especial de participantes que no tenían representación oficial de sus países de origen, pero actuaban en algún organismo de ese espacio de concertación internacional<sup>4</sup>.**

Posteriormente, la ONU las definió formalmente como “personas jurídicas de carácter privado, sin ánimo de lucro y con objetivos de beneficio hacia la comunidad en general, que no tengan por objetivo reivindicaciones gremiales o de grupo y que no se encuentren adscritas o vinculadas a sector público”<sup>5</sup>.

Ya en la década de los noventa, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), utilizó el término ONG para referirse a “organizaciones distintas a las del aparato estatal, que se organizan voluntariamente y están orientadas a diversos objetivos”<sup>6</sup>.

En ese sentido, el concepto de ONG resultaba tan amplio que incluía centros de investigación, partidos políticos, asociaciones profesionales y sindicales, instituciones religiosas y entre otras, aquellas organizaciones que trabajaban con determinados sectores sociales, preferentemente populares y ayudaban en la solución de sus problemas o promovían el desarrollo de su estructura orgánica para incrementar su participación en el proceso de desarrollo<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> JUANA ADRIANA BASTIEN ROA y MARÍA DEL CARMEN ROSAS PERALTA. *Alcances y límites de las Organizaciones No Gubernamentales en México (1985 – 1998)*. TESIS de Licenciatura en Relaciones Internacionales, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón, UNAM. Estado de México, 2001. P. 2.

<sup>5</sup> LUIS HERNÁNDEZ NAVARRO en ROSA MARÍA FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ y JORGE VILLALOBOS GRZYBOWICZ. *Las organizaciones del tercer sector y la transición democrática en México*. Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). México, s/f.

<sup>6</sup> COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). *Los grandes cambios y la crisis. Impacto sobre la mujer en América Latina y el Caribe*. ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS (ONU). Santiago de Chile 1990. P. 199.

<sup>7</sup> J. ABALOS. *Organizaciones No Gubernamentales post 1973*. 1988. Citado en CEPAL. *Op. Cit.* P. 199.

Si hacemos uso estricto del lenguaje, no es oportuno llamarlas organizaciones no gubernamentales u organizaciones sin fines de lucro porque de esa forma hacemos referencia únicamente a lo que no son. Se entiende que no pertenecen al gobierno alguno y que no se trata de empresas que persigan ganancias. Sin embargo, no se entiende de manera precisa lo que son.

Por su parte, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) en sus diversos documentos las llama indistintamente ONG, Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), Organizaciones del Tercer Sector (OTS) y Organizaciones Filantrópicas; definiéndolas como organizaciones privadas sin fines de lucro, legalmente constituidas en su mayoría, que se tienen fuentes de financiamiento interno y externo, que trabajan desde diversas perspectivas, de la asistencia privada al desarrollo social y tienen como fin último atender necesidades sociales<sup>8</sup>.

De conformidad con lo anterior, cabe señalar que no se trata únicamente de organizaciones del tercer sector, puesto que no es la totalidad de dichas organizaciones la que se dedica a brindar servicios. Por otro lado, señalarlas como organizaciones filantrópicas resulta poco riguroso en el sentido de que las acciones que realizan no tienen que ver simplemente con actos de amor al género humano, sino que surgen de decisiones razonadas a favor de la justicia y la igualdad entre las personas.

En ese sentido, los términos mencionados no consiguen abarcar el fenómeno social del que hablamos. En razón de que referirse a dicho fenómeno requiere conocer con exactitud en qué consiste; el concepto ideal es el de Organizaciones de la Sociedad Civil o Civiles.

El término Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC's) u Organizaciones Civiles hace referencia directamente a su origen, su organización y sus acciones; pues reconoce por principio la existencia de integrantes de la sociedad civil que se reúnen ejerciendo su autonomía y defendiendo o promocionando intereses privados o públicos, particulares o generales, con la finalidad de alcanzar objetivos comunes entre ellos.

---

<sup>8</sup> ROSA MARÍA FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ y JORGE VILLALOBOS GRZYBOWICZ Jorge. *Op. Cit.* s/p.



Se trata de grupos que no persiguen beneficios personales, políticos o económicos; pero pueden tener incidencia en la toma de decisiones políticas o en la implementación de programas gubernamentales en su propia búsqueda de prevenir, atender o erradicar la problemática de su interés. Lo anterior, es logrado a través de una gama de acciones que va desde la movilización y la concientización hasta la solidaridad y la ayuda directa a la población.

Las OSC's no persiguen fines de lucro pues no pretenden allegarse de recursos materiales y económicos para acumularlos, por el contrario, la recaudación de fondos e infraestructura es la forma de lograr sus objetivos en beneficio de las y los integrantes de la propia organización, así como de la población a la que atienden.

Asimismo, las organizaciones civiles actuales entablan relaciones con sus similares, con los gobiernos, con los partidos políticos, con empresas, con financiadoras nacionales e internacionales, de manera que el flujo de recursos entre ellas responda únicamente a la consecución de objetivos comunes sin que por ella, pierdan su autonomía.

Finalmente, las características que definen la esencia de las OSC's, como actoras sociales relevantes en el escenario público son: A) sus cualidades operativas (eficiencia, agilidad, innovación, plasticidad y flexibilidad); B) su vocación democrática; C) su autonomía frente a los gobiernos; D) su capacidad para recoger las demandas, intereses y opiniones de la población que atienden; y E) su papel como agentes para aumentar la capacidad de desarrollo local<sup>9</sup>.

Por otro lado, es difícil dar cuenta detallada del desarrollo de las Organizaciones No Gubernamentales en México debido a diversos factores, entre los que destacan: 1) la amplitud y heterogeneidad de dichas organizaciones; 2) la escasa investigación de campo al respecto; y 3) la escasez de datos estadísticos e información disponible sobre este tema. Asimismo, cabe señalar las dificultades a las que se enfrentan las ONG's para emprender acciones que las lleven al logro de sus objetivos: En primer lugar destacan los problemas financieros que hacen difícil su sostenimiento y pueden generar dependencia con organismos financiadores nacionales e

---

<sup>9</sup> UNIFEM, *Op. Cit.*, P. IV.

internacionales; en segundo lugar, se encuentran las agendas de trabajo sobrecargadas que reducen sus posibilidades de auto-analizar la labor que están llevando a cabo; y finalmente, el carácter instrumental y a corto plazo de las acciones y proyectos emprendidos, lo que no les permite convertirse en verdaderas agentes de cambio<sup>10</sup>...

## **1.2. Origen y desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México**

Las historia de las diversas formas organizadas de participación comunitaria en México se remonta incluso a las comunidades prehispánicas, pasando por la época colonial, la revolución y el México posrevolucionario –enmarcado por el surgimiento del partido oficial-. De igual forma, está directamente relacionada con la evolución del concepto de sociedad civil, definida en sentido estricto como la agrupación de los sectores sociales que no pertenecen a los poderes del Estado.

Para los fines de este trabajo, resulta esencial considerar la historia de las OSC a partir de los últimos cuarenta años. Sin embargo, siempre es valioso hacer un breve recuento de su desarrollo desde sus orígenes más básicos. Para lo cual, se retoman los tres períodos propuestos por el CEMEFI en la evolución de la OSC en México, a partir de la Conquista<sup>11</sup>:

1) De 1521 a 1860.- Caracterizado por la creación de instituciones de asistencia social y beneficencia, hospitales y escuelas, por parte de la Iglesia Católica; que entonces poseía la mayor parte de las tierras del país.

2) De 1861 a 1960.- Protagonizado por el Estado a partir de la nacionalización de los bienes del clero. Lo que hizo desaparecer el reducido sector no lucrativo existente y heredó al gobierno la responsabilidad de atender las necesidades sociales. Durante la primera parte de este período se vivió un lento proceso de modernización que acentuó los problemas de desigualdad y

---

<sup>10</sup> *Ibidem.* p. VI.

<sup>11</sup> JORGE VILLALOBOS GRZYBOWICZ. *Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México: Visión general.* Centro Mexicano para la Filantropía. México, s/f.

pobreza originarios de la revolución Mexicana. Una vez fundado el Partido oficial, se convirtió en la herramienta del gobierno para cooptar todos los intentos de agrupación civil, autónoma o voluntaria. Situación que fortaleció, estabilizó y mantuvo al Estado como único actor en la vida pública y privada del país. De igual forma, destaca a partir de los años cuarenta el crecimiento de las clases medias con un nivel de vida elevado que también amplió sus expectativas y exigencias; a lo que los gobiernos respondieron incorporando las demandas de la población y eliminando o neutralizando a los movimientos opositores.

3) De 1960 a la fecha.- Por su importancia estratégica, este período merece una descripción más detallada. Los primeros años se caracterizaron por el evidente desgaste del Estado y su incapacidad para atender las exigencias de la sociedad al promover el crecimiento económico y atrasarse en la democratización del régimen político. Tal situación llevó a sucesos tan inéditos como el movimiento estudiantil vinculado con otros movimientos como el obrero y el campesino. La respuesta del Estado entonces fue explícita e implícitamente violenta: las matanzas de 1968 y 1971, así como la guerra sucia son los principales ejemplos.

En respuesta al deterioro del modelo económico y político, durante los años setenta se crean diversos tipos de organizaciones, algunas formadas por disidentes de los partidos políticos de izquierda, otras por integrantes de los movimientos estudiantil, obrero y campesino, unas más por grupos de la Iglesia inspirados en la Teología de la Liberación caracterizados por su preocupación hacia las problemáticas sociales.

Durante los años ochenta, la participación de la sociedad civil tiene la característica innovadora hasta entonces de la competencia electoral entre varios partidos, unida a la reducción de los controles estatales corporativos tradicionales, las recurrentes crisis económicas y sobre todo dos eventos sin precedentes en el imaginario social: el terremoto de 1985 que evidenció la incapacidad de actuar del gobierno tanto como la solidaridad y la cooperación de la sociedad civil. A su vez, el fraude electoral de 1988 puso en duda la legitimidad del gobierno y abrió las puertas a la alternancia política como resultado del voto ciudadano.

Hasta entonces, las organizaciones civiles estuvieron vinculadas a movimientos sociales y populares, y su trabajo se desarrolló fundamentalmente en el ámbito local y privado, sin relacionarse directamente con otras organizaciones de su tipo.

Sin embargo, la situación del país en los años noventa, la lenta respuesta de las instituciones frente a desastres naturales como el terremoto ocurrido el 19 de Septiembre de 1985 que afectó gravemente a la Ciudad de México destruyendo colonias completas, causando la muerte de miles de personas y dejando otros miles heridos y desaparecidos.

De igual forma, incidentes políticos y sociales, entre los que destaca la caída del sistema electrónico que capturaba los votos durante las elecciones de 1988 generando la desconfianza de la población hacia la victoria de Carlos Salinas de Gortari –candidato del PRI- y la denuncia constante de los partidos de izquierda –fundamentalmente el PRD- por la derrota de Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano. Este hecho se sumó al descontento generalizado por la crisis económica en el país, ante la cual el Presidente José López reconoció que no había podido lograr avances.

Frente a tales situaciones, las organizaciones civiles se vieron en la necesidad de tener una mayor incidencia pública, lo que las llevó a articularse en redes de carácter coyuntural, territorial o estratégico con la finalidad de promover la democracia, la defensa de los derechos humanos y el mejoramiento de las condiciones de vida de las mayorías, concentrándose en los sectores socialmente reconocidos como vulnerables: las y los pobres, las y los indígenas, las personas adultas mayores, las mujeres, las niñas y los niños, entre otros.

En ese sentido, las organizaciones civiles han llegado a convertirse en actrices o interlocutoras sociales con la finalidad de sumar esfuerzos orientados a la sustentabilidad del desarrollo, la autogestión, la defensa y promoción de los derechos humanos. En medio de sus propias contradicciones y de un entorno a veces adverso, las organizaciones civiles mexicanas han hecho sus aportaciones específicas para construir la democracia, la equidad, la paz y la justicia, para todas y todos<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> RAFAEL REYGADAS. *Formas de articulación y coordinación entre organizaciones civiles*, PONENCIA presentada en el Seminario “Las organizaciones civiles en México, Antecedentes, Situación actual, Perspectivas, Alternativas” CEIICH – UNAM, México, 28 de Agosto de 2000.

Sea cual fuere su origen, las organizaciones civiles hicieron evidente la existencia de un México que reclamaba nuevas formas de ejercer ciudadanía e implicaba nuevos retos. De ahí que fueron surgiendo desde la periferia de la sociedad, movimientos de nuevo tipo y nuevas perspectivas<sup>13</sup>, destacados por el combate a problemas sociales que afectan a sectores importantes de la sociedad mexicana y de todo el mundo; y surgen por las condiciones de concentración, desigualdad y retraso que prevalecen en nuestro país.

Según diversos autores, esta nueva cultura de participación ciudadana se conforma por cuatro principios reguladores: 1) la tendencia de la sociedad a una mayor autorregulación y participación en la vida pública, dirigida a ámbitos particulares más que a una participación “integral” propia de los partidos políticos; 2) un proceso de expansión de los ámbitos sometidos a control personal; 3) la necesidad de un proceso de socialización y fragmentación del poder; y 4) la restitución a la colectividad de capacidades y potencialidades personales perdidas en las estructuras democráticas<sup>14</sup>.

En este contexto, las OSC's reflejan la mayor participación de la sociedad civil en diversos ámbitos de la vida pública y desempeñan un papel destacado en el combate a diversos problemas que afectan a importantes sectores de la sociedad mexicana. Al mismo tiempo, su creciente presencia como colaboradoras y financiadoras en proyectos de beneficio público evidencia también la reducción del papel del Estado respecto de obras en el sector social y la proliferación de áreas ignoradas por las nuevas políticas neoliberales de los países de Occidente.

Actualmente, las Organizaciones Civiles actúan en ámbitos diversos, desde los derechos humanos hasta el medio ambiente, pasando por los derechos reproductivos, la violencia contra la mujer y el combate a la pobreza. Esto, en colaboración con otro tipo de organizaciones (sindicatos, cooperativas, grupos vecinales, entre otros).

Su importancia ha sido reconocida por los poderes del Estado a tal grado que ya se ha incluido a las OSC's ya están contempladas en las leyes mexicanas e incluso el Gobierno Federal

---

<sup>13</sup> RAFAEL REYGADAS. *Historia de las Organizaciones Civiles en México*, PONENCIA. Octubre de 2001.

<sup>14</sup> RAFAEL REYGADAS. *Op. Cit.*

–a través del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL)- ha creado un Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil tanto para conocer a fondo las actividades que realizan como para colaborar con ellas a través de Programas de Coinversión Social.

Por su parte, el Gobierno del Distrito Federal (GDF) ha hecho lo propio con la finalidad de adecuarse a las nuevas formas de participación ciudadana. En ese sentido, se ha creado un Registro de las Organizaciones Civiles del Distrito Federal y se ha promulgado una Ley de Fomento a las OSC's, en virtud de la cual se establecen y operan las condiciones para la cooperación entre las diversas Secretarías del Gobierno de la Ciudad y la diversidad de Organizaciones Civiles locales; generalmente a través de Programas de Coinversión Social y Convocatorias para Concursos de Proyectos Financiados por el GDF.

De igual forma, organismos públicos autónomos como la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), las Comisiones Estatales de Derechos Humanos y la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF), lanzan convocatorias para establecer proyectos de colaboración con las organizaciones civiles de su ámbito. Asimismo, destacan otros ejemplos como los del Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED) y los Instituto Nacional y Estatales de las Mujeres, por mencionar algunos.

## **2. Sobre las OSC's a favor de las mujeres**

### **2.1. Antecedentes de los grupos de mujeres en México**

En nuestro país, los primeros grupos a favor de las mujeres se organizaron –en parte– como extensión del movimiento feminista que, a su vez, había surgido desde un cúmulo de voces disidentes que en diferentes etapas de la historia se pronunciaron contra la hegemonía del poder masculino excluyente de la gran mayoría de las mujeres de la vida pública y de la toma de decisiones. Esta relación entre el feminismo y las organizaciones a favor de la mujer se complementa desde la diferencia: el primero estudia, interpreta y teoriza sobre la situación de opresión de las mujeres, mientras las segundas actúan de diversas formas para contribuir a que las mujeres superen su posición de desventaja.

Se trata en ambos casos de reivindicar la calidad de sujetas de las mujeres, no subordinadas al hombre, dando origen a un movimiento de acciones positivas de promoción y transtocamiento de las relaciones desiguales e inequitativas entre hombres y mujeres, mismas que llevan a la discriminación y la violencia de diversos tipos, y contra las que tanto los primeros grupos de mujeres como las organizaciones actuales combaten desde diversos frentes.

Sin embargo, entre aquellos primeros grupos y el cúmulo de organizaciones que trabajan a favor de las mujeres de nuestro tiempo, existe un largo camino que no ha estado libre de complicaciones y contradicciones. Con la finalidad de evidenciar dicho proceso, es posible considerar los siguientes momentos coyunturales en la evolución de los grupos de mujeres a favor de las mujeres en México.

Como en todo movimiento social, la razón básica para que las mujeres irrumpieran en el plano público fue el descontento por su situación. Para hacer un recuento histórico de los primeros grupos feministas y de mujeres que desembocaron en la fundación de organizaciones

civiles, se retoma la tesis de maestría realizada por Cristina González sobre el movimiento feminista en México, en el que plantea el origen y el desarrollo de dichos grupos hasta 1986<sup>15</sup>.

Las primeras manifestaciones de mujeres ocurrieron durante las huelgas en los Estados de Jalisco y Veracruz en 1857, cuando las mujeres ya formaban parte de las industrias textil y tabacalera, padeciendo largas jornadas laborales y salarios precarios. Situación ante la que se pronunciaron, demandando además mejoras específicas de su género como licencia de maternidad y protección para sus hijos.

La participación femenina entonces llegó a integrarse totalmente en las luchas sindicales de 1880 a 1885; fue entonces cuando, además de enfrentarse al Estado y a los empresarios, tuvieron que hacer lo propio con sus compañeros de lucha, no totalmente dispuestos a reconocerlas como parte del movimiento sindical.

Contra todo obstáculo, la participación de mujeres en la lucha sindical y un más alto nivel educativo generado por las reformas legales logradas desde el gobierno de Benito Juárez, impulsaron la entrada de las mujeres a los clubes liberales que aparecieron en 1900 y promovieron la creación de las primeras organizaciones femeninas como:

- “La Siempreviva”, fundada en 1870 por la maestra Cetina Gutiérrez para contribuir a la educación de las mujeres a través de la publicación de un periódico y el establecimiento de una escuela secundaria.

- “Las hijas de Anáhuac”, de apoyo a las obreras de las fábricas de hilados y tejidos.

- “La Sociedad Protectora de la Mujer”, fundada en 1904 para defender a las mujeres presas y perseguidas políticas.

- “Las Admiradoras de Juárez”, creada en 1906 para demandar el voto femenino.

- “La Liga Femenil de Protaganda Política”, que en 1910 se manifestó contra la dictadura porfirista apoyando a Francisco I. Madero.

---

<sup>15</sup> CRISTINA GONZÁLEZ. *Autonomía y Alianzas. El movimiento feminista en la Ciudad de México, 1976 – 1986*. Programa Universitario de Estudios de Género (PUEG) – Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). México 2001.



En esta primera etapa, las orientaciones y la extracción social de las mujeres difería pero, abundaban las pertenecientes a la burguesía o pequeña burguesía. Una vez iniciada la Revolución, ingresaron a la lucha mujeres de sectores medios como maestras, periodistas, empleadas, profesionistas y campesinas. Instaurada la paz, como en todos los períodos de posguerra, las mujeres tuvieron que volver al hogar.

Este período de calma contribuyó a que las mujeres activistas reanudarán su lucha con mayor fuerza, hecho que se potenció por acontecimientos políticos de gran magnitud como la consolidación del Estado posrevolucionario y la institucionalización de las fuerzas populares en un proyecto nacionalista. Al respecto se pueden mencionar los siguientes avances:

- En 1914 y en 1916, la acción de las mujeres y algunos hombres contribuyeron a la promulgación de la Ley de Divorcio y el Código de Relaciones Familiares respectivamente.

- En 1915 se realizó el Primer Congreso Feminista en Tabasco, convocado por el entonces gobernador del Estado.

- En 1926 se llevó a cabo el Congreso Feminista de Yucatán, durante el gobierno de Salvador Alvarado, con la finalidad de elevar el nivel de instrucción y formación de la mujer como elemento clave para su aporte en la vida laboral y política. Este Congreso motivó la formación de ligas obreras y campesinas femeninas; contribuyó a que ese año las mujeres adquirieran la igualdad jurídica para votar y ser votadas en los Estados de Chiapas, Yucatán y Tabasco; y a facilitar los trámites de divorcio e impulsar políticas de control de la fecundidad; por lo que no contó con la simpatía general en su época.

- En 1919 se formó el Partido Comunista de México que influenció significativamente a las organizaciones femeninas y auspició en 1923 la formación del Consejo Feminista Mexicano.

- En 1992 las mujeres participaron en la lucha inquilinaria en Veracruz, en las luchas campesinas y populares en Acapulco, y en las Ligas de Orientación Femenina del Partido Socialista del Sureste.

- En 1923 se llevó a cabo el Primer Congreso Feminista Mexicano, cuyo punto principal fue la modificación del Código Civil vigente, lograda hasta 1932.

- En 1929 se fundó el Partido Nacional Revolucionario (PNR), el partido oficial, que permitió fundir a un sinnúmero de organizaciones y movimientos populares, entre los que se contaban los grupos de mujeres.

- En 1931 se adhirieron al PNR los primeros grupos de mujeres como la Liga de Orientación Femenina de Yucatán, el Bloque Nacional de Mujeres Revolucionarias y el Partido Feminista Revolucionario. Asimismo, se fundó la Confederación Femenil Mexicana, que agrupó a mujeres del partido oficial y a militantes del partido comunista.

- En 1931, 1933 y 1934 se realizaron los tres primeros congresos nacionales de obreras y campesinas, así como el Primero Congreso contra la Prostitución en 1934.

- A partir de 1934, con la llegada de Lázaro Cárdenas a la Presidencia de la República, se consolidó la institucionalización de los movimientos sociales y políticos a través del impulso y el control estatal de los mismos. Entre dichos movimientos se contaba el de las mujeres, que vio su etapa de mayor movilización y organización, pero también su primer declive.

- De 1935 a 1940, las penerristas y comunistas trabajaron conjuntamente a través del Frente Único Pro Derechos de la Mujer (FUPDM), que reunió a casi 50 000 mujeres de distintos sectores sociales provenientes de 25 organizaciones distintas, y cuya disolución fue provocada por su integración al partido oficial, con lo que su acción se limitó a tareas secundarias.

- En 1936 se realizó el Primero Congreso Nacional de Mujeres como gran producto del FUPDM que generó la creación del Consejo Nacional del Sufragio Femenino. A la par de estas acciones, surgió la República Femenina, encabezada por Juana Gutiérrez de Mendoza y Concha Michel, para trabajar conjuntamente con mujeres campesinas y de sectores populares organizando cooperativas, talleres y casas escuelas. Dicha labor se realizó principalmente a través

de la Confederación Campesina Mexicana (CCM), lo que caracterizó al grupo como organización de mujeres para mujeres de naturaleza enteramente civil.

- En 1946 el PRM pasó a ser el Partido Revolucionario Institucional (PRI) durante el gobierno de Miguel Alemán. En esta etapa, con la entrada de México a la Segunda Guerra Mundial, las mujeres comunistas formaron el Comité Coordinador para la Defensa de la Patria que llegó al final de la Guerra y se convirtió en el Bloque Nacional de Mujeres para llamarse posteriormente Unión Democrática de Mujeres Mexicanas.

- En 1947 el Senado aprobó el voto femenino en elecciones municipales y fue hasta 1953 cuando se permitió a las mujeres votar en elecciones generales, una vez que estuvo garantizado el triunfo del partido oficial en cualquier elección. De esta fecha hasta 1970, los grupos de mujeres permanecieron prácticamente inactivos ante la persecución de las y los militantes comunistas; así como la sujeción de las militantes priístas a posiciones de poca importancia.

Entre las décadas de los cincuenta y sesenta, comienzan a gestarse las condiciones para que la participación de las mujeres se opere a través de nuevos grupos que toman conciencia no sólo de la doble opresión que vivían las mujeres, sino también de las desigualdades generales que caracterizaban al país. De ahí que a partir de la década de los setenta, se generaron acciones que se describen a continuación.

## **2.2. El auge del movimiento de mujeres de los años setenta y ochenta**

El parteaguas histórico de la época fue el movimiento estudiantil de 1968, que trascendió al sector estudiantil para expresar un descontento general con las estructuras de poder por parte de campesinos, obreros, mineros, ferrocarrileros y demás grupos organizados, entre los cuales se aglutinaban las clases medias emergentes gracias al desarrollo económico y al llamado Estado de Bienestar que garantizaba y se oponía a las demandas sociales controlándolas.

De cara a la insatisfacción generalizada, el movimiento estudiantil de 1968 y la posterior matanza de estudiantes sentaron dos precedentes de vital importancia: por un lado en términos de la organización de las masas con fines de protesta; y por otro, respecto del cambio en la política estatal que se vio obligada a negociar. Como resultado, en 1970 el presidente Echeverría intentó recuperar el consenso social a través de reformas en la economía, la política y la educación; permitiendo el diálogo con la oposición, el acceso a la educación superior a las clases medias y la ampliación de las fuentes de empleo.

En este contexto vieron su origen, partidos y organizaciones de izquierda, así como los grupos feministas de la época, los que además se vieron inspirados por los movimientos de mujeres en Europa y Estados Unidos, con la salvedad de que en el caso mexicano, el movimiento se nutrió principalmente de mujeres de las clases medias: intelectuales, profesionistas, artistas y estudiantes que tenía acceso a las universidades y a medios de comunicación especializados. Entre los grupos pioneros del movimiento de mujeres en México destacaron:

- Comunicación, Intercambio y Desarrollo Humano en América Latina (CIDHAL) se fundó como Asociación Civil en 1969 por Betsie Holland en Cuernavaca, Morelos y en la actualidad es una de las organizaciones civiles más reconocidas por “trabajar por y con las mujeres para su liberación”, contribuir al desarrollo de la educación popular y abrir el primer Centro de Documentación sobre mujeres en América Latina. Su labor estuvo fuertemente impulsada en los años ochenta gracias a que amplió sus actividades en la Ciudad de México e impulsó la nueva corriente del feminismo popular insertándose en movimientos campesinos, obreros y de colonas, lo que le valió la persecución del gobierno de Morelos. Sobrevivió a la embestida, recientemente ocupó la primera presidencia de la Mesa Directiva de la Red Nacional de Bibliotecas y Centros de Documentación Especializados en Mujeres y Género, entre otras actividades que la mantienen como líder moral del movimiento de mujeres.

- Mujeres en Acción Solidaria (MAS): Apareció públicamente en 10 de Mayo de 1971 para organizar un acto por el Día de las Madres, mismo que fue prohibido por la autoridades pero se llevó a cabo finalmente generando la integración de más mujeres al grupo. Se trataba de 50 o 60 mujeres organizadas en pequeños grupos con la finalidad de concienciar a partir del análisis de

la propia experiencia de las mujeres. 1973, el MAS crea la Casa de las Mujeres como un espacio para el acercamiento de más mujeres y como una propuesta para la vida comunitaria. Sin embargo, su forma de organizarse, a la larga, creó conflictos entre los diversos subgrupos y antagonismos personales, lo que llevó a su desintegración en 1974, año en que un sector se separa para formar el Movimiento de Liberación de la Mujer (MLM).

- Movimiento Nacional de Mujeres (MNM): Comienza a formarse en 1972 y se constituye como Asociación Civil ante Notario Público el 19 de Agosto de 1973, realizando labores de concientización a través de charlas en escuelas y universidades con la finalidad de constituir un organismo masivo de mujeres en el marco de las normas vigentes de la época. Esta característica lo asemejaba a un partido político, sin embargo, el MNM pretendía ser una opción distinta que agrupara a una gran cantidad de personas con intereses similares. Contaba con una estructura jerárquica que le garantizaba cierto nivel de organización interna, lo que le permitió durar varios años. Fue uno de los grupos más interesados en la cuestión del aborto, a la vez que formó un grupo de estudio de las leyes vigentes sobre derechos de la mujer, promovió la necesidad de una planeación familiar inteligente y humanista, y trabajó sobre la influencia de la educación formal en la asignación cultural de los roles de género. Posterior a la Conferencia Mundial de la Mujer celebrada en México en 1975, contribuyó a la formación de la Coalición de Mujeres, colaboró en la elaboración de su Plan de Acción y la sostuvo cuando otros grupos ya no le prestaron atención. Su lucha se concentró en la despenalización del aborto hasta 1978 cuando presentó un proyecto de ley que no tuvo éxito. A partir de entonces sus acciones disminuyeron hasta la disolución del Movimiento.

- Movimiento de Liberación de la Mujer (MLM): Surge en Febrero de 1974 al desprenderse del MAS, con la finalidad de colocar la lucha femenina en el marco de un espacio más amplio de la liberación social. Inicialmente contó con treinta o cuarenta integrantes y se reforzó con la integración de más mujeres al trabajo en pequeños grupos, mismos que generaron la disolución del debate político al convertirse en espacios de discusión sobre las motivaciones personales de las integrantes para participar en el Movimiento.

El deterioro llegó con el desgaste de los pequeños grupos como forma de organización, así como por la ausencia de liderazgos asumidos, de planes de trabajo y de organización política. Sin embargo, el MLM sobrevivió a varios momentos críticos: el primero fue la organización de un contra-congreso durante la Conferencia Mundial de la Mujer, lo que distrajo al grupo de sus actividades cotidianas. Posteriormente, la separación de un grupo de mujeres que conformó La Revuelta; después algunas formaron el Movimiento Feminista Mexicano; y en 1977, con la formación de la Coalición de Mujeres, otro grupo se integró directamente a la misma, lo que a su vez dio nuevo impulso al Movimiento pues en 1978, la Coalición dio gran impulso al tema de la violación, creando el primer Centro de Apoyo a Mujeres Violadas A. C. (CAMVAC), que entonces constituyó el foco de atención del MLM y permitió el ingreso de nuevas y diversas mujeres al grupo; hecho que acarreó también conflictos de organización, liderazgos no asumidos y alta movilidad en las integrantes.

Al iniciar los años ochenta, el MLM mantenía varios proyectos al mismo tiempo: el Colectivo de Acción Solidaria con la Empleada Doméstica (CASED), la Coalición, el Centro para Mujeres, el CAMVAC y la participación en el Frente Nacional de Liberación por los Derechos de la Mujer (FNALIDEM) o Frente contra la Represión. Ante la multiplicidad de tareas y la falta de una estructura sólida, los esfuerzos del MLM no llegaron a más, aunque destaca su capacidad de autoevaluación y su apertura a la participación de todas sus integrantes.

- Colectivo La Revuelta: Se formó en 1975 por un sector del MLM interesado en producir un periódico feminista que además tenía diferencias personales y políticas con el resto de las integrantes. El periódico se publicó en 1976 y se mantuvo hasta 1978 –de manera irregular- como la primera publicación feminista en México que pretendía posibilitar el contacto entre y con otras mujeres. De igual forma “las Revueltas” participaron en charlas, seminarios, representaciones teatrales y demás actividades de difusión de las ideas feministas; lo que garantizó su subsistencia una vez cerrado el periódico. Entre 1980 y 1982 se mantuvo presente con una columna en el periódico Uno más Uno y se disolvió en 1983 con una última publicación recopilatoria de sus trabajos. Se trató de un pequeño grupo calificado de radical y formado por alrededor de diez personas de manera estable; no pretendió ni permitió integrar un gran número de mujeres al caracterizarse por una estrecha cohesión entre sus integrantes, y por mantenerse en total

autonomía frente a los demás grupos. Participó en la Coalición, pero no en el FNALIDEM y se disolvió de manera menos conflictiva que sus similares.

Mientras los grupos de mujeres luchaban por sobrevivir en México, la Organización de Naciones Unidas (ONU) declaró el año de 1975 como Año Internacional de la Mujer con el propósito de intensificar acciones tendientes a lograr la igualdad entre el hombre y la mujer, la integración plena de la mujer en el esfuerzo del desarrollo, y el incremento de la contribución de la mujer al fortalecimiento de la cooperación internacional y la paz mundial<sup>16</sup>.

Aún más relevante fue la elección de México como sede de la Conferencia del Año Internacional de la Mujer. Entre las causas de dicha elección se encuentran: el hecho que el feminismo no estaban tan desarrollado en México como en Europa y Estados Unidos, la necesidad de impulsar políticas dirigidas al género femenino como respuesta a su ingreso a las fuerzas productivas, la urgencia de establecer sistemas de control de natalidad en los países del Tercer Mundo y específicamente de México para apoyar las políticas de población nacionales, la integración del Estado Mexicano a la ONU, y las condiciones sociales, políticas y económicas más adecuadas de nuestro país respecto del resto de Latinoamérica, entre otras<sup>17</sup>.

Para hacer frente al momento coyuntural, el gobierno federal se apresuró a eliminar las leyes que contravenía en mayor medida los derechos de las mujeres para dejar una mejor imagen de su situación en el país. Dichas reformas no fueron tan ambiciosas y radicales como los grupos de mujeres habrían esperado, sin embargo, significaron un avance para la época. Al anunciarse que la Conferencia del Año Internacional de la Mujer se llevaría a cabo del 19 de Junio al 2 de Julio de 1975, la respuesta inicial de dos de los grupos de mujeres sobrevivientes – el MLM y el MNM - fue de franca oposición.

Por su parte, el MLM se dedicó a organizar un contra-congreso en las mismas fechas, mientras el MNM realizaría un ciclo de avanzada feminista de dos días. Por otro lado, el MAS

---

<sup>16</sup> HELVI SIPILA, Secretaria General de la Conferencia Mundial del Año Internacional de la Mujer. Citada en: CRISTINA GONZÁLEZ. *Autonomía y Alianzas: El movimiento feminista en la Ciudad de México, 1976 – 1986*. Colección de libros del PUEG – Coordinación de Humanidades – UNAM. México 2001. P. 113.

<sup>17</sup> CRISTINA GONZÁLEZ, Op. Cit. P. 114.

colaboró con el gobierno federal para integrar el Centro de Información y Documentación para el Decenio de la Mujer y el Desarrollo (CIDDEM), cuyas acciones terminaron un año después de la Conferencia, con el sexenio de Echeverría.

Como resultados positivos, la Conferencia del Año Internacional de la Mujer impulsó la investigación de la situación de la mujer en el mundo, propició la formación de nuevos grupos de mujeres, contribuyó a la modificación de algunas leyes y a la creación del CIDDEM –aún con su breve duración-, atrajo la vista del gobierno y de la población hacia un tema no explorado hasta entonces y propició la unidad del movimiento feminista en México con la formación de la Coalición de Mujeres.

En 1976, las distintas tendencias del movimiento se unieron en la Coalición de Mujeres; en ella confluyeron grupos formados expresamente para integrarse a la Coalición como Lucha Feminista y organizaciones formalmente instituidas como CAMVAC –de la que hablaremos en el apartado de organizaciones de combate a la violencia contra las mujeres-.

Ese mismo año surgieron varios grupos reconocidos en la historia de del movimiento feminista, entre los que destacan:

- Colectivo de Mujeres, que agrupaba a integrantes de la Comisión de Mujeres del Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT). Llegó a reunir alrededor de treinta mujeres, pero no pudo retenerlas por la falta de una estructura organizativa que permitiera la participación de todas distribuyendo tareas y responsabilidades. Adicionalmente, los trabajos se concentraron en la Coalición de Mujeres, lo que redujo su actividad interna hasta que terminó sus días.

- Lucha Feminista, se formó por mujeres profesionales –especialmente psicólogas- desde 1974 pero acuñó su nombre hasta 1978 para integrarse a la Coalición de Mujeres. Tuvo el objetivo de estudiar y discutir sobre el feminismo, asesorar y brindar atención psicológica; pero nunca pretendió crecer en número por lo que siempre se mantuvo con las mismas integrantes.



- Fem, publicación feminista que fue fundada en 1976 por Alaíde Foppa y Margarita García Flores; se mantuvo a pesar de las complicaciones –sobre todo económicas y conflictos personales- y de manera irregular en los últimos años hasta 2006. Fue uno de los primeros – sino es que el primero- órgano de difusión feminista en Latinoamérica. Se trató de una organización que combinó la militancia feminista con el trabajo directo con mujeres.

- Grupo Autónomo de Mujeres Universitarias (GAMU), surgió como círculo de estudios por la iniciativa de mujeres de distintas facultades de la UNAM desde 1974 y fue llamado como tal a mediados de 1979. Trabajó para ganar militantes y fue uno de los grupos más numerosos del movimiento feminista mexicano gracias al contexto universitario que le aseguró una cantidad importante de estudiantes jóvenes y con disponibilidad de tiempo; lo que a su vez generó una gran movilidad en sus filas que también contribuyó a su inestabilidad. Se trataba de un grupo de autoconciencia con trabajo político externo. A principios de 1980 se integró a la Coalición de Mujeres y al FNALIDEM lo que constituyó un reto para el que no estaba listo pues descuidó el ámbito universitario. Se trata del primer grupo que realizó una autoevaluación -en 1981-, a partir de la cual decidió retomar demandas universitarias como la lucha contra la violencia y lo hostilidad sexual contra las mujeres. En ese sentido no tuvo el éxito esperado, aunque sus años más activos fueron entre 1980 y 1982; año en que también inició su declinación pues muchas militantes abandonaron la Universidad. Sin embargo en 1984, apoyó la fundación de la Red Nacional de Mujeres y la Coalición de Grupos Autónomos de Mujeres, últimos intentos por formar redes de la época.

- Lesbos, se formó en 1977 como el primer grupo de lesbianas feministas que, además por primera vez aparecían públicamente. Muchas de ellas habían trabajado en otros grupos feministas que aún no tocaban el tema, sin embargo, el surgimiento de grupos como el Frente Homosexual de Acción Revolucionaria (FHAR) y el grupo Lambda de Liberación Homosexual, sirvió de inspiración para que Lesbos se integrara. Se trató de una organización política que también protagonizó divisiones de las que surgieron el Grupo de Lesbianas Feministas Socialistas y Olikabeth, Movimiento de Mujeres Guerreras que abren camino y esparcen flores en maya. Este último participó en el FNALIDEM.

- Colectivo Cine Mujer, se formó en 1975 por iniciativa de mujeres cineastas no precisamente feministas. Favoreció la producción de cine independiente sobre temas políticos y humanistas con acceso para las mujeres. La entrada y salida de mujeres cineastas y no cineastas contribuyó a su desaparición en 1984. Participó en reuniones de la Coalición de Mujeres.

- Mujeres para el Diálogo, surgió en el contexto de la Conferencia Episcopal de América Latina celebrada en Puebla en 1979 y un año después participó en la organización del Primer Encuentro Nacional de Mujeres de Sectores Populares (colonos, campesina y obreras) de México, a raíz del cual se formó la Coordinadora de Mujeres Campesinas del Sureste con integrantes de Chiapas, Oaxaca, Tabasco y Campeche. Al posicionarse como organización propia de mujeres, Mujeres para el Diálogo contribuyó a la formación de grupos en otros Estados del país.

- Mujeres del Chopo, inició entre 1980 y 1981 como taller de sexualidad que amplió sus actividades y objetivos para dirigirse a mujeres sobre los temas de educación, trabajo, relaciones y maternidad, entre otros. Posteriormente se extendió a otros sectores de la población.

- Acción Popular de Integración Social (APIS), se fundó en 1982 con inspiración en el feminismo popular y colaboración con organizaciones y grupos de colonos a través de proyectos sobre salud, cooperativismo, comunicación social y capacitación de promotores para generar la autogestión y la democracia participativa en las comunidades.

- Colectivo Revolución Integral, inició en 1982 como agrupación de mujeres feministas inspirada en el socialismo que impulsaba la organización de las trabajadoras a través de la lucha sindical para satisfacer las demandas específicas de su género.

- Grupo Nosotras, integró desde 1982 a mujeres cuyo objetivo consistía en estudiar las condiciones propias de su género y apoyar a otros grupos feministas.

- Madres Libertarias, nació en 1983 para estudiar la situación de las madres mexicanas y apoyar a las madres solteras trabajadoras a través de grupos de autoayuda y asesoría legal.

- Grupo de Educación Popular con Mujeres (GEM), establecido en 1984 por un número pequeño de mujeres que pretendían elaborar materiales informativos, organizar talleres y seminarios e incidir en la educación para mujeres de sectores populares.

- Grupo de Mujeres Revolucionarias (GMR), creado también en 1984 para participar en la lucha de los sectores populares y de los estudiantes, contribuyendo a un movimiento revolucionario de mujeres.

- Colectivo MULA, grupo de lesbianas formado en 1984 para impartir cursos y talleres sobre sexualidad y lesbianismo.

- Cuarto Creciente A. C., instituida en 1985 para analizar la realidad cotidiana de las mujeres y transformarla a través de talleres sobre diversos temas. Uno de los pocos que tuvo un espacio físico propio para sus actividades, permitiéndole establecer una pequeña biblioteca.

Es importante mencionar la formación de grupos de mujeres en provincia como el *Grupo Cíhuatl* en Monterrey, *Mujeres de Culiacán*, *el Colectivo Feminista de Colima* y el grupo *Ven Seremos* de Morelia; sin embargo, los mencionados hasta el momento reflejan en esencia la historia de los grupos de mujeres en México.

Cabe señalar, que durante los años ochenta se fundaron numerosas organizaciones pequeñas como producto de las divisiones y transformaciones de los grupos nombrados anteriormente. Sería una tarea difícil plasmar aquí cada nuevo o renombrado grupo, por lo que solo hacemos referencia a los más representativos con la finalidad de dirigirnos casi naturalmente a las organizaciones de nuestro mayor interés: aquellas involucradas en el combate a la violencia contra las mujeres.

Antes de llegar a ese punto, es preciso reconocer también la formación de espacios académicos y programas de radio dedicados al tema de las mujeres. Aunque su origen y existencia ha repercutido significativamente en los grupos de mujeres, no nos detenemos en ellos porque no representan demasiada relevancia para este trabajo.

Por otro lado, algunos elementos que resultan estrictamente necesarios para trasladarnos de los grupos de mujeres a las organizaciones civiles de combate a la violencia contra las mujeres son las redes en las que establecieron alianzas los grupos de mujeres, a las que hacemos referencia a continuación:

- La Coalición de Mujeres, integrada en 1976 por el Movimiento Nacional de Mujeres (MNM) y el Movimiento Feminista Mexicano (MFM), y posteriormente por el Colectivo de Mujeres, el Movimiento de Liberación de la Mujer (MLM), el Colectivo La Revuelta y Lucha Feminista para luchar sobre tres temas específicos: aborto, violación y mujeres golpeadas. Su relevancia radica en que se trata del primer intento de unificar acciones, así como en la experiencia adquirida por los grupos y sus integrantes en materia de organización y trabajo conjunto, no libre de disputas e intentos de disolución. A partir de 1978, una vez vividas las primeras dificultades internas, el MLM, el Colectivo de Mujeres y Lucha Feminista se esforzaron para que se aprobara la formación del Frente Nacional por la Liberación y los Derechos de las Mujeres (FNALIDEM), iniciativa aprobada el 12 de Marzo de 1979.

- El Frente Nacional de Liberación por los Derechos de la Mujer (FNALIDEM), se conformó por las organizaciones mencionadas, por mujeres de dos partidos políticos –el Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT) y el Partido Comunista Mexicano (PCM)-, de dos sindicatos - el STUNAM y el Sindicato Independiente Nacional de Trabajadores del Colegio de Bachilleres (SINTCB), de un movimiento social –el Movimiento Revolucionario del Magisterio (MRM)-, y de tres organizaciones homosexuales –FHAR, Lambda y Olikabeth. El ingreso de estas últimas motivó la salida de las integrantes de la Unión Nacional de Mujeres, representación femenil del PCM. Dos de los problemas más graves del Frente fueron, por un lado, la imposibilidad de incluir a grupos de mujeres con demandas específicas como las campesinas, las telefonistas y las obreras textiles, entre otras; y por otra parte, la fuerte presencia de los partidos políticos que continuaban sus disputas cotidianas en dicho espacio, aislando a las feministas y a las sindicalistas. Adicionalmente, la pérdida de impacto social, la falta de una estructura organizativa fuerte y el desgaste de las feministas por la relación con los partidos, llevaron a la declinación del Frente como instancia de convergencia.

En este momento, resulta necesario señalar que los partidos políticos de la época también formaron sus propias agrupaciones o sectores femeniles; sobre los que no se hará mención por que no se les considera estrictamente civiles, como el resto de grupos descritos previamente.

- La Coordinadora de Grupos Autónomos Feministas, apareció en el Primer Encuentro de Grupos Autónomos de 1982, un nuevo intento de unidad entre las organizaciones de mujeres, en respuesta a la desafortunada experiencia de trabajo conjunto con los partidos políticos. Con la finalidad de adquirir y reforzar un plan de trabajo y una estructura organizativa, el mismo año se llevó a cabo el Segundo Encuentro, del que surgieron las primeras divergencias y las dificultades para organizarse, evidenciando una carencia de proyectos y demandas coincidentes, así como las repetidas disputas por el liderazgo y el poder de sus integrantes.

- La Red Nacional de Mujeres, se forma durante el Segundo Encuentro Nacional de Grupos Autónomos de Mujeres y se encarga de organizar el Tercer Encuentro en Colima y el Cuarto en Michoacán. Su finalidad era mantener alianzas entre los grupos que la integraban sin que estos abandonar sus actividades independientes, fungiendo como enlace y apoyo para los mismos. Los problemas acaecidos en la Coordinadora se mantuvieron y fueron agravándose por las complicaciones para integrar a los grupos de lesbianas en la organización y el trabajo, tanto como por las diferencias de edad, estrato social e incluso estado civil de las participantes.

En ese entonces la lección era clara, el movimiento feminista y de mujeres debía enfrentarse a la diversidad, reconocer y actuar en consecuencia para seguir en lucha y permanecer vigente. Ante esta situación, surgieron iniciativas decididamente dirigidas a sectores específicos de mujeres. Cabe mencionar al respecto:

- El Primer Encuentro de Mujeres de Sectores Populares: obreras, colonas, trabajadoras domésticas, campesinas, empleadas y maestras para intercambiar experiencias de las luchas propias de sus ámbitos.

- Dos Encuentros de Mujeres Trabajadoras en 1981.

- El Primer Encuentro Nacional de Mujeres del Movimiento Urbano Popular en 1983.

- El Primero Foro de la Mujer del Frente Nacional contra la Represión en 1984.

- El Segundo Encuentro de Mujeres de CONAMUP en Monterrey en 1985.

Dichos espacios contribuyeron también al desarrollo de lo que entonces había quedado evidenciado era muchos movimientos con un común denominador: las mujeres. Era el momento de trabajar desde frentes distintos: el feminismo popular, la academia, el periodismo, el sindicalismo, el arte y –fundamentalmente- el trabajo de apoyo a mujeres. De cualquier manera, entre los años ochenta y los noventa se llevaron a cabo encuentros nacionales e internacionales que intentaban –lejos de la etapa de unificar- que la diversidad de organizaciones de mujeres que se reconocieran en sí mismas y reconocieran a las demás.

En los años noventa, el trabajo conjunto se mantuvo en las problemáticas más graves como la violencia y la discriminación, sin embargo, las organizaciones lucharon por reforzarse internamente y establecer programas propios de trabajo centrándose en tareas específicas y en problemáticas delimitadas. A finales de la década, alrededor del 50% de las OSC's de mujeres existentes en México trabajaba los temas de salud en sus diversas modalidades; seguían en número las orientadas a contrarrestar y hacer visible la violencia tanto social como de género perpetrada contra las mujeres. Las actividades principales de este segundo tipo de organizaciones incluyen hasta la fecha, consejería, educación, formación y prestación de diversos servicios.

Con base en la realidad actual sobre las organizaciones civiles de y para mujeres, en el ámbito internacional existen 5 propuestas que han contribuido a la mejoría de las condiciones en que viven las mujeres de todo el mundo<sup>18</sup>:

- i) Los proyectos asistenciales o de bienestar, que enfatizan los aspectos sociodemográficos asociados con la pobreza y se orientan principalmente a la planificación familiar y la salud materno-infantil.
- ii) La perspectiva de la antipobreza que busca contrarrestar el fenómeno de la pobreza –como causa de retraso de la mujer- mediante proyectos productivos o de generación de ingresos.

---

<sup>18</sup> UNIFEM, *Op. Cit.* P. VI.

- iii) La propuesta de la igualdad, que busca reducir las desigualdades entre hombres y mujeres mediante instrumentos que inciden en aspectos relacionados con el control de la mujer sobre su cuerpo y su sexualidad, así como en la capacitación y educación femenina para lograr su mejor incorporación al mercado de trabajo.
- iv) El enfoque de la eficiencia, que acentúa la capacidad del trabajo productivo femenino y la participación de la mujer en la gestión comunal para reducir la pobreza familiar y mejorar las condiciones del entorno en que viven.
- v) La propuesta del “empowerment” o empoderamiento que promueve la participación social y el fortalecimiento del movimiento de mujeres.

En el caso de México, las OSC’s que trabajan a favor de las mujeres, llevan a cabo actividades en los siguientes campos: 1) fortalecimiento de las organizaciones de mujeres, 2) cambio en la condición de la mujer, 3) defensa de las víctimas de violencia de género, 4) mejoramiento de las condiciones de salud y 5) combate a la pobreza a través de acciones para mejorar la vivienda, el abasto y la generación de ingresos.

Al respecto, cabe destacar -sobre todo en los últimos años- el papel que han desempeñado estas organizaciones en la instrumentación de estrategias que buscan incidir en la legislación, códigos existentes y en las políticas públicas. Dichas intervenciones están orientadas a eliminar la condición de discriminación de género en la sociedad<sup>19</sup>.

### **2.3. Origen y Desarrollo de las OSC’s de combate a la violencia contra las mujeres en México**

En un contexto de efervescencia en la lucha contra la situación de desigualdad general de las mujeres respecto de los hombres, un tema en particular se convirtió en unos de los estandartes

---

<sup>19</sup> *Ibidem.*

que dieron mayor cohesión al movimiento, pues se trata de una problemática sobre la cual no había lugar a discusiones entre los diversos grupos: la violencia sexual.

En México, las OSC's que luchan contra la violencia sexual están vinculadas a las organizaciones que buscan mejoras en la situación general de la mujer. Desde 1975, cuando se realizó en México la Primera Conferencia Mundial sobre la Mujer y ya estaba activo el movimiento feminista a nivel internacional, se crearon las condiciones para que las organizaciones ciudadanas tuvieran una participación activa en dicha reunión. Hasta ahora, en cada conferencia, las OSC's han realizado "Foros Paralelos" en los que se debaten los mismos temas sobre la situación de la mujer, de manera alternativa y desde una perspectiva ciudadana.

En el combate de las OSC's contra la violencia de género en México, se puede establecer como fecha de inicio el año de 1979, con la creación *del Centro de Apoyo a Mujeres Violadas (CAMVAC)*, uno de los principales productos de la Coalición de Mujeres, cuyas banderas de lucha eran: aborto, violación y mujeres golpeadas. En la integración de CAMVAC participaron feministas de grupos como el MLM, Lucha Feminista y el Colectivo de Mujeres.

Se debe reconocer que la Coalición había señalado las deficiencias de las leyes mexicanas en la materia desde 1978, cuando presentó a la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal (PGJDF) una propuesta para establecer una lucha conjunta contra la violación, en la que sugería medicas medidas psicológicas como rehabilitación y reeducación sexual a los sujetos activos; medidas médicas para los sujetos pasivos; reformas judiciales para el personal a cargo del problema; y reformas legales para evitar que los agresores salieran libres bajo caución<sup>20</sup>.

En ese sentido, es preciso reconocer como logro de la lucha feminista la reforma al artículo 265 del Código Penal del Distrito Federal en 1984, que aumentó la pena al violador –de 6 a 8 años de prisión- evitando que obtuviera la libertad bajo fianza.

---

<sup>20</sup> Consejo Nacional de Población (CONAPO). *Evaluación del Decenio de la Mujer: 1975 – 1985*. Citado en CRISTINA GONZÁLEZ, *Op. Cit.* P. 147.



En el tema de la violencia contra las mujeres, las feministas de la época concentraron su lucha en la denuncia de casos, la prestación de servicios médicos, psicológicos y legales —a través de CAMVAC- a las mujeres agredidas sexualmente y la procuración del castigo a los agresores. Al respecto, debe reconocerse también como un logro, la absolución de una mujer detenida por haber cometido homicidio en defensa propia contra su agresor en 1978<sup>21</sup>.

En términos generales, la problemática de la violencia sexual contra las mujeres constituyó un hilo conductor entre los grupos feministas de la época; en tanto que el aborto implicó más dificultades tanto a nivel de interno como externo, pues la sociedad mexicana no estaba lista —y al parecer todavía no lo está- para conceder a las mujeres el pleno derecho de tomar decisiones sobre sus propios cuerpos.

Por su parte CAMVAC, pretendía emprender actividades que hicieron necesaria su constitución como Asociación Civil ante notario público, con dos objetivos principales: 1) trabajar en la educación, difusión e investigación sobre la problemática de la violación en México para crear conciencia del problema en las mujeres y en el público en general; y 2) la atención médica, psicológica y legal a mujeres violadas, con la finalidad de que compartieran su experiencia, de desmitificar ideas prejuiciosas sobre el tema y de hacerlas sentir acompañadas.

Para sostener estas acciones CAMVAC solicitaba donativos y el trabajo voluntario de médicas, psicólogas y abogadas, además de otras personas para recibir llamadas y a las personas que acudían al local. A estas últimas se les capacitaba previamente para tal efecto. Durante el primer año de CAMVAC, únicamente se contó con una línea telefónica de emergencia; posteriormente, cuando se estableció el Centro propiamente dicho, la atención a las mujeres fue su principal sustento.

Se trataba de un grupo feminista que atrajo una importante cantidad de personas entre 1980 y 1981, lo que contribuyó a diversificar las tareas estableciendo comisiones de trabajo, entre las que se contaban la Comisión de Guardias (atención de caos), la Comisión Administrativa, la Comisión de Difusión y Publicaciones y la Comisión de Archivo e Investigación. Sin embargo, el

---

<sup>21</sup> CRISTINA GONZÁLEZ, *Op. Cit.* P. 148.

Centro también experimentó conflictos internos entre las integrantes que daban prioridad a las actividades asistenciales y las que hacían lo propio con la militancia feminista.

Aunado a lo anterior, se estableció una división entre fundadoras y nuevas integrantes de CAMVAC -especialmente sobre la distribución de tareas y la selección de más personal voluntario- surgido probablemente del temor de las fundadoras, natural en los seres humanos, a perder su territorio. El tema que siempre mantuvo unido al grupo fue la atención de casos.

Con todo, CAMVAC permaneció hasta 1983, época en la que fungía como presidenta Laura Martínez Rodríguez, psicóloga egresada de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), quien posteriormente fundó la Asociación para el Desarrollo Integral de Personas Violadas, A. C. (ADIVAC).

Como un desprendimiento de CAMVAC, en 1985 se formó el *Colectivo de Lucha contra la Violencia hacia las Mujeres (COVAC)*, organización política que se planteaba lucha contra el problema de la violencia hacia las mujeres -desde la perspectiva feminista-, es decir, contra cualquier manifestación de opresión moral, política, sexual, económica o social que contribuya a mantenerla en el atraso cultural y el plano de inferioridad humana en que nos sitúa la sociedad<sup>22</sup>.

Entre sus actividades, COVAC ofrecía capacitación por medio de conferencias, pláticas y talleres para enfrentar el problema de la violencia, sobre todo la de tipo sexual; además de brindar atención médica, psicológica y legal a mujeres agredidas sexualmente. La diferencia entre CAMVAC y COVAC radicó específicamente en la inclusión de hombres entre sus filas. En segundo término puede considerarse la permanencia por más tiempo de este último.

Poco tiempo después, en respuesta a las necesidades manifiestas de la población por el sismo del 19 de septiembre de 1985, surgió una diversidad de organizaciones civiles, entre las que aparecieron grupos de mujeres como el Centro de Apoyo a la Mujer (CAM), el Centro de Investigación y Lucha contra la Violencia Doméstica (CECOVID), el Centro de Investigación y Capacitación (CICAM), y el Centro de Apoyo a la Mujer Margarita Magón.

---

<sup>22</sup> COVAC. *Declaración de principios*. México, septiembre de 1985.

De las organizaciones que permanecen, el CAM Margarita Magón es una de las más antiguas. Fundado en 1986 y constituido legalmente en 1993 con el objetivo de administrar fondos para llevar a cabo actividades de mujeres de todos los sectores sociales a nivel local, regional y/o nacional, a través de la atención de la salud, psicológica, jurídica, la capacitación y la formación, la creación y difusión de materiales para proporcionar herramientas teórico-prácticas que permitan mejorar sus condiciones de vida cotidiana; así como la promoción y ejecución de proyectos locales, nacionales e internacionales. Todo apoyado por la teoría de género<sup>23</sup>.

En términos generales, las organizaciones sobrevivientes entonces mantenían relación sobre todo por su participación en la lucha contra la violencia, de la que se pueden considerar tres períodos importantes<sup>24</sup>:

1) La denuncia (1975-1983): Fase en la que se intenta llamar la atención sobre la magnitud y características del problema, tratando de convertirlo en una cuestión pública. Diversos grupos promovieron la apertura de los medios de comunicación, exponiendo la violencia de género como un grave problema social; y trataron de modificar las actitudes y conductas de las autoridades y la opinión pública al respecto.

2) Del discurso contestatario a la formulación de propuestas alternativas (1983-1988): Etapa en la que se profundiza la reflexión sobre la legislación en materia de delitos sexuales y se plantean iniciativas de reformas orientadas a atacar la violencia de género y garantizar la impartición de una justicia más humana. Se reconocía que el aumento en la penalidad de dichos delitos no era suficiente, ya que era necesario acompañar las reformas de otros cambios institucionales centrados en la parte vulnerable del proceso (la víctima). En 1989 y 1991 fueron aprobadas en el DF sucesivas reformas legales en materia de delitos sexuales. La PGJDF inauguró en abril de 1989 la primera Agencia Especializada en Delitos Sexuales (AEDS) para atender las denuncias; en ese mismo año fue creado el Centro de Terapia de Apoyo para brindar ayuda emocional a las víctimas de delitos sexuales y en 1990 se abrió el Centro de Atención a Víctimas de Violencia Intrafamiliar (CAVI).

---

<sup>23</sup> CENTRO DE APOYO A LA MUJER MARGARITA MAGON. *Acta Constitutiva*. México 1993.

<sup>24</sup> UNIFEM, *Op. Cit.* P. VII.

3) Los nuevos retos y la coexistencia con el Estado (1988-1993): Las reflexiones en torno a la violencia fueron incorporadas al discurso oficial, con lo cual la lucha antiviolencia inició un movimiento de renovación. La mayoría de los avances sociales y legislativos ha sido en torno a la violación. Actualmente, la lucha de las OSC's ha buscado profundizar los avances, exigiendo la formulación de leyes estatales de protección a víctimas de delitos, la humanización y extensión del servicio prestado por las AEDS, etc. Sin embargo, al hacer un recuento de las acciones, no se observaron avances significativos en la prevención y la vinculación con el público en general.

Por otro lado, el desarrollo de la lucha antiviolencia llevó en 1988 a la formación de una Red Nacional Contra la Violencia Hacia las Mujeres, cuyos objetivos fueron: sensibilizar a toda la población sobre el problema de la violencia; exigir al Estado la atención y prestación de servicios médico, legal y psicológico a las víctimas; generar acciones políticas para combatir y buscar soluciones al problema de la violencia. Dicha red se disolvió en 1991, pero siete años después, la Red Nacional contra la Violencia Hacia las Mujeres y los Hombres Jóvenes, con la finalidad de trabajar desde tres ejes temáticos: género, juventud y violencia.

Esta última Red se integró inicialmente para conmemorar el 25 de Noviembre, declarado Día Internacional de la No Violencia contra las Mujeres, en memoria de las Hermanas Mirabal, quienes fueron torturadas y asesinadas por rebelarse contra la Dictadura de Trujillo en República Dominicana. En sus años de mayor actividad, la Red estuvo integrada por organizaciones civiles como el CAM Magón, Católicas por el Derecho a Decidir (CDD), Mujeres Sobrevivientes de Abuso Sexual (MUSAS), Mexfam – Gente Joven, Mujer Arte y la Asociación para el Desarrollo Integral de Personas Violadas, A. C. (ADIVAC); además de la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF), el Consejo de Población del Distrito Federal (COPODA) y el área de Género del Instituto Mexicano de la Juventud. Estos dos últimos son instancias gubernamentales, sin embargo, la Red siempre ha mantenido un carácter civil.

Durante varios años, la Red Nacional estuvo presente en las campañas de denuncia por los asesinatos de mujeres en Ciudad Juárez. Actividad que tuvo su mayor impulso en el año 2003, cuando sus integrantes organizaron junto a los grupos de mujeres de Ciudad Juárez y Chihuahua,

una campaña contra el feminicidio (asesinato de mujeres por el simple hecho de ser mujeres) y la impunidad que alcanzó su momento cumbre con una marcha realizada el 25 de Noviembre de ese año, la única marcha de tal convocatoria en la historia de la denuncia por el feminicidio.

Es importante recordar que ese mismo día, el entonces Presidente Fox, recibió a las madres de las jóvenes desaparecidas o asesinadas, quienes ahora también son activistas de la lucha contra la violencia hacia las mujeres.

En los últimos quince años, las OSC's han prestado mayor atención a problemas tales como la violencia intrafamiliar, el abuso sexual a menores, la prostitución forzada e infantil y el hostigamiento sexual; evidenciando su gravedad, presionando para introducir reformas legales, y creando servicios de asistencia especializada.

Actualmente, debido a la diversidad de actividades de sus integrantes y al desempeño de acciones en mayor coordinación con instancias gubernamentales del Distrito Federal y nacionales, las acciones de la Red se encuentran reducidas. Hace poco dejó de llamarse nacional para convertirse en Red contra la Violencia hacia las Mujeres y los Hombres Jóvenes.

En este punto se debe mencionar la existencia de un Observatorio Ciudadano del Feminicidio en México, integrado por organizaciones civiles de varios puntos de la República e impulsado principalmente por Católicas por el Derecho a Decidir. También se debe resaltar la presencia activa de varias organizaciones que se mantienen en combate contra la violencia en nuestro país. La lucha ha tomado caminos institucionales, al encontrarse las organizaciones civiles en una etapa de mayor cooperación con los gobiernos. Sin embargo, ha de reconocerse que esta lucha implica más que acciones legales e institucionales de tipo correctivo y curativo.

Esto no significa que la atención a víctimas y las reformas legales sean innecesarias; sin embargo, lo que urge en este momento son estrategias de tipo preventivo, de concientización: una educación a largo plazo en contra de la violencia sexual a través de la difusión del problema y la sensibilización a la población. Para ello, las organizaciones civiles definitivamente habrán de emprender campañas de comunicación estratégica.

### **3. La Asociación para el Desarrollo Integral de Personas Violadas, A. C. (ADIVAC)**

Con la finalidad de ofrecer una reseña profunda del surgimiento, el desarrollo y la realidad actual de ADIVAC, la información vertida a continuación contiene elementos tomados principalmente de su acta constitutiva y su curriculum organizacional; además de datos arrojados directamente por la experiencia como integrante de la organización.

#### **3.1. Antecedentes, origen y estructura**

La lucha del movimiento feminista ha impactado en muchas áreas de nuestra vida cotidiana, desde la participación política, pasando por las reformas legislativas y la creación de instituciones estatales, hasta la alteración de los patrones de las relaciones entre hombres y mujeres en el ámbito privado.

Sin embargo, aún queda mucho trabajo por hacer, en tanto que a los antiguos problemas se suman nuevos, dentro de los cuales es preciso destacar al feminicidio –el asesinato de mujeres por el hecho de ser mujeres- como una problemática global que afecta a miles de mujeres en el mundo, en la se presentan las mismas razones por las que se discrimina a las mujeres, sólo que llevadas al extremo.

Se trata del abuso de poder sobre las que han sido consideradas históricamente menos que los hombres, se trata de controlar socialmente a las que posteriormente fuimos consideradas como transgresoras. En ese sentido, la violación es una estrategia para mantener el poder masculina, y la impunidad como dispositivo para reproducir la violencia. Ambos elementos se

presentan tanto en una situación de violencia familiar como en la expresión más grave del sometimiento a las mujeres: el feminicidio.

Aun cuando el número de víctimas de violencia familiar, sexual y de género sobrepasa incluso al de víctimas de una guerra, se trata de un problema invisibilizado. En ese sentido, podemos decir que constituye una guerra de baja intensidad, ejecutada con actos de violencia naturalizados y justificados, moral, legal e institucionalmente.

Por otro lado, es importante señalar que en México, la lucha por erradicar la violencia contra las mujeres ha significado en muchos aspectos luchar para erradicar la violencia contra otro sector de la sociedad igualmente vulnerable: las niñas, los niños y los adolescentes. Lo anterior porque en general, la violencia se ejerce contra los excluidos del poder y del desarrollo. Por ello, en el marco de un sistema patriarcal (como el que vivimos en nuestro país y en todas las culturas occidentales caracterizadas por la presencia de la tradición judeo-cristiana) no sorprende que las mujeres y los infantes sean las víctimas más frecuentes de la violencia<sup>25</sup>.

Lo anterior sucede porque vivimos en un sistema donde las relaciones entre el hombre y la mujer son de autoritarismo y de dominio del más fuerte, del más competitivo, del más destructivo, del más obediente a los dictados del sistema y, en general, del que tiene el control del medio en el que se desenvuelve; la violencia sexual constituye una de las formas más brutales de control sobre un ser humano, específicamente sobre mujeres, adolescentes, niños y niñas.

Por lo que respecta a los daños causados por la violencia sexual, éstos no se reducen al momento de la agresión, pues las secuelas generalmente se extienden a toda la vida –desde todos los ámbitos- de la persona. Frente a este tipo de violencia, las personas afectadas experimentan emociones como vergüenza, miedo, coraje e impotencia; presentan cambios de conducta (por ejemplo en la alimentación o al dormir) y en su estilo de vida. La violencia incluso impacta a la familia, configurando un trauma psicosocial que pone en entredicho la viabilidad del sistema político, económico y cultural en el que se hace manifiesta.

---

<sup>25</sup> INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES, *Violencia sexual contra las mujeres en el seno de la pareja conviviente*, México 2006.

Asimismo, se debe reconocer que un alto número de personas no habla del problema por miedo, vergüenza, culpa, temor al rechazo, por sus expectativas rotas frente a la impartición de justicia, entre otras causas. Lo anterior ha dado como resultado altos índices de cifra negra (porcentaje de las personas que no denuncian) y un sinnúmero de personas que viven devaluadas, deprimidas, aisladas, angustiadas, frustradas, muertas emocionalmente y temerosas permanentemente. Aunado a lo anterior, las personas agredidas sexualmente presentan problemas escolares, familiares, sexuales y -muchas de ellas- sentimientos suicidas.

Desde esta perspectiva, la atención de la violencia sexual debe ser profesional y sensible, para evitar que se siga reproduciendo en una sociedad donde el machismo y la desigualdad en general, siguen permeando las relaciones entre todas las personas.

Ante esta necesidad, diversas organizaciones de la sociedad civil han asumido la responsabilidad de combatir la violencia contra las mujeres, emprendiendo acciones de tipo preventivo y atención a víctimas. Sin embargo, y a la par de que se han logrado significativos resultados, las tasas de incidencia de casos de violencia contra mujeres, niñas, niños y adolescentes evidencian la necesidad de mayores acciones.

En ese sentido, múltiples grupos de mujeres preocupados por la gravedad de la violencia sexual, presionaron para que en 1988 se llevara a cabo un Foro de Consulta Ciudadana, a partir del cual se reformó el Código Penal del Distrito Federal instaurando cuatro Agencias Especializadas en Delitos Sexuales (AEDS). Posteriormente, en 1990, la Procuraduría General de Justicia del D. F. (PGJDF) crea la Dirección de Atención a Víctimas –que actualmente es una Subprocuraduría- y el Centro de Terapia de Apoyo para Víctimas de Delitos Sexuales (CTA).

A pesar de las instancias mencionadas, la mayoría de las personas que viven violencia sexual no denuncian porque no creen en la impartición de justicia, por la falta de sensibilidad de los funcionarios públicos encargados y porque aún no existe voluntad política suficiente para atacar de manera frontal la problemática.



En este contexto y gracias a un grupo de personas interesadas en brindar apoyo, generar procesos culturales y políticos que transformaran las causas que dan origen a la problemática de la violencia sexual, se funda la Asociación para el Desarrollo Integral de Personas Violadas, A.C. (ADIVAC) en 1990; constituyéndose como Asociación Civil ante Notario Público el 16 de diciembre de 1992.

Las fundadoras de ADIVAC fueron Laura Martínez Rodríguez, psicóloga y última presidenta de CAMVAC; Guadalupe Mora Pizano, maestra en psicología; José Ludlow Landero, maestro en ciencias; Alma Rosa Mora Pizano, pedagoga y paciente en CAMVAC de 1986 a 1988; María del Carmen Marcela López Álvarez, bióloga experimental y paciente en CAMVAC de 1985 a 1987; Dolores Casas Ramírez, empleada del IMSS y paciente en CAMVAC de 1983 a 1988; y Eduwiges Soberanes Rojas, pensionada y paciente en CAMVAC de 1987 a 1989.

Alma Rosa, María del Carmen, Dolores y Eduwiges siguen formando parte de la Asociación y –aunque no tienen presencia permanente- colaboran participando en foros, talleres, conferencias y pláticas sobre el tema con la finalidad de sensibilizar a la población sobre la problemática y sobre la importancia de la atención psicológica.

ADIVAC surgió ante la necesidad de atender las necesidades y contribuir al acceso a la justicia de mujeres, niñas, niños y adolescentes que han vivido violencia sexual. Desde su ámbito de acción, es posible afirmar que –hasta la fecha- ADIVAC es el único proyecto en México que, además de especializarse en la violencia sexual acumulando un bagaje de experiencias, conocimientos y prácticas consolidadas, mantiene presencia en el ámbito político y profesional.

Lo anterior se sustenta en la calidad de la atención, la cantidad de personas atendidas (casi 4000 personas en 2006), el número de profesionales que colaboran de manera voluntaria en la Asociación, el reconocimiento por parte de instituciones de gobierno, líderes de opinión y organizaciones civiles, así como la independencia política y la autonomía económica que nos posicionan como actoras críticas frente a las situaciones de injusticia y abuso de poder que se cometen en la vida cotidiana de miles de mujeres mexicanas.

Ante nuestro esfuerzo permanente de ofrecer atención médica, legal y psicológica, realizar prevención y capacitación para público en general, estudiantes y profesionales, y luchar por erradicar la violencia sexual, familiar y de género incidiendo en políticas públicas; ADIVAC tiene posibilidades y capacidades para continuar creciendo y expandiéndose.

Esta situación resulta tan motivante como incómoda pues nos plantea un dilema: esperaríamos que ADIVAC no permaneciera en tanto que la causa de su existencia es una injusticia; al tiempo que nos gratifica la posibilidad de que más mujeres, adolescentes, niños y niñas cuenten con servicios especializados, profesionales y humanos para superar la violencia sexual que vivieron, de manera que transformemos la injusticia contribuyendo a la evolución hacia una sociedad más igualitaria.

Durante sus 17 años de labor ininterrumpida, ADIVAC ha pasado por diferentes procesos, tanto organizativos como de carácter profesional, lo que ha contribuido a la consolidación del proyecto y a su actual expansión; al constituirse como una experiencia de éxito en la sistematización del abordaje de la violencia familiar, sexual y de género, misma que ha derivado en la construcción de modelos de atención psicológica para niñas, niños, adolescentes, personas adultas y sus familiares, así como de prevención comunitaria de la violencia.

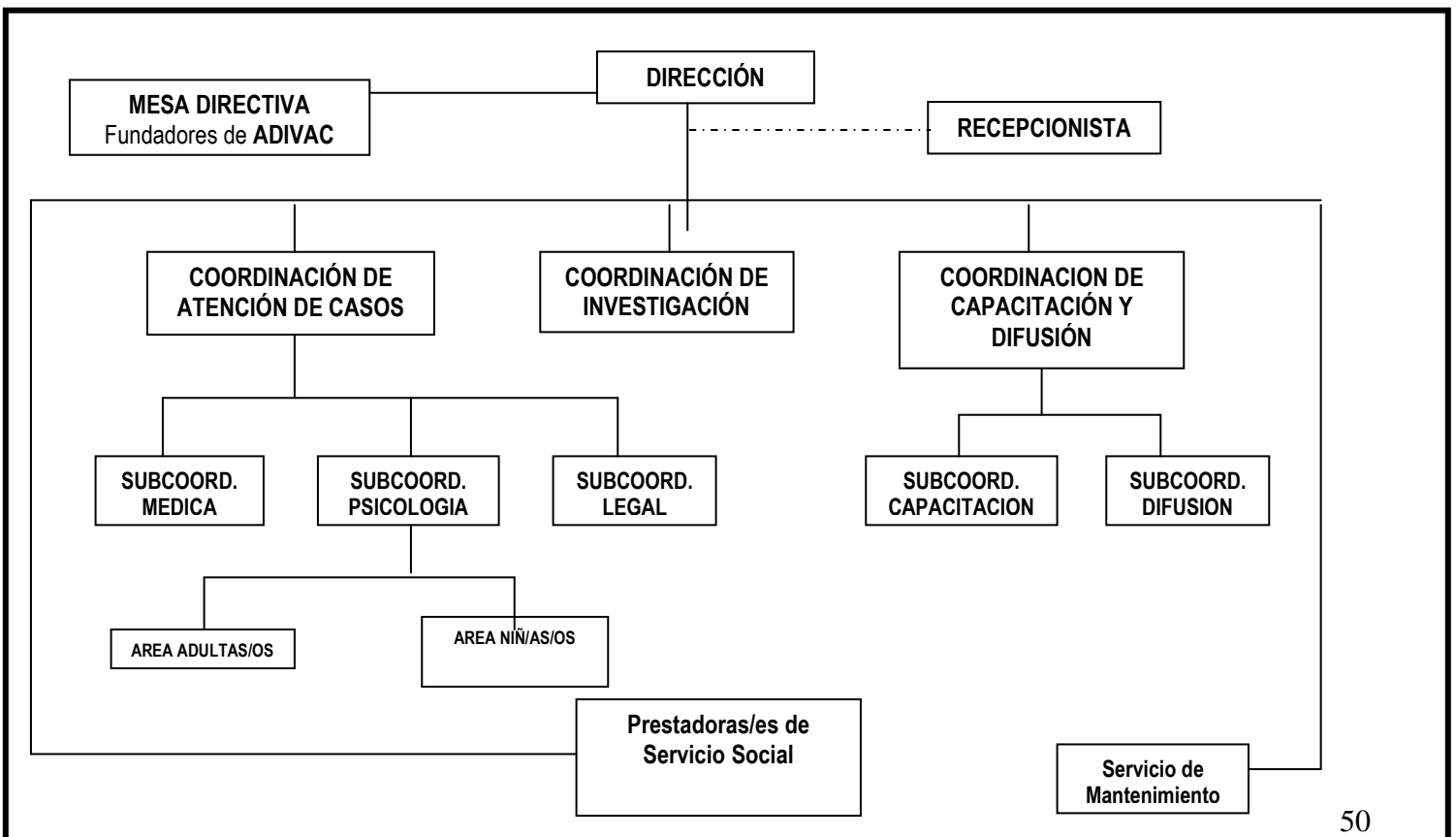
Este crecimiento de ADIVAC ha podido extenderse del Distrito Federal a la ciudad de Monterrey, Nuevo León, donde la sede tuvo que cerrarse por falta de recursos económicos; y a la ciudad de León, Guanajuato, donde la sede cumplió el 8 de marzo pasado 3 años de existencia. Desde su fundación, ADIVAC se planteó como misión contribuir a la erradicación de la violencia familiar, sexual y de género que se ejerce en los diferentes ámbitos públicos y privados de la sociedad, así como promover el ejercicio y respeto de los derechos humanos.

ADIVAC se rige por la premisa de que la violencia familiar y sexual son problemas de carácter sociopolítico, por lo que asume una perspectiva de género que, además de criticar los fundamentos patriarcales de la opresión sexual de las mujeres, proporciona criterios para la

construcción de una sociedad donde se ejerzan libre y responsablemente las libertades sexuales, reproductivas, culturales y políticas. En ese sentido, se ha planteado los siguientes objetivos:

1. Proporcionar una atención profesional e integral, desde las disciplinas psicológicas, médicas y jurídicas, a personas que vivieron algún tipo de agresión sexual.
2. Desarrollar programas pedagógicos especializados para apoyar a las personas agredidas sexualmente y para todas aquellas mujeres que soliciten la ayuda.
3. Recolectar datos y realizar investigaciones sobre la violencia sexual, las diferencias entre los géneros y los derechos humanos, con el propósito de difundirlas sensibilizar a la población.
4. Impartir cursos, seminarios o talleres de formación profesional para profesionales, funcionarias/os públicas/os, activistas de la sociedad civil, estudiantes, grupos de mujeres y personas en general que deseen abordar la problemática.
5. Organizar programas y talleres informativos sobre derechos humanos, diferencias entre los géneros, violencia familiar y violencia sexual para prevenir y sensibilizar a la sociedad.
6. Crear refugios para proteger a personas violadas y abusadas sexualmente.

### Organigrama



Como se aprecia en el organigrama, la estructura organizativa se integra de 9 niveles y uno de apoyo permanente.

En el primer nivel se encuentran la Mesa Directiva y la Dirección, quienes se responsabilizan del funcionamiento ético y adecuado de la Asociación. Es importante mencionar que la Dirección es parte de la Mesa Directiva pero tiene facultades legales y administrativas para la toma de decisiones sobre el trabajo de ADIVAC.

En el segundo nivel se encuentra la recepción, que depende directamente de la Dirección, en tanto que las recepcionistas tienen el primer contacto con las personas que solicitan el servicio (tanto vía telefónica como personalmente); actividad para la que se capacitan previamente.

En el tercer nivel se encuentran tres coordinaciones: la Coordinación de Atención de casos, que representa la base del trabajo de la Asociación al brindar apoyo directo al público. La Coordinación de Investigación recolecta los datos de la población atendida, de manera que se produzcan investigaciones sobre la problemática para su publicación con la finalidad de generar las acciones más eficaces para la atención y la prevención.

Por su parte, la Coordinación de Difusión y Capacitación tiene a su cargo la planeación, organización e impartición de cursos, talleres, seminarios, pláticas y conferencias sobre violencia familiar, sexual y de género; dirigidos a profesionales, funcionarias y funcionarios de instancias gubernamentales, integrantes de otras organizaciones de la sociedad civil y público en general.

En el cuarto nivel se encuentran las subcoordinaciones Psicológica, Médica y Legal, encargadas del trabajo operativo de la Asociación, es decir, la atención directa de los casos, la organización y distribución del trabajo; además de mantener una comunicación permanente y abierta entre el personal voluntario y la Dirección.

De igual forma, la Subcoordinación de Capacitación es el área negociadora, coordinadora y ejecutora de los convenios para impartir cursos, seminarios y talleres para otras organizaciones civiles, instancias de gobierno y público en general.

Mientras, la Subcoordinación de Difusión, coordina y organiza pláticas, conferencias, seminarios y otros eventos con el propósito de difundir la problemática de la violencia sexual y los servicios que ofrece ADIVAC; además de establecer contacto con instituciones gubernamentales y académicas, organizaciones civiles, organismos financiadores y medios de comunicación para promover los objetivos de la Asociación.

En los niveles quinto, sexto y séptimo se encuentran las áreas de atención especializada (niñas, niños, adolescentes y personas adultas) de manera individual y grupal. Asimismo, los niveles quinto y sexto asesoran a las integrantes de los niveles séptimo y noveno sobre el seguimiento de casos para que la atención brindada sea especializada, ética y humana.

En el octavo nivel se encuentra el Servicio de Mantenimiento, responsable del cuidado de las instalaciones de ADIVAC, para ofrecer el ambiente más adecuado tanto al personal voluntario como a las personas que reciben algún servicio en la Asociación.

El noveno nivel es de apoyo flotante, en razón de que las y los servidores sociales, permanecen en la Asociación durante aproximadamente 6 meses. Cabe señalar que algunas y algunos de ellos se quedan como parte del personal voluntario durante varios años. En ese sentido, ADIVAC mantiene convenios de Servicios Social con distintas universidades, de manera que apoyen el trabajo sin que ello implique un despliegue de recursos para la Asociación.

Las áreas de trabajo mantienen cierta autonomía entre ellas, sin embargo, confluyen en un espacio de coordinación donde se plantean problemas y se diseñan soluciones de manera conjunta con la Dirección, tanto en situaciones profesionales y organizaciones, como en situaciones de carácter personal, de las que ninguna organización escapa, cualquiera que sea su ámbito.

La articulación del trabajo entre las áreas ha permitido el desarrollo organizacional de ADIVAC, de manera que ha aumentado la demanda de servicios, lo que exige mayor profesionalidad y mejor capacidad de respuesta en nuestro trabajo, retos que hasta ahora se han superado favorablemente.

El crecimiento de ADIVAC ha sido paulatino, elemento que ha posibilitado la verificación y el monitoreo constante de la metodología del trabajo para replantearla en los casos necesarios, sistematizarla y compartirla con otras/os actores en la prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia familiar, sexual y de género.

Para ofrecer más claridad en este punto, es importante destacar las características, el funcionamiento, las necesidades, los retos y los logros de las áreas de trabajo que actualmente funcionan en la Asociación.

#### *Atención psicológica a niños, niñas, adolescentes y mujeres adultas*

En México el tema de la violencia sexual constituye un tabú, al igual que todo aquello relacionado con el cuerpo y con la sexualidad. A esta situación han contribuido la iglesia, la escuela, el Estado, la familia y la misma cultura patriarcal que realza lo masculino sobre lo femenino y niega –sobre todo a las mujeres- el derecho de ser dueñas de su cuerpo. Estos elementos, entre otros, han llevado a una problemática negada socialmente a constituirse en un problema de injusticia e impunidad.

En este sentido, las instituciones sociales abusan de su poder al fomentar que las víctimas no denuncien y al construir un sistema que legitima y justifica la violencia, culpando a las víctimas y negándoles el acceso a la justicia.

Para hacer frente a una situación humanamente injusta, numerosas iniciativas civiles se han posicionado en todo el mundo exigiendo protección y atención para las personas que han

vivido violencia sexual, además de cambios en las políticas públicas para reconocer a las personas agredidas sexualmente como sujetas de derechos.

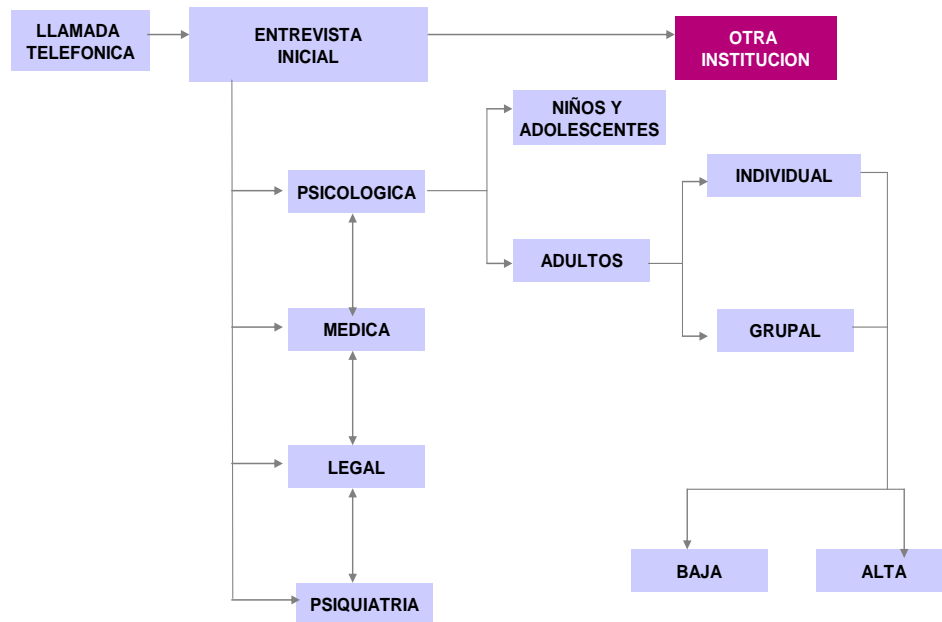
Por otro lado, más allá de la impunidad en que se encuentra comúnmente la mayoría de los casos de violencia sexual -por temor y “vergüenza” en el caso de la familia y por complicidad en los casos de la escuela y la iglesia-, se encuentra la impunidad histórica y social, en tanto que generalmente se pone en duda la credibilidad de niñas, niños, adolescentes y mujeres agredidas sexualmente, negándoles las posibilidades de acceder a la justicia restauradora.

En ese sentido, la atención psicológica se presenta como una herramienta de apoyo emocional y social, que incluye tanto a la persona directamente afectada como a su familia. En este punto, cobran vital importancia los conocimientos y la experiencia adquiridos por ADIVAC, mismos que han sido sistematizados, criticados, enriquecidos y replanteados, posibilitando la construcción de modelos de atención psicológica para la atención de niños, niñas, adolescentes y mujeres que han vivido abuso sexual.

En ADIVAC, el planteamiento básico del trabajo consiste en que la atención psicológica, médica y legal no es una concesión ni una dádiva, sino un derecho: el derecho a una vida libre de violencia y el derecho a la reparación del daño, legalmente establecidos y reconocidos en nuestro país. Por su parte, el derecho a una vida libre de violencia reconoce que una sociedad machista requiere cambios estructurales para garantizar que ninguna mujer sea afectada por un acto violento en razón de su género. Por otro lado, el derecho a la reparación del daño debe ser reclamado al Estado, en tanto que su mayor obligación consiste en proveer mecanismos de protección y asistencia social para las y los ciudadanos, así como enjuiciar y castigar a los culpables, responsabilizándolos de la reparación del daño de las víctimas.

De conformidad con lo anterior, la atención psicológica ofrecida en ADIVAC se presenta como un servicio solidario que ofrece a las personas que lo solicitan posibilidades de acceder a la justicia a través del mejoramiento de sus condiciones de vida al superar el daño generado por un acto de violencia sexual. Lo anterior sucede a través de un proceso que inicia con el primer contacto de las personas afectadas y culmina cuando son dadas de alta en su proceso terapéutico.

Para ello, toda persona que acude a ADIVAC, sigue una serie de pasos que se muestran a continuación.



Los modelos de atención psicológica que sigue ADIVAC para de la consideración de la violencia sexual como una forma de violencia de género, donde el poder es el eje rector de las relaciones entre los hombres y las mujeres, las niñas y los niños, entre otros grupos considerados socialmente vulnerables. Asimismo reconoce patrones en la educación y la cultura que establecer formas de ser y actuar que constituyen factores de riesgo para que un niño, niña, adolescente o mujer adulta sea objeto de maltrato o violencia sexual.

De igual forma, los modelos de atención contienen aportaciones teóricas de la terapia semidirectiva, la psicoterapia humanista, el psicoanálisis, la terapia centrada en el cliente y la terapia de juego. Adicionalmente, las dinámicas específicas para abordar la violencia sexual se han retomado del trabajo directo con las personas, centrado en abordar las emociones generadas por la violencia. Para lo cual, se cuenta con material didáctico, narrativo y proyectivo en las sesiones de terapia.



En ese sentido, la atención psicoterapéutica especializada y con perspectiva de género que ofrece ADIVAC considera la violencia sexual como un delito grave equiparable a la tortura que constituye una violación a los derechos humanos; un crimen de lesa humanidad que lesiona la dignidad de las personas afectadas. Se trata además de un crimen perpetrado en total impunidad que pone de manifiesto la opresión de las mujeres y legitima el sistema de desigualdad que subyace a nuestra cultura.

En tanto que ADIVAC reconoce y promueve el hecho de que las personas –sobre todo mujeres- que han vivido este tipo de crímenes no merecen caridad, sino que se les debe justicia; hasta el momento, los logros alcanzados en su área de atención psicológica son:

- La construcción, publicación y reproducción de modelos especializados para la atención de la violencia sexual con niñas, niños, adolescentes, mujeres y hombres adultos que vivieron abuso sexual en la infancia.
- La participación de la familia para el abordaje de la violencia sexual infantil en grupos de contención, donde padres y madres de familia, parejas y otros familiares comprenden la problemática y buscan alternativas de apoyo para resolverla.
- La elaboración y utilización de la Familia ADIVAC, constituida por 6 muñecos anatómicos –que contienen todos los caracteres sexuales primarios y secundarios- como herramienta para la prevención y el tratamiento del abuso sexual infantil.
- El abastecimiento de material didáctico, pruebas psicológicas y juguetes para cada uno de los cubículos donde se atiende de manera individual y grupal a las personas que han vivido violencia sexual.
- La supervisión especializada -interna y externa- para las psicólogas voluntarias que trabajan en la asociación, brindándoles los recursos específicos para el trabajo con personas violentadas sexualmente.
- La atención psicológica brindada a un número cada vez mayor de personas, como se puede observar en el siguiente cuadro:

<b>AÑO</b>	<b>NO. DE PERSONAS ATENDIDAS</b>
1992	15 personas
1993	62 personas
1994	197 personas
1995	310 personas
1996	709 personas
1997	998 personas
1998	1301 personas
1999	1610 personas
2000	1923 personas
2007	4000 personas

### *Atención médica y legal*

ADIVAC concibe la violencia familiar, sexual y de género como problemas de salud pública y de procuración de justicia, que afectan la mente y el cuerpo de las personas que padecen la violencia; generando traumas que son abordados desde la medicina y el derecho.

Si bien dichas disciplinas –en lo general- han hecho caso omiso de la violencia de género, el movimiento de mujeres y las organizaciones civiles han luchado por que la práctica médica y del derecho se incorporen al abordaje crítico desde la perspectiva de género se involucren en la atención, prevención, sanción y erradicación de la violencia familiar, sexual y de género.

En ADIVAC, la atención médica y la asesoría legal no han tenido la misma relevancia que la atención psicológica, sobre todo porque las personas que acuden a la Asociación son quienes deciden recibir atención médica posterior a un acto de violencia o interponer una denuncia en ese sentido.

A lo anterior se suma el hecho de que algunas personas que han acudido a las instancias de procuración e impartición de justicia, no han encontrado respuesta a sus demandas, ya sea por

negligencia, omisión o deficiencias administrativas, que se traducen en maltrato por parte de servidoras/es públicos que deben brindar atención médica y legal de la violencia familiar, sexual y de género. Ante esta situación, un gran número de personas decide iniciar un proceso de atención psicológica en un espacio que les ofrece seguridad, confianza y respeto: ADIVAC.

Sin embargo, muchas mujeres, madres y padres de familia han buscado la forma de respaldarse médica y legalmente para iniciar un proceso de carácter judicial o civil contra su o sus agresores, contando además con el apoyo terapéutico para mantenerse en la búsqueda de justicia que –en la mayoría de los casos- resulta extenuante y frustrante, tanto física como económica y emocionalmente.

Para dar respuesta a tales situaciones, ADIVAC ofrece atención ginecológica especializada, asesoría sobre planificación familiar y sexualidad y consulta médica general para todas las personas así lo requieran; así como asesoría y orientación legal en casos de violencia sexual, asesoría, acompañamiento y litigio en casos de violencia familiar, y orientación legal general para las usuarias que así lo soliciten.

Aún más especializados son los peritajes psicológicos que ofrece ADIVAC a petición de ministerios públicos o jueces encargados de los procesos legales de las personas que acuden a la organización. Algunos logros alcanzados en esta área son:

- El servicio de Papanicolaou a bajo costo para todas las mujeres que así lo soliciten, como parte de un convenio con la Facultad de Estudios Superiores (FES) Iztacala de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), en virtud del cual el análisis de las pruebas se hace de manera gratuita; por lo que a las mujeres se les solicita únicamente la cuota correspondiente al costo del material médico.
- La disponibilidad –para quien lo necesite- de anticonceptivos gratuitos como preservativos y píldoras de emergencia.
- La atención médica y ginecológica a bajo costo.
- El litigio exitoso de casos de violencia familiar y sexual para las personas que reciben atención psicológica en ADIVAC.

- El reconocimiento ante instancias de procuración e impartición de justicia en las que se han llevado los procesos legales en los ADIVAC ha ofrecido apoyo.

### *Prevención comunitaria de la violencia familiar y sexual*

El trabajo de prevención comunitaria en ADIVAC es reciente en comparación con las áreas de atención psicológica, médica y legal, pues surgió de la necesidad; en tanto que actualmente ADIVAC atiende en promedio a 500 personas al a semana, lo que evidencia el impacto generado por la violencia sexual y de género ante el incremento de casos de violación, abuso, maltrato y discriminación hacia mujeres, niñas, niños y adolescentes.

Es preciso reconocer que en todos los ámbitos involucrados con la violencia familiar, sexual y de género, se ha llegado tarde a las acciones de prevención pues la violencia ya forma parte de la estructura y la dinámica de las relaciones sociales en nuestra cultura, presentándose todavía como un acontecimiento cotidiano y natural. En ese sentido, ADIVAC apunta la prevención como una forma de evitar actos violentos y de reconstruir el tejido social para modificar las relaciones de poder y resolver conflictos a través de medios no violentos.

Asimismo, ADIVAC se plantea como meta en esta área, la generación de de grupos y organizaciones que posibiliten la transformación de las condiciones sociales, culturales e históricas que posibilitan las situaciones de violencia y opresión sobre grupos considerados socialmente vulnerables: mujeres, niñas, niños y adolescentes.

El proyecto de prevención comunitaria de ADIVAC nació en el año 2001 bajo el nombre de “Proyecto Mariposas: Redes Comunitarias de la No Violencia” y se fundamenta en un modelo comunitario de intervención psicosocial con poblaciones traumatizadas por la violencia familiar, sexual y de género. Al sustentarse debidamente en un marco teórico, uno técnico y otro metodológico, el Proyecto Mariposas ha contado con el apoyo de organizaciones civiles, instituciones públicas y organismos autónomos. Algunos de los logros obtenidos a través del proyecto de prevención comunitaria de ADIVAC son:

- La publicación del Manual de Resolución No Violenta de Conflictos “Si jugamos, aprendemos a no violentarnos”.
- La publicación del Manual Metodológico para la Formación de Promotoras/es Comunitarias/os de la Noviolencia
- La apertura –en el Distrito Federal y otros Estados- de Escuelas de Promotoras/es Comunitarias/os de la Noviolencia, formando a más de 300 personas.
- La conformación de la Red de Promotora/es Comunitarias/os de la Noviolencia en el Distrito Federal.
- La realización de la campaña de prevención comunitaria ¡Pegar no basta! Tras la violencia, reconstruye tu hogar, como primera actividad masiva de la Red de Promotoras/es Comunitarias/os de la No Violencia.
- La realización de talleres, conferencias y Foros Comunitarios de Resolución No Violenta de Conflictos en comunidades afectadas por la violencia familiar, sexual y de género.

### **3.2. El área de Difusión y Capacitación**

Para los fines de este trabajo, las tareas, los retos, las necesidades y los logros de esta área deben ser explicadas detalladamente, por lo que este apartado será distribuido en dos partes: Difusión y Capacitación, para terminar con una serie de comentarios sobre el área en conjunto.

#### **3.2.1. Difusión**

Esta área es de formación reciente, aunque las tareas de difusión se han realizado desde la fundación de ADIVAC; sin embargo, es hasta el presente que se tiene plena conciencia de su importancia, tanto para lograr que más personas conozcan la Asociación y se acerquen a ella

como para interactuar con los diferentes poderes del Estado e incidir en la puesta en marcha de política pública con perspectiva de género.

ADIVAC reconoce ahora que el área de difusión es fundamental para que la población se entere de los servicios que ofrece, para prevenir la violencia familiar, sexual y de género, y para posicionar a la Asociación como experta en el tema frente a los diversos actores que intervienen en el abordaje de la problemática.

En ese sentido, ADIVAC se difunde a través de los medios masivos de comunicación, específicamente radio y televisión en su calidad de experta en el tema; lo que le ha ganado la aparición recurrente en programas como Diálogos en Confianza –de Canal Once-, Lo que Callamos las Mujeres –de Canal Trece en Televisión Azteca, televisora en la que otras emisiones muestran incluso uno de nuestros carteles-, Mujer Casos de la Vida Real –de Canal 2 en Televisa-; así como en programas de Radio Educación, Radio Ciudadana –del Instituto Mexicano de la Radio (IMER)-, Radio Fórmula –sobre todo en las emisiones “Lammoglia, la Familia y Usted, dirigido por un reconocido Psicólogo-, entre otros.

Es importante señalar también que la presencia de ADIVAC se manifiesta también en noticieros de Televisa, Televisión Azteca, Canal Once, CNN y Telemando; empresas que acuden a la Asociación para solicitar información especializada sobre violencia familiar, sexual y de género con la finalidad de realizar reportajes, en los que generalmente se muestran testimoniales de personas que han concluido su proceso terapéutico y de las psicólogas que las atienden. Al respecto, cabe reconocer el aumento significativo en llamadas telefónicas de personas que solicitan servicios, cuando la Asociación participa en algunos de los programas mencionados.

Por otro lado, las tareas de difusión incluyen también el volanteo en diversos eventos en los que la Asociación participa durante todo el año, entre los que destacan las Ferias Informativas que se realizan en el Zócalo capitalino dos veces al año: el 8 de Marzo, Día Internacional de la Mujer; y el 25 de Noviembre, Día Internacional por la Eliminación de la Violencia contra las Mujeres. Dichas ferias han sido organizadas de manera conjunta entre el gobierno del Distrito

Federal y las organizaciones civiles para mujeres; siendo ADIVAC una de sus principales promotoras y organizadoras.

Para tal efecto, la Asociación se ha dado a la tarea de producir una serie de folletos informativos que abordan de forma clara y sencilla las temáticas de la violencia familiar y sexual, así como la historia, los objetivos y las actividades de ADIVAC. Dichos folletos están dirigidos a diferentes públicos, como se explica a continuación:

- “Hogar, dulce hogar”: Folleto sobre violencia familiar, dirigido al público en general, especialmente mujeres adultas.
- “¿Sufriste una agresión sexual? ¡Sobrevívela!”: Folleto dirigido a mujeres jóvenes y adultas, que ofrece información breve y concisa sobre qué hacer cuando se ha vivido una violación recientemente.
- “¡Alto! Al abuso sexual infantil: Folleto dirigido a niñas y niños con la finalidad de prevenirles sobre factores de riesgo para vivir un abuso sexual, además de proveer información sobre derechos humanos y autocuidado.
- “Primeros auxilios para ayudar a niños/as agredidos/as sexualmente”: Folleto dirigido a padres de familia, maestras, maestros y otras personas adultas, con la finalidad de informarles sobre las medidas que deben tomar cuando se enteran de que una niña o niño ha vivido o está viviendo abuso sexual.
- “Programa de capacitación y prevención de la agresión sexual”: Folleto que incluye los cursos y talleres impartidos por ADIVAC cada año, dirigido a público en general, integrantes de otras OSC’s, estudiantes y profesionales de las áreas involucradas con la prevención y atención de la violencia familiar, sexual y de género.
- “¡Pegar no basta!”: Folleto para difundir el Proyecto Mariposas de Redes Comunitarias de la No Violencia.
- “Anticoncepción de Emergencia”: Folleto que informa a las mujeres sobre las medidas para evitar un embarazo no deseado producto de una violación.
- Volante sobre los servicios que ofrece ADIVAC.

Todos los folletos son distribuidos en diversos eventos a los que la Asociación es convocada como Ferias de Derechos Humanos, sobre Salud Sexual y Reproductiva, sobre Derechos de las Mujeres, entre otras; en escuelas, universidades, explanadas delegacionales, centros comunitarios y otros espacios. De igual forma que se dan a conocer a través de medios de comunicación.

De igual forma, el trabajo de ADIVAC se reconoce y recomienda en otras organizaciones civiles, así como en la Cruz Roja, el Instituto Mexicano de Seguro Social, el SAPTEL (Servicio de Apoyo Psicológico por Teléfono), la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal (PGJDF), la Facultad de Psicología y la Escuela Nacional de Trabajo Social de la UNAM, la Universidad Iberoamericana, la Universidad Autónoma Metropolitana y la Universidad del Valle de México, entre otras.

Por otro lado, y con apoyo del Programa de Coinversión Social del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), se publicó en 2006 la investigación “Violencia de género: Visibilizando lo invisible”, sobre la armonización de las legislaciones locales de 8 Estados de la República con los Instrumentos Internacionales en Materia de Derechos Humanos de las Mujeres. Actualmente, dicha investigación está siendo presentada en los 8 Estados donde se realizó. Sin embargo, debido a la falta de recursos económicos, no se han publicado los trabajos siguientes:

- ❑ “Estudio descriptivo de algunas alteraciones de personalidad en la mujer violada”.
- ❑ “La violencia sexual: seguimiento de caso”.
- ❑ “Modelo de atención psicoterapéutica de la violencia sexual para personas adultas”.
- ❑ “Modelo de contención para familiares de personas agredidas sexualmente”.
- ❑ “Modelo de atención psicoterapéutica para adolescentes agredidas/os sexualmente”.
- ❑ “Manual de Prevención y Detección del Abuso Sexual Infantil”.

En este momento, es importante señalar también la difusión que ADIVAC realiza a través de Internet, por medio de la cual se han logrado sorprendentes resultados pues, desde la



renovación de la página web –que anteriormente estaba integrada únicamente a un sitio abierto para todas las organizaciones civiles que así lo solicitaran y en la actualidad cuenta con su propio dominio en Internet-, la Asociación recibe al menos 3 correos electrónicos diarios, solicitando información sobre los diversos servicios que ofrece.

Adicional a la difusión que se dirige al público en general, ADIVAC se promueve en diversos espacios con la finalidad de posicionarse como organización experta en la problemática, con capacidad para negociar y establecer acuerdos, con la posibilidad de emprender proyectos de trabajo conjunto, y con la autoridad moral necesaria para recibir donativos y financiamientos que la lleven a alcanzar metas específicas y cuantificables en la prevención, atención y erradicación de la violencia.

Esta labor de enlace interinstitucional ha sido gratificante, en tanto que la realidad actual de las mujeres requiere acciones rebasen la crítica y la oposición para alcanzar acuerdos entre actores de distintos ámbitos, como son: la academia, los gobiernos, los organismos públicos autónomos –comisiones de derechos humanos-, el resto de organizaciones civiles de mujeres e incluso los partidos políticos.

En ese sentido, el trabajo de ADIVAC se vincula con redes de organizaciones que confluyen en el movimiento feminista, en el movimiento amplio de mujeres y en el movimiento por los derechos humanos en México. Además, esta labor de enlace ha permitido establecer una interlocución, crítica, independiente y autónoma con instancias públicas e instituciones gubernamentales, una experiencia reconocida por ADIVAC como sumamente enriquecedora, aunque no exenta de obstáculos y dificultades propias de la construcción de vínculos públicos de carácter político.

Por citar algunos ejemplos, ADIVAC pertenece a las siguientes redes:

- ❑ Red contra la Violencia hacia las Mujeres y los Hombres Jóvenes.
- ❑ Red por los Derechos de la Infancia.
- ❑ Red Nacional de Bibliotecas y Centros de Documentación Especializados en Mujeres y Género; en la que preside la Mesa Directiva desde el año 2005.

- ❑ Consejo Ciudadano para la Equidad en los Medios de Comunicación.

Asimismo, ADIVAC participa en espacios de interlocución con el gobierno del Distrito Federal a través de:

- ❑ Consejo para la prevención y el tratamiento de la violencia familiar del Distrito Federal.
- ❑ Consejo promotor de los Derechos de la Infancia.
- ❑ Diversos Consejos Delegacionales para prevenir y atender la violencia familiar (Miguel Hidalgo, Coyoacan, Cuauhtémoc y Gustavo A. Madero).

En el ámbito gubernamental, ADIVAC también se relaciona –por medio de proyectos o programas específicos- con la siguientes instancias:

- ❑ Dirección General de Igualdad y Diversidad Social de la Secretaría de Desarrollo Social del Distrito Federal.
- ❑ Instituto de las Mujeres del Distrito Federal.
- ❑ Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) del D. F.
- ❑ Subprocuraduría de Atención a Víctimas de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal.
- ❑ Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno Federal.
- ❑ Instituto Nacional de las Mujeres.
- ❑ Fiscalía Especializada para la Atención de Delitos relacionados con Actos de Violencia contra las Mujeres (FEVIM).
- ❑ Centro de Estudios para el Adelanto de las Mujeres y la Equidad de Género (CEAMEG) de la Cámara de Diputados.
- ❑ Centros de Integración Juvenil.
- ❑ Instituto Mexicano de la Juventud.

De igual forma, ADIVAC mantiene vínculos de colaboración con las siguientes instancias académicas –sobre todo en lo referente a convenios de servicio social:

- ❑ Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco.

- ❑ Universidad Iberoamericana, Campus Santa Fe.
- ❑ Universidad Nacional Autónoma de México.
- ❑ Universidad Anáhuac.
- ❑ Universidad del Valle de México.
- ❑ Entre otras.

Finalmente, es importante mencionar las agencias internacionales y los organismos públicos autónomos y descentralizados con los que ADIVAC mantiene relación:

- ❑ UNIFEM (Fondo de Naciones Unidas para la Mujer)
- ❑ UNICEF (Fondo de Naciones Unidas para la Infancia)
- ❑ UNFPA (Fondo de Población de las Naciones Unidas)
- ❑ OIT (Organización Internacional del Trabajo)
- ❑ CDHDF (Comisión de Derechos Humanos del D. F.)
- ❑ CNDH (Comisión Nacional de Derechos Humanos)
- ❑ CONAPRED (Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación)

### *Centro de documentación y publicaciones*

Como parte del área de Difusión y Capacitación, se ha formado un Centro de Documentación, integrado por un acervo de 1400 libros, 15 tesis, 150 artículos y 200 revistas; y se cuenta con una hemeroteca especializada en violencia sexual, derechos humanos y artículos referentes a diversos ámbitos de la vida de las mujeres. Cabe mencionar que este acervo día con día se enriquece gracias al apoyo de donadoras/es y de la colaboración con las 30 instituciones que integran la Red Nacional de Bibliotecas y Centros de Documentación Especializados en Mujeres y Género, en la que ADIVAC preside la Mesa Directiva desde el año 2005.

Asimismo, diez personas se han titulado al presentar sus tesis de licenciatura a partir de investigaciones realizadas en la Asociación. Algunas de las tesis apoyadas por ADIVAC son:

1. “Reportaje: Esperanza y fuerza. (Asociación para el Desarrollo Integral de Personas Violadas, A. C. – ADVAC)”. Tesis que presenta López Vega Guadalupe para obtener el Título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Universidad del Valle de México. México D. F. 1996.

2. “La percepción que de sí misma tiene la mujer que ha sido violada”. Tesis conjunta que presentan Álvarez Guerrero Berenice, Moncibays Romero Mariana, Nava Alférez Sandra y Sandoval Sánchez Verónica. Para obtener el título de Licenciadas en Psicología. UAM-XOCHIMILCO. México D. F. 1996.

3. “El proceso del Abuso Sexual y las Instituciones que lo atienden”. Tesis que presenta José Luis Reynoso Pérez para obtener el Título de Licenciado en Psicología. UNAM-IZTACALA. México D. F. 1997.

4. “Propuesta de un taller de apoyo para niñas víctimas de abuso sexual y la repercusión en su autoimagen”. Tesis que presenta Elena del Carmen Duran Ruesga. Para obtener el título de Licenciada en Psicología. UIA. México, D. F. 1998.

5. “Trastorno de Estrés Postraumático en Jóvenes Violadas por Agresor Conocido y Desconocido. (Asociación para el Desarrollo Integral de Personas Violadas, A.C. – ADIVAC)”. Tesis que presenta Virginia Archundia Bañuelos para obtener el Título de Licenciada en Psicología. Centro Cultural Universitario Justo Sierra. México D. F. 2002.

### 3.2.2. Capacitación

Para ADIVAC es un compromiso socializar los conocimientos y las experiencias acumuladas en el trabajo cotidiano, de manera que su lucha por la prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia familiar, sexual y de género evolucione, se expanda e inspire otro tipo de programas, proyectos e instituciones que incidan en la solución a dichas problemáticas.

La Asociación reconoce también que –en algunas ocasiones- no es posible reflejar todo el aprendizaje en un documento; lo que dificulta su transmisión y su enriquecimiento por parte de otras y otros actores de la lucha a favor de la equidad entre hombres y mujeres. Asimismo, es ampliamente reconocido que muchas experiencias del trabajo con mujeres se han reducido al

plano anecdótico o a la consagración de figuras públicas que –a la larga- no rebasan el nivel de las declaraciones y los pronunciamientos.

En ese sentido, ADIVAC se ha esforzado por superar tales inercias sistematizando las experiencias y los conocimientos propios, enriqueciéndolos con la crítica, con otras reflexiones, nuevas teorías y experiencias socializadas por otros grupos a nivel local, nacional o internacional.

De conformidad con lo anterior, la Asociación se ha dado a la tarea de compartir lo aprendido a través de un Programa de Capacitación Profesional que la posiciona como organización líder en el campo de la prevención y el tratamiento de la violencia familiar, sexual y de género. Se trata de un programa novedoso, en tanto que combina las perspectivas teóricas y metodológicas con el trabajo vivencial, sumándoles una convicción feminista, ética y comprometida que difícilmente se encuentra en los espacios académicos tradicionales. Algunos de los logros alcanzados en esta área son:

- ❑ La formación de 8 generaciones del Diplomado en Prevención y Tratamiento de la Violencia de Género, con especialidad en Violencia Sexual, (7 en la sede de ADIVAC en el Distrito Federal, uno en León, Guanajuato; y uno más en Monterrey, Nuevo León).
- ❑ La formación de una generación de dicho Diplomado, de manera conjunta con el Departamento de Salud Mental de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM).
- ❑ La formación de 2 generaciones del Diplomado en Chilpancingo, Guerrero -a solicitud de la Secretaría de la Mujer del Estado-; y en Morelia, Michoacán, en virtud de un convenio con el Instituto Michoacano de la Mujer.
- ❑ La capacitación a servidoras y servidores públicos que coordinan y operan políticas públicas sobre prevención y atención de la violencia familiar, en los ámbitos de salud, procuración de justicia, seguridad y educación, pertenecientes a Procuradurías Estatales de Justicia (Estado de México, Hidalgo y Distrito Federal), DIF Nacional y Estatales (Quintana Roo, Veracruz, Oaxaca y Tabasco), Institutos

Estatales de la Mujeres (Querétaro, Tabasco, Nuevo León y Michoacán), Secretaría de Seguridad Pública del D. F., y Secretaría de Desarrollo Social del D. F., entre otros.

- Capacitación de personal operativo de diferentes organizaciones civiles y sociales que trabajan con mujeres, niños y niñas en distintos contextos. En ADIVAC se ha capacitado a personal de más de 50 organizaciones del Distrito Federal y otros Estados de la República.

- En la actualidad, el programa anual de actividades de ADIVAC agrupa más de 10 talleres de prevención de la violencia familiar, sexual y de género dirigidos al público en general; y de capacitación para la prevención comunitaria, la atención y el tratamiento de dichas problemáticas; así como el Diplomado de Formación Profesional, con duración de 240 horas teóricas y prácticas. Dicho programa se publica a finales de cada año y distribuye durante todo el año siguiente.

Es importante señalar que no todos los talleres programados anualmente se imparten en las instalaciones de la Asociación, dentro de la cual, lo más solicitados son los cursos de verano para que niñas, niños y adolescentes prevengan el abuso sexual y la violencia en el noviazgo ; así como los talleres de autoestima para personas adultas y para adolescentes. Por otro lado, se imparten cursos y talleres fuera de ADIVAC, tanto en el Distrito Federal como en otros Estados, sobre todo a otras organizaciones civiles e instancias gubernamentales. Este tipo de talleres permite capacitar a profesionales involucrados en la prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia familiar, sexual y de género.

### **3.3. Necesidades y exigencias: la situación actual de ADIVAC**

Desde el año 2001, he sido testiga del crecimiento paulatino de la Asociación; en términos de la población atendida, el número de profesionales voluntarias que la integran, el posicionamiento de la organización en diversos espacios, el alcance de los proyectos ejecutados, la demanda de los distintos servicios e incluso los ingresos y gastos de operación.

Primordialmente desde el año 2005, este crecimiento exponencial ha sido particularmente notorio debido a diversos factores externos e internos, entre los que destacan:

1) La atención mayor de los gobiernos y la opinión pública hacia el tema de la violencia contra las mujeres, que se vió acentuada por movimientos como el de denuncia contra los feminicidios y la impunidad en Ciudad Juárez, en Chihuahua y en el resto del país.

2) La consolidación de los Institutos Nacional, Estatales y Municipales de las mujeres como instancias operadoras de políticas públicas que tuvieron que acercarse a quienes han luchado históricamente por mejorar las condiciones de vida de las mujeres mexicanas.

3) La apertura en los medios de comunicación a temas que en el pasado eran prácticamente invisibles. Tal es el caso de la violencia sexual, que ha llegado a la opinión pública a través de programas televisivos como Diálogos en Confianza, Mujer: Casos de la Vida Real, Con sello de Mujer, Lo que callamos las Mujeres, entre otros. Así como programas de Radio Educación, Radio Fórmula, Radio Ciudadana del IMER, por mencionar algunos. Se debe reconocer especialmente el trabajo de la prensa escrita en el seguimiento a los asesinatos de mujeres en Ciudad Juárez, Chihuahua.

4) El nombramiento de la Directora de ADIVAC, la Psicóloga Laura Martínez Rodríguez, como Experta en Violencia para representar a México ante el Mecanismo de Seguimiento de la Convención para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer –Belem Do Pará– de la Organización de Estados Americanos (OEA).

5) El nombramiento de la que suscribe, Coordinadora de Difusión y Capacitación, como Presidenta de la Mesa Directiva de la Red Nacional de Bibliotecas y Centros de Documentación Especializados en Mujeres y Género (RED BIBLIOGEM).

6) La consolidación económica de la organización, que le ha permitido mantenerse independiente y autónoma ante gobiernos, partidos políticos, doctrinas religiosas y empresas; además de plantearse proyectos de mayor impacto que, a su vez, generen nuevas oportunidades.

7) La sistematización de las áreas de trabajo de ADIVAC también ha generado que el área directiva gestione convenios de colaboración, apoyos en la difusión y financiamientos.

8) La llegada de nuevas integrantes que han traído nuevas ideas y generado nuevos procesos de trabajo en sus áreas respectivas. Si bien, el personal voluntario no se caracteriza por permanecer con el paso de los años, ADIVAC es una de las organizaciones en las que la mayoría del voluntariado permanece como mínimo dos años favoreciendo la continuidad del trabajo cotidiano y de los proyectos específicos.

9) La participación activa de ADIVAC en espacios académicos y gubernamentales, más allá de corrientes políticas y teóricas pero siempre priorizando el respeto legítimo a los derechos humanos de las mujeres consagrados en los Instrumentos Internacionales en la materia. Es decir, sin olvidar la vocación feminista y liberal de ADIVAC, sobre todo por lo que toca a los derechos sexuales y reproductivos.

10) La visión de las directivas de la organización para insertarse en campos nuevos de acción como bailes de recaudación de fondos, colaboración con artistas, periodistas y con la iniciativa privada para entablar proyectos conjuntos.

En virtud de lo anterior, cabe recordar que ADIVAC goza actualmente del reconocimiento por parte de diversos actores y actores involucrados en los temas prioritarios para mejorar las condiciones de vida de las mujeres. Sin embargo, esta situación acarrea tantas oportunidades como retos, ante los cuales la organización debe prepararse con miras a mantenerse en su posición de experta y extender sus márgenes de impacto en la sociedad.

En ese sentido, las áreas de trabajo de ADIVAC se han encaminado hacia la sistematización de su actividad cotidiana. Por un lado, el área medular de la Asociación, la atención psicológica ha sistematizado su labor en un Modelo de Atención Psicoterapéutica del Abuso Sexual Infantil. Asimismo, se están redactando los Modelos de Atención Psicoterapéutica para Adolescentes y Personas Adultas, de igual forma que el Modelo de Contención para Familiares de Personas Agredidas Sexualmente.



Desde su ámbito, el área de Prevención Comunitaria ha hecho lo propio con la Escuela para Promotoras y Promotores Comunitarios de la No Violencia, cuyos planteamientos medulares están contenidos en los ya publicados Manuales Metodológicos para la Formación de Promotoras y Promotores. Por otro lado, ADIVAC también ha visto la necesidad de abrir un área específica de trabajo para los proyectos a desarrollarse con el Gobierno del Distrito Federal y el Gobierno Federal, a través de sus Programas de Coinversión Social.

Las áreas de asesoría legal y atención médica, en tanto que responden a una demanda considerablemente menor, aún están en proceso de consolidarse con miras a desarrollar de igual forma, modelos de atención dirigidos específicamente a las personas que acuden a ADIVAC por situaciones de violencia familiar y/o sexual.

Desde esta perspectiva, y ante el reto de un mayor reconocimiento público que exige un desempeño cada vez más eficiente y ético, el área de Difusión y Capacitación se encuentra conminada también a sistematizarse, de manera que genere mejores resultados para la propia organización y sirva de experiencia a otros grupos que actúan en beneficio de las mujeres.

Resulta urgente pues, establecer los lineamientos básicos para generar los mensajes y los canales de comunicación idóneos para alcanzar los objetivos de ADIVAC, adaptándolos a cada uno de los públicos antes los cuales la organización pretende generar impacto. Aunado a lo anterior, la meta primordial va más allá de colocar el tema de la violencia sexual como un problema prioritario para la sociedad mexicana, sino que consiste en posicionar y mantener a ADIVAC como la organización experta y colaboradora por excelencia para enfrentarse a él.

Una vez establecidos los objetivos que debe alcanzar el Área de Difusión y Capacitación de ADIVAC, es preciso reconocer que también existen debilidades y amenazas para que la Asociación se mantenga como protagonista de la lucha por la prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres, las cuales también están definidas desde los ámbitos y externos de la organización. A continuación se describen algunas de ellas.

A nivel externo es importante mencionar que:

- 1) Los conflictos al interior del Movimiento Amplio de Mujeres y del Movimiento Feminista protagonizados por distintos grupos de mujeres a nivel local y nacional reducen la posibilidad de entablar espacios de cooperación que permitan mayores avances en la lucha por erradicar la violencia contra las mujeres. En ese sentido, ADIVAC se ve en la necesidad de fijar una postura; de manera que estar de acuerdo con ciertos grupos, automáticamente nos aleja de otros; pues no siempre hay posibilidad de estar en posición neutral.

Como ejemplo, es posible mencionar la división que se establece al menos dos veces al año, durante los eventos para conmemorar el Día Internacional de la Mujer (8 de Marzo) y el Día Internacional por la Eliminación de la Violencia contra las Mujeres (25 de Noviembre, entre las organizaciones que se unen a los proyectos de los gobiernos y aquellas que consideran que al sumarse a dichos proyectos pierden autonomía.

- 2) Aunado a lo anterior, se debe reconocer que la tendencia de los últimos gobiernos ha sido de alguna manera más abierta en cuanto a los temas de mujeres; sin embargo, el gobierno actual ha manifestado abiertamente una postura conservadora frente a temas como la interrupción legal del embarazo y los derechos sexuales y reproductivos en general; lo que conlleva a que cierto tipo de proyectos –aquellos que promueven la sexualidad libre y responsable o el derecho de las mujeres a decidir sobre sus cuerpos y sus vidas- no gocen de la simpatía de instancias como el Instituto Nacional de las Mujeres, lo que afecta la estabilidad financiera de diversas organizaciones.

En ese sentido, vale la pena destacar que, desde la fundación del Instituto Nacional de las Mujeres, ADIVAC no ha sido beneficiada por ninguno de los programas de financiamiento lanzados anualmente por dicha instancia. Ante tal situación, la Asociación se ha visto en la necesidad de mantener una postura neutral frente al Inmujeres para evitar roces que le cierren las puertas de otros espacios de cooperación. De manera que, es altamente probable que dichos programas de financiamiento contengan la segunda intención de controlar el actuar de las organizaciones del Movimiento Amplio de Mujeres.

- 3) Asimismo, se debe reconocer la emergencia de nuevos grupos que promueven posturas conservadoras y se apropian de espacios en los que las organizaciones de naturaleza autónoma y contestaria anteriormente tenían mayor presencia.

Ante esta situación, es requisito aceptar que las diversas organizaciones con las que ADIVAC ha colaborado históricamente se encuentran en la misma situación de lucha por sostenerse y generar cada vez mayor impacto en la sociedad. De lo anterior, surge como consecuencia la falta de comunicación entre las que se conocen al interior del Movimiento de Mujeres como organizaciones hermanas, pues la carga de trabajo no siempre permite la continuidad de espacios de cooperación como redes y consejos ciudadanos; elementos que aportaban fuerza y dinamismo a la lucha por la erradicación de la violencia de género.

- 4) Finalmente, y en términos de la subsistencia económica, vale la pena destacar que las grandes financiadoras y los gobiernos donadores del mundo están priorizando diversos temas que no están relacionados con la violencia familiar y mucho menos sexual. De igual forma, la atención está centrada en otras latitudes: África y Asia.

Dicha situación dificulta el acceso de las organizaciones que atienden violencia a donativos y financiamientos de alto que permitan su acceso a los medios de comunicación masiva, mismos que responden a intereses y poderes económicos que, como ha sido ampliamente comprobado en la historia, están lejos de considerar el tema de la violencia contra las mujeres como un ingrediente elemental de su agenda; otorgándole espacio sólo en momentos coyunturales y desde una perspectiva que fomenta y reproduce estereotipos de clase, género, edad, raza, entre otros.

Por otro lado, las debilidades a nivel interno pueden resumirse en las siguientes:

- 1) La comunicación interna de la Asociación presenta cierto nivel de deficiencia en tanto que no todas sus integrantes están enteradas de la totalidad de actividades y proyectos en marcha, así como de algunos elementos del funcionamiento interno. Dicha situación dificulta la interacción entre las áreas de trabajo e imposibilita la

participación de la mayoría del personal voluntario en espacios de difusión externa y enlace interinstitucional.

- 2) Actualmente, las áreas de Difusión y Capacitación están integradas bajo una misma coordinación, lo que genera una carga de trabajo que no permite elaborar programa de trabajo y proyectos a largo plazo pues las actividades generalmente se centran en las necesidades inmediatas de la organización.

En ese sentido, y sobre todo en términos de recaudación de fondos, ADIVAC ha dado prioridad a la promoción y firma de convenios de capacitación que generan un mayor número de ingresos; dejando de lado las tareas de difusión y enlace interinstitucional que potenciarían la imagen de ADIVAC como experta en el tema ante los diversos públicos a los que la Asociación se presenta.

A dicha carga de trabajo se suma la composición actual del área: una sola persona se encarga del trabajo de Difusión, Capacitación y del Centro Documental, con las distintas responsabilidades que cada actividad general. La realidad demanda un mayor número de personas que se dividan las tareas; sin embargo, como en todas las organizaciones civiles, el personal –en tanto que generalmente es voluntario- no abunda.

En tal caso, la alternativa sería –mínimamente- separar las áreas de Difusión y Capacitación, quedando adscrito a la primera el Centro Documental, en tanto que ha permitido la inserción de ADIVAC a la Red Nacional de Bibliotecas y Centros de Documentación Especializados en Mujeres y Género, un espacio de vital importancia para establecer convenios de colaboración y la difusión de ADIVAC a nivel nacional.

- 3) Al mismo tiempo, debe resaltarse la necesidad de que el Área de Difusión goce de mayor autonomía para generar estrategias y acciones de comunicación externa que deben ser seguidas por el resto de las áreas que integran la asociación. Es decir, la imagen y los mensajes proyectados por ADIVAC están en momento de seguir un plan programado que no necesariamente se olvide de las coyunturas propias de la lucha por la erradicación de la violencia contra las mujeres.

Asimismo, resulta urgente reconocer que –sobre todo en esta área- las directrices deben provenir de la persona encargada y experta en el tema; no todas las decisiones deben ser tomadas desde la Dirección para garantizar el logro de nuestros objetivos.

- 4) Una de las características casi naturales de las organizaciones civiles, es la imposibilidad económica de costear campañas de publicidad en medios masivos. Ante tal realidad, las tareas de difusión se reducen a públicos reducidos, cuyo espectro se amplía gracias al reconocimiento de ADIVAC como experta en el tema de violencia contra las mujeres por parte de algunos medios de comunicación que ya se han mencionado anteriormente. Sin embargo, la presencia de ADIVAC en dichos medios responde a coyunturas y no a un plan programa de comunicación que permita medir el impacto de la organización y su reconocimiento por parte del público en general.
- 5) Finalmente, otro elemento acarreado por la carga de trabajo lo constituyen las fallas ocasionales en el servicio, que generan una mala impresión de ADIVAC en las personas, misma que se difunde de boca en boca tanto como se comparten las experiencias exitosas que la mayoría de las usuarias de la asociación manifiestan. Dichas fallas representan para la Asociación lo que en términos comerciales representan las quejas del público ante el departamento de Atención a Clientes.

La totalidad del personal de ADIVAC debe estar consciente de lo anterior y esforzarse por reducir al mínimo los conflictos en el área de recepción, las confusiones al momento de asignar citas para entrevista inicial y espacios terapéuticos, entre otros. La mejor alternativa es mejorar los canales de comunicación internos y prepararse ante el crecimiento de la Asociación. De cara a lo anterior, resulta imprescindible establecer pautas mínimas de acción y reacción en lo que a comunicación se refiere; con la finalidad de que el funcionamiento interno genere resultados cada vez mejores y que la imagen proyectada sea la más favorable para el logro de nuestros objetivos.

En ese sentido, el objetivo del presente trabajo es ofrecer una propuesta de la normatividad y el funcionamiento mínimo común deseable del Área de Difusión de ADIVAC, con la finalidad de que pueda también ser compartido con otras organizaciones de la misma

naturaleza, reduciendo las dificultades propias y coyunturales a las que se enfrentan en su lucha diaria por contribuir a la erradicación de la violencia contra las mujeres, en un contexto generalmente desfavorable, tanto en lo político, como en lo económico y en lo social.

Se trata pues de un Manual que contenga los conceptos básicos, las acciones necesarias, las estrategias más eficientes, los mecanismos menos costosos y las alternativas más congruentes con la ideología de los grupos de mujeres que se identifican con los derechos humanos de las mujeres, desde la perspectiva de género.

## **4. Un manual de comunicación estratégica para ADIVAC**

### **Presentación**

En la actualidad, las organizaciones de la sociedad civil (OSC's) son –en mayor o menor medida- protagonistas de la escena pública en los ámbitos social, político, económico y cultural; como producto de su lucha por dar voz a las y los ciudadanos que no encuentran cabida en los espacios tradicionales de participación y acción social, así como de su esfuerzo por atender problemáticas sociales que escapan a la voluntad o la capacidades del Estado.

Entre ellas, las OSC's en lucha por erradicar la violencia contra las mujeres han vivido un proceso evolutivo acorde con los cambios históricos, que las ha llevado de la oposición manifiesta a la cooperación con los poderes del Estado; del activismo a la sistematización de programas de trabajo para intervenir directamente con la población afectada; y del discurso combativo a la interlocución con diversas y diversos actores, formando redes de colaboración entre sí tanto como con instituciones gubernamentales.

En ese sentido, consciente de su situación y de su contexto, ADIVAC pretende –más que permanecer- posicionarse en la tribuna pública como experta en el tema de la violencia contra las mujeres, para contribuir al desarrollo de una sociedad más justa, equitativa, libre de violencia y de discriminación. Para lograrlo, quienes integramos ADIVAC hemos precisado reconocer que la Asociación forma parte de un movimiento, de una lucha histórica emprendida por mujeres, grupos y organizaciones hermanas que, como nosotras, se esfuerzan por evolucionar, al tiempo que encaminan sus esfuerzos a modificar su entorno, haciéndolo más favorable para las mujeres.

De ahí que para nosotras como para otras OSC's, la necesidad de comunicarnos y establecer relaciones con otras y otros actores involucrados –por obligación o por convicción- en la problemática de la violencia contra las mujeres; siempre con la finalidad de contribuir a su

erradicación, por medio de nuestro propio fortalecimiento, en tanto que nos reconocemos como integrantes de un esfuerzo compartido.

Es así que, en virtud de nuestra experiencia y de los logros alcanzados, nos encontramos conminadas a sistematizar conocimientos y prácticas comunicativas para beneficio de nuestra propia organización y de todas aquellas que requieran sugerencias, pautas y lineamientos de acción que les permitan interactuar eficientemente con sus diversos públicos e interlocuras/es.

Por tal motivo, se ha diseñado el presente Manual de Comunicación Estratégica, con la finalidad de sistematizar las tareas, las acciones y las estrategias del Área de Difusión de ADIVAC, sobre la base de la experiencia y los conocimientos que nos han posicionado como organización experta en la problemática de la violencia contra las mujeres, de cara a los diversos actores sociales con los que interactuamos.

El objetivo del Manual consiste en mantener dicho posicionamiento y potenciarlo de manera que podamos relacionarlos con nuevas/os interlocutores y públicos para alcanzar nuestras metas de manera cada vez más eficaz, partiendo de tres premisas básicas:

1) El fortalecimiento de nuestra organización implica la generación de un impacto más profundo en la solución del problema que constituye nuestra razón de ser.

2) Dicho impacto estará determinado en gran medida por nuestra disposición, habilidad y capacidad para integrar redes de trabajo con otras OSC's, con instituciones académicas y con instancias estatales para abordar integralmente la problemática de nuestro interés.

3) A su vez, las posibilidades de formar parte de redes requieren que nuestro lenguaje, nuestra comunicación y nuestras acciones sean congruentes con los objetivos que pretendemos lograr; es decir que, en todo momento, habremos de incluir y promover la perspectiva de género.

De conformidad con lo anterior, el Manual contiene recomendaciones prácticas, estratégicas e incluso ideológicas sobre los mecanismos para establecer y mantener relaciones con nuestros diversos públicos. No se trata de un instructivo para redactar comunicados o boletines de prensa; tampoco ofrece decálogos sobre ortografía, sugerencias para emprender



campañas publicitarias ni tratados sobre teorías de la comunicación. Ya existen otros muchos manuales que abordan los puntos anteriores.

Este Manual contiene nociones básicas y fundamentalmente sinceras, sobre prácticas, lineamientos, políticas y estrategias que posibilitan el reconocimiento, el acercamiento y el apoyo de diversas/os actores hacia una OSC comprometida con las mujeres, feminista, independiente y laica. En ese sentido, la naturaleza del Manual es pragmática y éticamente modesta; sin embargo, sus alcances pueden ser extensos, puesto que recoge a cada uno de los públicos de importancia estratégica para la organización y ofrece –honesta y brevemente- los principales elementos para que nuestra comunicación nos lleve al logro de nuestros objetivos.

Por principio, el Manual se define a sí mismo retomando los conceptos que le dan nombre y sentido. De ahí, parte hacia la definición de dos elementos básicos para su aplicación: la identidad y la imagen organizacional. Entonces, resulta oportuno detenerse en el tema de la Comunicación Estratégica y las herramientas que permiten a la organización comunicarse estratégicamente: la publicidad social, la mercadotecnia social y las relaciones públicas.

Con los conceptos y las herramientas sobre la mesa, el Manual se concentra en los públicos de mayor interés para ADIVAC, clasificándolos en internos y externos. Entre los primeros se encuentran el personal voluntario de la organización y las/os usuarios de los servicios, quienes establecen relación cotidiana y estrecha con la organización como con su personal voluntario. Por su parte, los públicos externos se subdividen en 4 grupos: 1) Los poderes del Estado y los partidos políticos, 2) Los medios de comunicación, 3) Otras organizaciones civiles, redes e instituciones académicas, y 4) Las y los donantes, financiadores y patrocinadores.

Esperamos que sea de utilidad para el futuro de ADIVAC y para todas las organizaciones hermanas que así lo requieran; recordándoles a cada oportunidad que su éxito dependerá de la apertura hacia la interrelación con esas y esos otros de los que esperamos una respuesta, así como de nuestra capacidad para mantener congruencia entre lo que deseamos, lo que hacemos y cómo lo hacemos; lo qué decimos y la forma en que lo decimos.

#### **4.1. ¿Qué es un Manual de Comunicación Estratégica?**

La primera tarea para dar cumplimiento a los objetivos del presente trabajo consiste en definir qué es un Manual de Comunicación Estratégica. Entonces, procederemos a explicar breve y puntualmente tres conceptos: Manual, Comunicación y Estrategia. No nos detendremos a considerar teorías o corrientes sobre dichos conceptos, pues ello implica una inversión de tiempo y espacio que no tiene sentido.

Una vez más, el objetivo de este Manual es ofrecer a la Asociación para el Desarrollo Integral de Personas Violadas, A. C (ADIVAC) herramientas de Comunicación Estratégica que permitan sistematizar su Área de Difusión y Capacitación con la finalidad de potenciar el logro de sus objetivos. Asimismo, pretende servir a otras organizaciones identificadas con la causa de ADIVAC; contribuyendo así al alcance de una meta más ambiciosa y más humana: avanzar en la lucha por la erradicación de la violencia contra las mujeres.

Aclarado lo anterior, retomamos el concepto de Manual ofrecido por la Real Academia de la Lengua Española (RAE) por su sencillez y porque no involucra posturas o corrientes teóricas de ningún tipo; de manera que se adapta sin complicaciones a las necesidades de este trabajo. De acuerdo con la vigésima segunda edición del Diccionario de la RAE, un Manual es un libro en el que se compendia lo más sustancial de una materia. De lo anterior se desprenden 3 características básicas de todo Manual:

1) Se trata de un documento escrito cuya utilidad consiste en que sea compartido y leído por las personas interesadas en ejecutar acciones sobre el tema que constituye su razón de ser.

2) Contiene información que no necesariamente es exhaustiva, sino esencial para realizar alguna actividad en específico.

3) Se refiere exclusivamente a un tema y tiene un sentido práctico en tanto que explica la manera de ser y ejecutar una acción.

Así, el Manual que ofrecemos contiene estrategias de comunicación específicas para el Área de Difusión de ADIVAC, con la finalidad de mantener y potenciar el posicionamiento de la organización como experta en la violencia contra las mujeres, de cara a las y los diversos actores sociales con los que interactúa en su labor cotidiana.

Por su parte, el concepto de comunicación también se retoma desde su acepción más sencilla. Comunicar es poner en común; de manera que, la comunicación es la puesta en común de un mensaje entre dos o más personas o grupos, a través de cualquier medio y recurriendo a diversos tipos de lenguaje: oral, escrito, visual, corporal y audiovisual, entre otros.

Se debe reconocer que, aún cuando no de manera intencional, permanentemente todas las personas estamos comunicando algo. El punto nodal de la comunicación considerada como herramienta radica en la voluntad de decir algo y lograr un objetivo planeado con el acto de comunicarnos. En ese sentido, dicha situación implica un esquema constituido por cinco elementos fundamentales:

- 1) Un emisor del mensaje: la persona o grupo que pretende comunicarse.
- 2) Un mensaje o contenido de lo que se comunica.
- 3) El medio a través del cual se envía dicho mensaje o contenido.
- 4) Un código a través del cual se transmiten los mensajes: lingüístico oral o escrito, visual, audiovisual, entre otros.
- 5) Un receptor: la persona o grupo que recibe el mensaje y del cual esperamos respuesta.

Así queda establecido que, al comunicarnos, perseguimos un objetivo. El objetivo de ADIVAC es que sus diversos públicos e interlocutores la perciban como experta en el tema de violencia contra las mujeres, como un espacio confiable para solicitar y recibir ayuda, como actora social productiva y como integrante comprometida de la lucha por la erradicación de la violencia contra las mujeres. Para alcanzar un objetivo tan ambicioso –en el sentido ético, humano y profesional- es requisito establecer estrategias de acción adecuadas tanto para la organización como para sus públicos e interlocutores.

Es oportuno en este momento, detenerse en el concepto de estrategia. El Diccionario de la RAE ofrece tres definiciones:

1. Arte de dirigir las operaciones militares.
2. Arte, traza para dirigir un asunto.
3. *Mat.* En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

De lo anterior, podemos concluir que diseñar una estrategia constituye un verdadero arte, el arte de dirigir una acción con la finalidad de lograr el éxito. En ese sentido, un Manual de Comunicación Estratégica es un documento que ofrece lineamientos necesarios y recomendables para alcanzar el éxito en las tareas de comunicación de una persona o entidad específica, con miras a alcanzar sus objetivos.

#### **4.2. Definición de conceptos**

A continuación, se presentan dos conceptos esenciales para la comprensión del Manual. Previamente, es importante aclarar que dicha área integra tareas que en otros ámbitos se atribuyen a las oficinas de relaciones públicas, comunicación social, enlace interinstitucional, vocería o prensa. Para la organización es imposible designar una persona para cada una de las actividades mencionadas. Es por ello que, el Área de Difusión y Capacitación -cuyo nombre se mantiene porque forma parte de la estructura e historia de la organización- ejecuta un amplio espectro de actividades para mantener vínculos con sus interlocutoras/es y alcanzar a sus diversos públicos.

ADIVAC se ha forjado una imagen en cada uno o en todos los espacios en los que su labor se hace presente. A la fecha, en la mayoría de los casos, dicha imagen ha sido positiva y ha permitido a la organización posicionarse con éxito frente a un número cada vez mayor de

personas e instituciones. El reto no ha sido menor, pues ha implicado una campaña permanente de comunicación en diversos niveles.

#### 4.2.1. La identidad organizacional

En el campo de la comunicación, la publicidad y las relaciones públicas, es ampliamente conocido que, cualquier organización o grupo debe poseer una identidad consolidada para ser capaz de proyectar una imagen que le permita alcanzar sus objetivos. Ahora bien, ¿cómo se forma dicha identidad y cuál es su relación con la imagen de la organización?

De acuerdo con el Manual de Identidad Institucional de la Cruz Roja Española<sup>26</sup>, la identidad es lo que uno es por su filosofía, principios, carácter, modelo organizativo, etc. Mientras que la imagen es lo que uno transmite a las/os otros a partir de lo anterior.

En ese sentido, la identidad de ADIVAC parte de su esencia, de lo que es realmente, de su estructura y de su historia, de su misión, visión, filosofía y objetivos; de sus integrantes, de lo que la hace diferente –y a la vez- similar a otras organizaciones que actúan a favor de las mujeres.

Para dar a conocer su identidad –a nivel interno como externo- toda organización requiere de un documento que narre y describa los elementos anteriores y que puede ser llamado Carta de Identidad, Carpeta o Curriculum Organizacional; de manera que la Institución pueda ser presentada a sus diversos públicos e interlocutores a través de dicho documento para darles una idea general de lo que la organización es.

De ahí que, para toda organización resulta imprescindible mantener canales de comunicación internos que permitan la cohesión de sus integrantes y el reconocimiento entre ellas/os como protagonistas del ser y el quehacer de la organización, de sus logros y de sus conflictos. Igualmente, la manera en que las/os integrantes se apropien y sean congruentes con el

---

<sup>26</sup> CRUZ ROJA ESPAÑOLA, *Manual de Identidad Institucional 2002*, Madrid, 25 de Febrero de 2003.

lenguaje propio de la organización y de la problemática que aborda, será determinante para mantener una identidad organizacional positiva.

Por otro lado, la identidad de ADIVAC está integrada también por elementos visuales que ya son ampliamente reconocidos por sus interlocutoras/es y sus públicos; básicamente, su color –vino-, su tipografía y su logotipo –un círculo dentro del que se encuentran los perfiles de dos mujeres sentadas frente a frente, y entre ellas el símbolo de la palabra. Bajo el círculo, el nombre completo de la organización–. Dichos elementos aparecen en documentos oficiales, carteles, folletos, volantes y materiales digitales de la organización, conformando su identidad visual.

Finalmente, la identidad de ADIVAC se relaciona profundamente con aquellos elementos que deben ser compartidos por todas las integrantes de la organización; entre ellos el lenguaje –siempre con perspectiva de género–. Para tal efecto, ADIVAC también requiere estrategias de comunicación interna que serán expuestas más adelante en el presente documento.

A continuación es preciso abundar en el concepto de imagen organizacional, pues se trata del componente básico de las estrategias de comunicación y por ende, de las relaciones públicas que la organización entabla con miras a alcanzar sus objetivos.

#### **4.2.2. La imagen organizacional**

La imagen de la organización está relacionada con la percepción que tienen sus diversas/os interlocutores y públicos sobre ella. Es lo que ADIVAC proyecta hacia el exterior. Así, un requisito fundamental para proyectar una imagen favorable consiste en mantener una identidad sólida, reconocida y compartida por sus integrantes.

La imagen organizacional se forma en las/os interlocutores y los públicos de la organización; es la idea que tienen sobre ella, sobre su ser y su hacer como sujeta social. De ahí que se debe definir desde el punto de vista del exterior, más que desde la organización. Es decir,

para proyectar una imagen organizacional acorde con nuestras necesidades, intereses y objetivos; es preciso considerar a los públicos con los que nos interesa comunicarnos.

En ese sentido, la imagen organizacional está determinada también por el cúmulo de mensajes –lingüísticos y no lingüísticos– enviados por la organización e interpretados por cada uno de sus públicos. Lo ideal es que dichos mensajes sean planificados, correspondiendo a las características de cada grupo de receptoras/es; de manera que la imagen organizacional proyectada corresponda a las necesidades y los deseos de la organización, facilitando con ello la consecución de sus objetivos.

Para lograrlo, es preciso que ADIVAC –como cualquier otra organización– sea identificable plenamente entre sus públicos; que sus características, objetivos y actividades sean conocidos; en breve, que su existencia sea reconocida entre aquellos a los que pretende influir. Asimismo, su existencia debe ser apreciada como necesaria para resolver la problemática que justifica su existencia. Es preciso hacer saber lo que se hace y demostrar que la forma de hacerlo es la más adecuada.

En la actualidad, ADIVAC es ampliamente reconocida como la única organización que atiende la problemática específica de la violencia sexual. Sin embargo, es reconocida también como integrante de un movimiento y su militancia se fortalece por la sistematización del trabajo directo con personas que han vivido violencia sexual. Se trata pues, de una organización única en su tipo que colabora y se solidariza con las causas generales del Movimiento Amplio de Mujeres.

Lo anterior constituye un primer paso para proyectar a ADIVAC como punto de referencia entre las organizaciones civiles de apoyo a las mujeres; y para que sea considerada por sus diversas/os interlocutores como representante cabal de las causas, las acciones, los objetivos y los logros de quienes luchan por la erradicación de la violencia contra las mujeres. Asimismo, posicionarse, como la organización que se encuentra en mejor disposición para colaborar con sus interlocutores y dar respuesta a las necesidades de sus públicos.

De manera que, instancias gubernamentales, instituciones académicas, organismos de derechos humanos, agencias internacionales, financiadoras, donantes, medios de comunicación, público en general y otras organizaciones prefieran colaborar con ADIVAC antes que con cualquier otra. Es decir, la organización debe ser conocida (ofrecer información amplia sobre su ser y su quehacer) y diferenciada (demostrar por qué es única) para llegar a fungir como referente y ser la elegida entre todas las organizaciones de su tipo.

En este punto, resulta oportuno señalar un factor primordial para las tareas de comunicación estratégica: la ética. Si en los ámbitos comercial, corporativo o político, la competencia permite señalar, criticar o actuar en contra de las y los otros. En el ámbito de las organizaciones civiles, del movimiento de mujeres y –específicamente– de ADIVAC, se trata de sumar nuestra labor a la de otras/os comprometidos con su causa; demostrando que somos las mejores por las cualidades que nos hacen diferentes: la capacidad de ser congruentes y la apertura a constituir redes de trabajo, entre otras.

No se trata de oponernos a las otras OSC's, sino de que nuestro quehacer sea cada vez mejor en comparación con nuestra propia historia; de sumar logros para nosotras con la finalidad de que sirvan también a las demás. No es entonces una cuestión de competencia, sino de hacer las cosas bien y darlas a conocer; a las compañeras de lucha y al resto de nuestros públicos. Tal es el punto crucial que distingue a la comunicación estratégica con fines comerciales y aquella que pretende alcanzar objetivos de repercusión social necesarios, urgentes, humanos y éticos.

En ese sentido, todo plan de comunicación estratégica para posicionar la imagen de ADIVAC y otras organizaciones a favor de las mujeres estará enfocado, no solo al logro de los objetivos de la organizacionales, sino también al logro de un objetivo más ambicioso: la erradicación de la violencia contra las mujeres y el mejoramiento de sus condiciones de vida.

Desde esta perspectiva, la imagen de ADIVAC ha de basarse en lo que es realmente, destacando sus puntos fuertes como organización, expresándolos de forma atractiva para sus diversos públicos y procurando reglamentar todas las expresiones de dicha imagen desde los elementos básicos de identidad organizacional (papel membretado, logotipo, color



institucional, mensajes, entre otros) hasta el manejo de un lenguaje congruente (con perspectiva de género) por parte de todas y cada una de sus integrantes; sobre todo aquellas que tienen contacto directo con el público.

Para tal efecto, se recomienda incluso diseñar un Manual que determine todo lo relacionado con los elementos visuales de la imagen organizacional. Sobre este punto, nos detendremos en las recomendaciones finales del presente trabajo, pues excede los alcances del presente Manual y no concierne a las tareas del área de Difusión y Capacitación de ADIVAC, sino a la diseñadora gráfica que desde hace varios años colabora con la organización.

Sin embargo, no se deja de lado su relevancia, en tanto que el diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación, permite que la imagen organizacional sea correctamente transmitida al auditorio deseado. Asimismo, se resalta el hecho de que toda organización debe instrumentar una estrategia de comunicación distinta para cada público; aún cuando ciertos elementos –como aquellos que constituyen la identidad visual– se mantienen constantes.

Dado lo anterior, es claro que ADIVAC posee una personalidad única: un conjunto de características y cualidades que le permiten diferenciarse de las demás OSC's. Para que las/os demás reconozcan ese hecho, es preciso que todas sus comunicaciones respondan a ciertos criterios que le den coherencia a sus mensajes. No se trata de decir cosas distintas a cada público, sino de decirlas de manera que logremos lo que deseamos de cada uno de esos públicos.

En tal caso, una premisa básica de la organización será articular en sus diversos públicos imágenes que sean lo más parecidas posibles, por no decir una sola imagen: la de una organización ideal para recibir apoyo, colaborar, otorgar donativos, solicitar entrevistas y demás actividades relacionadas con la problemática de la violencia contra las mujeres. Es decir que, existirá una sinergia comunicativa que dirija a los públicos actuales y potenciales hacia ADIVAC como la mejor opción entre las organizaciones de su tipo.

Para lograrlo, es preciso comprender que la imagen de ADIVAC es resultado de la acumulación de todos sus actos comunicativos –pasados y presentes– y de la integración de

dichos actos a las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que sus públicos han tenido y tienen sobre la organización. Justamente por eso, la organización debe dar a conocer sus mensajes con base en una estrategia.

En primer lugar, la organización requiere definir qué espera de cada uno de sus públicos al comunicarse. Posteriormente, determinará cómo se comunicará para lograr su objetivo; es decir, planificará sus mensajes de manera que genere en sus públicos una actitud positiva hacia su ser y su hacer. Para ello, toda/o estrategia de la comunicación estratégica habrá de reconocer que una imagen es significativa para las y los demás cuando se identifica con sus necesidades y opiniones.

En segundo término, la o el estratega de la comunicación comprenderá que la imagen organizacional influye en los comportamientos y las opiniones de sus públicos y –desde esta perspectiva- puede modificarlos o potenciarlos. Objetivo que se logrará si las acciones de comunicación estratégica son permanentes y congruentes con la diversidad de los públicos.

De conformidad con lo anterior, la imagen organizacional no debe ser un invento; por el contrario, es preciso que coincida con la realidad. Para tal efecto, la organización requiere comunicar eficazmente su identidad y su realidad; con la finalidad de posicionar la imagen deseada en cada uno de sus públicos.

#### **4.3. Las herramientas de la Comunicación Estratégica**

Para alcanzar sus objetivos, la o el estratega de la comunicación reconoce y comprende que las acciones y los mensajes de la organización, han de mantener total congruencia. Si bien, la organización no envía mensajes a voluntad de forma permanente, sus comunicaciones no deberán perder coherencia con sus objetivos en ningún momento. Así, la comunicación operará de manera sinérgica para que la organización alcance sus objetivos con apoyo de sus públicos.

Asimismo, la persona encargada de la comunicación estará consciente de que la organización envía a sus públicos mensajes intencionales –planeados, organizados, y tangibles-, de la misma forma que emite mensajes no intencionales –espontáneos y surgidos de acciones o actitudes no programadas-. En ambos casos, se trata de información que se acumulará en la percepción de los públicos afectando la imagen organizacional positiva o negativamente.

Así pues, en las tareas de comunicación de ADIVAC, una premisa básica es tener sumo cuidado en lo que se dice –utilizando siempre un lenguaje con perspectiva de género– tanto como en lo que se hace de manera cotidiana, de cara a cada una/o de sus interlocutores.

En segundo término, para que la comunicación sea realmente estratégica, es importante que no solo el área de difusión, sino la organización en general, sea una emisora eficaz: que sus diversos públicos reciban sus mensajes y los comprendan. Para ello, los mensajes deben ser expresados claramente y por los medios idóneos. Asimismo, la organización debe saber escuchar, recibir los mensajes de sus públicos abiertamente y utilizarlos como insumos para mejorar sus acciones comunicativas como el resto de las actividades que realiza diariamente.

En dicho proceso, es común que la comunicación estratégica se enfrente a diversas problemáticas internas y externas. A nivel interno, habrán de considerarse las fallas por parte de la organización como emisora: cuando sus mensajes no son claros, cuando se pierden de vista los objetivos y se transmite algo distinto a lo originalmente planeado, cuando las personas encargadas de dar dichos mensajes no conocen claramente la información que se desea transmitir, o cuando no se eligen los medios adecuados para transmitirlos.

Por otro lado, es común que surjan problemas de comunicación cuando los mensajes no ofrecen toda la información que el público requiere para formarse una imagen de la organización; cuando la información es excesiva o ambigua permitiendo que los públicos realicen interpretaciones distintas a las deseadas. En ese sentido, la forma tangible de los mensajes –generalmente lingüísticos, orales o escritos– también ha de ser comprensible por cada público.

A nivel externo, es vital reconocer que las y los receptores de nuestros mensajes no siempre están en la disposición o en la mejor situación para recibirlos; en virtud del contexto que

les rodea. Como ejemplo se pueden mencionar las coyunturas sociales y políticas que distraen a nuestros públicos de la problemática de nuestro interés.

Por otro lado, una amenaza a la que se enfrenta la comunicación estratégica de toda organización surge de los rumores que pueden suscitarse en el entorno en que se desenvuelve; ese tipo de información que fuera –o incluso dentro– de la organización se publica sin ser verificada, distorsionando la imagen de la misma y afectado la percepción de sus públicos. Ante tales situaciones, es necesario que la organización se pronuncie de manera precisa, clara y congruente con su realidad. Sobre este punto se abunda en el apartado dedicado a medios de comunicación.

Para evitar –en la medida de lo posible– problemas en nuestra comunicación, se ofrecen algunas recomendaciones básicas:

- 1) Todas nuestras comunicaciones responderán a un objetivo general, congruente con la identidad y la realidad de la organización; en el caso de ADIVAC: posicionarse como organización civil experta en violencia sexual, cuyo ser y hacer contribuye a la erradicación de la violencia contra las mujeres.
- 2) A partir del objetivo general, formular objetivos para cada uno de nuestros públicos. Tales objetivos precisan coherencia y congruencia con la realidad de nuestros públicos y con nuestras propias posibilidades: desde los resultados que esperamos, hasta nuestro presupuesto y los medios a nuestro alcance.
- 3) Con relación a la diversidad de públicos, habrá que destacar las cualidades de la organización más significativas para cada interlocutor/a o grupo.

De las premisas anteriores, es posible desprender algunas acciones específicas. A nivel interno: mejorar la comunicación entre todas/os los integrantes de ADIVAC, de manera que mantengan o mejoren la estructura y el funcionamiento de la organización, generando mayor cohesión y adhesión a sus objetivos. Asimismo, habrá de capacitarse permanentemente al personal voluntario para que domine el lenguaje propio de la problemática de nuestro interés –la violencia sexual– tanto como aquel relacionado con el movimiento dentro del que ADIVAC milita –la perspectiva de género–.

A nivel externo se sugiere realizar mejoras en el conocimiento y posicionamiento de la organización promocionando nuevos programas y estrategias de la misma. En el caso del público usuario, puede ser beneficioso “abrir” las puertas para que conozcan mejor la organización, sus necesidades y la variedad de acciones que realiza. Por ejemplo, la atención médica y la orientación legal de ADIVAC, que generalmente tienen menor demanda que la atención psicológica. Por lo que respecta a las y los donantes, así como a las y los proveedores de servicios y equipo, puede ser útil sensibilizarles sobre la función social y su naturaleza no lucrativa, de manera que nos otorguen apoyos, ofertas o descuentos.

En el caso de los gobiernos municipales, locales o federales, se espera que reconozcan a ADIVAC como proveedora insustituible de servicios de capacitación para funcionarias y funcionarios públicos involucrados con la problemática de la violencia contra las mujeres. Asimismo, se espera influir en el diseño y la puesta en marcha de políticas públicas que impacten en la erradicación de la violencia contra las mujeres. Por su parte, de las legislaturas locales y federales, la meta esperada puede ser incidir en la propuesta y aprobación de iniciativas legales relacionadas con la problemática de nuestro interés.

A nivel del público en general o de las comunidades en las que ADIVAC se encuentra inmersa, el resultado deseado puede ser el reconocimiento de la organización como sujeta de cambio comprometida con el desarrollo humano y social. Los mensajes en ese sentido pueden transmitirse de manera directa –a través de folletería, participación en eventos públicos y trabajo comunitario- e indirecta a través de los medios de comunicación.

En el caso de otras organizaciones civiles, organismos autónomos, redes, instancias académicas y agencias internacionales, las estrategias de comunicación pueden centrarse en posicionar a ADIVAC como la organización idónea para establecer mecanismos de colaboración, compromisos compartidos y acciones solidarias.

Por otro lado, más allá de comunicarnos a través de los medios de comunicación, nos interesa generar una imagen positiva en ellos: como voceras de un movimiento, como expertas en el tema y como organización propositiva más que combativa. Recordemos que la lucha por mejorar las condiciones de vida de las mujeres se encuentra en un momento de mayor engranaje

entre diversas partes y del establecimiento de redes de colaboración; más que de la crítica y la lucha encarnizada contra el sistema.

Una vez definidos los objetivos correspondientes a cada público, será necesario establecer una estructura de comunicación estratégica. Entonces, la lista de recomendaciones se extiende:

4) Es preciso que tanto la organización como su área de difusión tengan claras las razones por las que deseamos comunicarnos con cada uno de nuestros públicos. Por ejemplo: porque la organización no es ampliamente reconocida, porque los objetivos organizacionales apremian un mayor impacto en todos o en determinados públicos, porque la demanda por parte del público usuario ha disminuido, porque se requieren mayores ingresos, porque las coyunturas políticas y sociales requieren una mayor presencia, entre otras.

5) Asimismo, se debe establecer claramente a quiénes vamos a dirigir nuestros mensajes, de manera congruente con los objetivos establecidos; para llegar a la etapa de establecer con quiénes vamos a comunicarnos por su relevancia en el logro de nuestros objetivos.

6) Como en toda estrategia comunicativa, el punto nodal consistirá en definir el mensaje: ¿qué decir? ¿Qué ideas comunicar? ¿Qué mensajes priorizar?

7) Una vez establecido el mensaje o los mensajes a comunicar, se buscarán los medios idóneos para hacerlo. Nuevamente se resalta que dichos medios deben ser acordes con las realidades de cada público y con las posibilidades de la organización. Es decir: una campaña publicitaria en medios masivos de comunicación, dada la realidad de ADIVAC, aún no forma parte de la estrategia. Como alternativa, se utilizarán cartas, comunicados, presencia en eventos de interés para los públicos, boletines de prensa, folletería, carteles, entre otros según sea el caso.

8) Aunque las tareas de difusión de ADIVAC se suceden de manera permanente durante todo el año, es preciso definir los mejores momentos para enviar mensajes a cada público. Es decir, establecer qué decir y cuándo decirlo, de acuerdo con las necesidades y posibilidades de la organización, así como con las coyunturas y el contexto socio-político.

9) Finalmente habrá que delimitar los costos humanos y materiales de dichas tareas; mismos que no deben rebasar la capacidad de la organización.

Definida la estrategia comunicativa y durante la ejecución de la misma, será preciso tomar en cuenta otras consideraciones de gran utilidad:

10) Toda estrategia de comunicación debe mantener una perspectiva de largo plazo. En el caso de ADIVAC, por la naturaleza de la problemática que atiende, reconocemos que lo ideal sería que la organización cerrará sus puertas a la brevedad posible; es decir, que la violencia contra las mujeres fuera erradicada en el corto plazo.

Sin embargo, la realidad nos enseña cada día que dicho fenómeno social está lejos de desaparecer. Por lo que se espera que ADIVAC siga funcionando mientras haya necesidad de atender a personas afectadas por la violencia familiar, sexual y de género. Dada tal circunstancia, la comunicación de la organización requiere plantear un posicionamiento a largo plazo.

11) El logro de los objetivos comunicativos planteados debe medirse de alguna forma. Dichos objetivos deben cuantificarse a través del número de participaciones en medios de comunicación, del aumento de la demanda hacia nuestros servicios, de la canalización de casos por parte de otras organizaciones y del establecimiento de nuevas redes de trabajo, entre otros.

12) Las metas de la comunicación –tanto como los objetivos generales de la organización– deben ser conocidas e involucrar a todas y todos los integrantes de la misma que la identidad de la organización de fortaleza y que la imagen proyectada sea congruente con la realidad.

13) Siempre es importante considerar un plan alternativo que pueda aplicarse ante situaciones inesperadas como rumores o fallas en la comunicación. En tales casos, los cambios propuestos no deben tomarse a la ligera; sino llevarse a cabo únicamente cuando sean imprescindibles para mantener o mejorar la estrategia.

14) Como en todo programa de trabajo, es vital monitorear constantemente la ejecución del mismo a través de mecanismos de evaluación que permitan corregir el camino en caso necesario o mantenerlo si los resultados esperados se están logrando.

Para alcanzar sus objetivos, el estrategia de la comunicación estratégica recurre a herramientas que le permiten interactuar con sus receptoras/es y emitir mensajes comprensibles para los diversos públicos, que les motiven a emprender acciones concretas de su parte.

En ese sentido, este Manual contempla tres herramientas de la comunicación, básicas para el área de difusión de ADIVAC; a saber, la publicidad –específicamente aquella de tipo social–, la mercadotecnia –también reconocida actualmente en el ámbito social–, y las relaciones públicas. A continuación, se explican brevemente aspectos de cada una de ellas que resultan beneficiosos para los objetivos del Manual.

#### **4.3.1. La Publicidad Social**

Publicitar algo es hacerlo público, sembrarlo como elemento de opinión pública con una intención: la de provocar su aceptación y su posterior uso o aplicación. En Pérez Tornero, la publicidad es un hacer público, una modalidad comunicativa ya consolidada en la colectividad que utiliza varios medios de comunicación para dar a conocer productos, sugiriendo una imagen favorable de los mismos y de sus contextos de utilización, y estimulando su compra y consumo<sup>27</sup>.

Originalmente, la publicidad había sido concebida únicamente desde el ámbito comercial y se le atribuían solo las funciones de permitir la difusión masiva y la creación de preferencia de marcas o de productos.

Con el auge capitalista y las consecuentes críticas a todo el sistema, la publicidad también formó parte del debate. Por lo que, históricamente surgen etapas en las que la concepción de teóricos, profesionales de la propia publicidad y el mismo público cambia, originando nuevas propuestas que nutren las disciplinas, las técnicas y las estrategias publicitarias, otorgándoles nuevos sentidos y “mejores” intenciones: el beneficio público.

---

<sup>27</sup> JOSÉ MANUEL PÉREZ TORNERO, Et. Al. *La seducción de la opulencia. Publicidad, moda y consumo*. Ediciones Paidós. España 1992. P. 51.



En este contexto se inicia –en 1965– **la era de la responsabilidad social** para la publicidad, motivada por el movimiento de consumidores de los años 60, las preocupaciones sobre el ambiente, la mayor conciencia sobre los asuntos sociales, y la exigencia tanto de las audiencias como de los teóricos de que publicidad y publicistas tuvieran mayor conciencia sobre su responsabilidad para con el público<sup>28</sup>.

A consecuencia de lo anterior, las y los publicistas reconocieron la necesidad de estudiar a un público diverso (aún cuando en la actualidad siguen ofreciendo representaciones sociales estereotipadas y homogéneas). Frente a tales cambios, las motivaciones y los objetivos publicitarios también se extendieron más allá de estimular la demanda de productos y servicios; hasta el reconocimiento de personas, grupos e instituciones; y la promoción de causas y cambios.

Dicha evolución llevó a nuevas clasificaciones de la publicidad. Una de las más sencillas fue propuesta por Ríos Szalay (1978) y hace referencia únicamente a 2 tipos de publicidad: la promocional directa, que busca incrementar la venta de un producto o servicio; y la institucional, que busca evocar una imagen favorable de una organización<sup>29</sup>.

A las anteriores se puede sumar la publicidad de causas sociales que no está directamente relacionada con la imagen de una organización, sino que busca sembrar ideas y generar cambios de actitud para el beneficio de la sociedad –aun cuando los mensajes siempre estarán relacionados con uno o más grupos que patrocinan la campaña publicitaria y por ese hecho ganan prestigio–. Así pues, vemos que cada vez más entidades sociales –gubernamentales y no gubernamentales, públicas y privadas– emplean la publicidad bajo las siguientes premisas:

- 1) Promocionar directamente un tema de responsabilidad social.
- 2) Presentar determinados grupos sociales bajo una luz favorable.
- 3) Ilustrar favorablemente una meta de responsabilidad social.

---

<sup>28</sup> J. THOMAS RUSSELL y W. RONALD LANE. *Manual de Publicidad Kleppner*, Tomo 3, Prentice Hall Hispanoamericana S. A. México 1995.

<sup>29</sup> JORGE RÍOS SZALAY, *Relaciones públicas: su administración en las organizaciones*, Editorial Trillas, 1ª. Edición, México 1978.

De acuerdo con Ríos Szalay, se espera que este tipo de publicidad crezca cada vez más, toda vez que la población aceptará el papel legítimo de los medios de comunicación como un foro para debates públicos, así como para la información acerca de los productos. En la realidad, los medios masivos de comunicación –por su naturaleza vinculada al poder político y económico– aún no muestran apertura suficiente para tales efectos; entretanto quienes ejecutamos tareas publicitarias habremos de encontrar medios alternativos para lograr nuestros objetivos.

Si bien el panorama aún no es alentador para la publicidad de causas sociales –porque quienes pueden pagarla no lo hacen regularmente y quienes pretenden utilizarla no pueden pagarla–, no debemos caer en la postura radical de que en el ámbito publicitario la búsqueda de ganancias está en conflicto con la responsabilidad social.

Por otro lado y sin intervenir con el objeto, persona, grupo o idea que se desea promover, es posible clasificar la publicidad por el momento en que se lleva a cabo:

- Introdutoria: Da a conocer un producto, servicio, entidad o institución.
- Competitiva: Promueve el objeto, la idea o la persona con mayor fuerza para ampliar su impacto.
- Retentiva: Cuando el objeto de la publicidad ya está posicionado en el público, se realiza para mantenerlo en dicha posición de manera estable.

Como forma de comunicación, la publicidad parte del hecho de que un emisor pretende modificar la percepción de las/os receptoras/es hacia un producto, servicio o idea determinada; y en consecuencia, el comportamiento de compra de dichos receptores. El motor de dicho cambio se conforma por mensajes persuasivos que se transmiten por los medios de comunicación social.

En cuanto a sus características y condiciones de operación, Albarrán señala que *el propósito de la publicidad es pura y simplemente comunicar, a un público definido, información y una adecuada influencia orientadora que estimule a la acción.. Tiene éxito o fracasa en*

*relación directa con la forma en que comunique bien la información y las actitudes deseadas, a los núcleos de gente apropiados, en el momento adecuado y a un costo retributivo*<sup>30</sup>.

En virtud de lo anterior, entendemos que toda campaña publicitaria debe tratar de integrar formas comunicativas acertadas y emplear sistemáticamente medios eficaces (capaces de influir en el público) para conseguir una finalidad determinada, a la cual el público contribuirá con su actuar, gracias a la motivación en él creada.

Es decir que, debe desarrollarse una estrategia en la que la publicidad forma parte, entendida como el *conjunto de actividades controladas de comercialización que utilizan técnicas y creatividad para diseñar comunicaciones identificables y persuasivas, canalizarlas por los medios de comunicación... Las mejores técnicas utilizadas deben responder a las preguntas:*

- *¿Qué se debe decir de la organización?*
- *¿Cuál es la mejor forma de expresar el mensaje?*
- *¿Qué medios se deben seleccionar?*

*Además, se deben realizar investigaciones que permitan tomar las siguientes decisiones:*

- 1.- Determinar la meta de publicidad.*
- 2.- Determinar el mensaje y el texto publicitario.*
- 3.- Determinar el vehículo a usar para lanzar el mensaje.*
- 4.- Determinar el tiempo más oportuno de enviar mensajes.*
- 5.- Determinar el nivel de gastos que optimice el beneficio*<sup>31</sup>.

A continuación, se enuncian algunas recomendaciones –en términos publicitarios– aplicables a los elementos básicos de la comunicación. Sobre el mensaje, los puntos más importantes a considerar son:

1) Deberá atraer a la audiencia de modo que encuentre en él algo que en algún momento ha deseado ser o hacer; algo cercano a la vida cotidiana que conmine al público a participar.

---

<sup>30</sup> LUIS ALBARRÁN, Et. Al. *Publicidad: una controversia*. Colección Comunicación. Eufesa. México 1983, p. 27.

<sup>31</sup> LUIS ALBARRÁN. Op. Cit. Pp. 129 y 130.

2) Las/os receptores tienden a rechazar los mensajes que no concuerdan con su sistema de creencias y, por otro lado, a retener aquellos que apoyen y justifiquen sus actitudes y puntos de vista. En ese sentido, todo mensaje debe coincidir o aparentar coincidencia con las estructuras previamente establecidas y socializadas por la o el receptor. Hacer coincidir puntos de vista que lleven al logro de metas compartidas por emisor/a y receptoras/es; de manera que la propuesta incluida en el mensaje haga referencia a un comportamiento que el receptor previamente reconoce y acepta como una meta propia; y que conduzca al acto deseado.

3) En lo referente a las cuestiones técnicas, habrá que producir el mensaje de modo que despierte la atención de las/ os receptores deseados: adaptándose a su lenguaje y nivel intelectual; deberá también señalar las vías por las que la/el receptor puede involucrarse con la propuesta.

Sobre los medios para transmitir el mensaje, el punto nodal a considerar es nuevamente el público. Es decir, recurrir a los medios que nuestros diversos públicos estiman como ideales para recibir los mensajes. En el caso de instituciones y grupos, la comunicación directa es la ideal; a través de nuestra carpeta, currículum o video institucional. En este punto, el correo electrónico se ha convertido en una herramienta eficaz de comunicación.

Cuando hablamos del gran público, con el que nos comunicamos a través de los medios masivos de comunicación, vale recordar que no estamos en posición de solventar campañas publicitarias; sin embargo, nuestra presencia en dichos medios a través de entrevistas, reportajes y mesas de debate posibilita la formación de un referente del trabajo de ADIVAC y genera una imagen de la organización en ellos.

Asimismo, la publicidad a través de folletería, carteles y otros medios como los anuncios en andenes y trenes del Metro –a las que tenemos acceso a través de nuestro contacto con el Consejo de Población del Distrito Federal– permiten nuestro contacto directo con el público en general; al que no conocemos, pero consideramos usuario potencial de nuestros servicios.

En general, los vehículos de transmisión de nuestro mensaje deberán concordar con la realidad del o los grupos a los que esperamos llegar. Del otro lado, se encuentran nuestros

diversos públicos e interlocutores, a quienes debemos considerar con respeto y reconocimiento a su diversidad. En ese sentido, tratándose de instituciones y grupos, habremos de acercarnos a quienes posibiliten el alcance de los objetivos generales de la organización; quienes estén abiertos al diálogo y puedan coincidir más fácilmente con nuestras propuestas para establecer redes o equipos de trabajo conjunto que nos permitan combatir la problemática que nos interesa.

Cuando se trata del público en general, la mejor forma de acercarnos es informando lo que somos y lo que hacemos; darles a conocer nuestro trabajo; pues la violencia contra las mujeres constituye una problemática cada vez más posicionada en la opinión pública, como tema que requiere atención urgente; ante lo cual ADIVAC representa una alternativa de acción.

Finalmente, resulta necesario reiterar que la organización es la protagonista de sus mensajes, en tanto que las tareas de comunicación se dirigen al posicionamiento y reforzamiento de su imagen como experta en violencia familiar, sexual y de género; en ese sentido, nos platearemos como la mejor opción cuando de dicho tema se trate.

Así, no basta con realzar la calidad de los servicios y de la función social de ADIVAC; es preciso manifestar los elementos que nos hacen idóneas para entablar cualquier tipo de relación. Recordemos que nuestro objetivo básico es lograr que nuestro ser y hacer sean reconocidos por nuestros públicos potenciales, además de mantener y mejorar las relaciones con las que contamos actualmente. Y dicho reconocimiento se traducirá en el crecimiento de la organización a través de la demanda por nuestros servicios y por nuestra participación en espacios estratégicos.

#### **4.3.2. La mercadotecnia social**

*La mercadotecnia es el análisis, instrumentación y control de programas cuidadosamente formulados y diseñados para que se efectúen voluntariamente intercambios de valores con los mercados de interés para la organización. Con el propósito de que logre sus objetivos, tiene que diseñar su oferta tomando en cuenta las necesidades y deseos del mercado que se propone*

*conquistar, y el uso efectivo de las técnicas de precios, comunicación y distribución, para informar, motivar y servir a dicho mercado*<sup>32</sup>.

En esta explicación encontramos 3 puntos clave:

- 1) La consideración de las necesidades y los deseos del mercado.
- 2) El uso efectivo de la comunicación
- 3) Informar, motivar y “servir” a dicho mercado.

Lo anterior representa la conjugación de los elementos básicos del proceso comunicativo: El conocimiento de nuestros públicos con el fin de enviarle mensajes efectivos (a través de los medios y códigos idóneos) para motivar acciones que lleven al logro de nuestros objetivos. En *Mercadotecnia, la meta de la comunicación no es sólo dar a conocer la oferta de un producto; tiene también el propósito de proporcionar satisfacción posterior a la compra, de tal manera que aumente la perspectiva de que el cliente adquiera subsecuentemente el producto...*<sup>33</sup>.

Establecido lo anterior, es oportuno fijar la atención en el concepto de interés para este Manual: la mercadotecnia social. A continuación, algunas definiciones:

**Kotler y Armstrong, 1991:** “La mercadotecnia social es el diseño, instrumentación y control de programas tendientes a hacer más aceptable una idea causa o práctica social en el grupo meta”.

**Santesmases, 1996; Chías, 1995:** “El marketing social es una parte o aspecto particular del marketing no empresarial, que persigue estimular y facilitar la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideran beneficiosos para la sociedad en general o, por el contrario, trata de frenar o desincentivar aquellas otras ideas o comportamientos que se juzgan perjudiciales”<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> NAGHI NAMA KFOROOSH. *Mercadotecnia Social*. Editorial Limusa. México 1985. p. 32.

<sup>33</sup> NAGHI NAMA KFOROOSH. *Op. Cit.* p. 123.

<sup>34</sup> CHRISTOPHER, PAYNE Y BALLANTYNE. Citados en MIGUEL ÁNGEL MOLINER TENA. *Op. Cit.* P. 29.

De esta manera, lo que hace diferente a la mercadotecnia social es que el producto que se “vende” no es un bien o servicio, sino una idea o causa social para beneficio público. Se busca un cambio en el comportamiento de nuestros públicos que –a la larga– permita mejoras a nivel social. Este objetivo se cumple a través de 3 actividades específicas:

*El marketing externo, supone planificar y desarrollar actividades con aquellos públicos que no forman parte de la organización. (Tarea de la publicidad).*

*El marketing interno, va dirigido a los diferentes públicos que interactúan dentro de la organización... Se trata de vender la causa social dentro de la propia estructura organizativa que sustenta la campaña social. (Tarea de la comunicación organizacional).*

*El marketing interactivo, abarcaría todas las actividades en que hay un contacto personalizado entre el público interno y el externo<sup>35</sup>. (Tarea de las relaciones públicas).*

En este punto, conviene diferenciar a la mercadotecnia social de otras extensiones de la mercadotecnia cuyos objetivos son distintos pero útiles para los fines de este Manual.

**La mercadotecnia de las organizaciones no lucrativas:** se refiere a la aplicación de los principios del marketing a un tipo de organización que se caracteriza porque sus actividades no persiguen el beneficio monetario, independientemente de su carácter público o privado... Este tipo de organizaciones puede llevar a cabo marketing de productos, servicios o ideas, con la particularidad de su carácter no lucrativo<sup>36</sup>.

**La mercadotecnia de la organización:** consiste en emprender actividades de creación, conservación o cambio de actitudes y comportamiento del auditorio meta respecto de una organización<sup>37</sup>.

La combinación de algunos elementos presentes en cada uno de los tipos mencionados, resulta útil en la planeación y ejecución de una campaña permanente de comunicación estratégica

---

<sup>35</sup> MIGUEL ÁNGEL MOLINER TENA. Op. Cit.. Pp. 32 y 33.

<sup>36</sup> *Ibidem*. P. 29.

<sup>37</sup> KOTLER Y AMSTRONG Citados en MIGUEL ÁNGEL MOLINER TENA. Op. Cit. P. 29.

para ADIVAC. En ese sentido, es conveniente revisar algunos aspectos básicos de todo tipo de mercadotecnia, que pueden y deben ser aplicados en las tareas cotidianas de comunicación.

Antes de iniciar, es preciso recordar que, en la mercadotecnia social, la materia prima la constituyen las causas sociales. Si en el ámbito comercial, el interés que prima es el de las personas u organizaciones que lo implementan; en el ámbito social, la razón de ser es el beneficio público o, al menos, de un sector de la población.

*En el ámbito del beneficio social no lucrativo... las instituciones deben vender a determinado público, si no producto, sí al menos ideas y cambios de comportamiento*<sup>38</sup>. En ese sentido, para lograr la aceptación de la idea y un cambio de actitud en el público, se establece un proceso en el que la primera fase está constituida por la formulación de los objetivos que la organización pretende alcanzar.

*Dentro de la segunda fase, se procede a un autoanálisis; es decir, a un inventario crítico de los medios financieros, técnicos, humanos y jurídicos de los cuales se dispone, así como de las coacciones que limitan su libertad de acción... Después ( ) se debe definir el mercado, constituido por el grupo de personas cuyos cambios de comportamiento es nuestro objetivo...*<sup>39</sup>.

El proceso de marketing, de acuerdo con Moliner Tena y otros autores, se sucede en 4 etapas: Planificación, Implantación, Control y Evaluación.

La fase de Planificación puede subdividirse a su vez en 3 etapas: auditoría de la situación, fijación de objetivos y diseño de estrategias. Lo que se pretende es contestar tres preguntas básicas: ¿Dónde estamos?, ¿Hacia dónde queremos ir? Y ¿Cómo vamos a lograrlo?. Esta fase encierra todo el diseño de la campaña de comunicación.

La auditoría de la situación implica un análisis exhaustivo y crítico de las circunstancias que rodean la campaña social, tanto las propias de la organización como las del ambiente en el

---

<sup>38</sup> MAGHI NAMAQFOROOSH. Op. Cit. p. 233.

<sup>39</sup> *Ibidem*, P. 235.



que ésta se circunscribe. Se trata de una **auditoría interna** (puntos fuertes y débiles de la organización) y una **auditoría externa** (oportunidades y amenazas del entorno).

En otro contexto, la auditoría de la situación se conoce como **Análisis FODA: Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**, y su objetivo es encontrar las características que favorecen el posicionamiento de ADIVAC, identificar los posibles obstáculos y prevenir situaciones de emergencia. El fin de este estudio es la **segmentación** de nuestros públicos meta.

El segundo paso en la Planificación es la **fijación de objetivos** y consiste preguntarnos y respondernos ¿Hacia dónde queremos ir? Establecer un **objetivo general** y **objetivos específicos** que nos permitan alcanzarlo; de modo que, los objetivos inicialmente planteados, al final nos permitan darnos cuenta si la campaña fue exitosa. *Es conveniente que los objetivos sean medibles y comprobables ( ) que se fijen en unidades cuantificables. Por tanto hay que buscar objetivos que materialicen algo tan genérico como la solidaridad, la salud o la tolerancia*<sup>40</sup>.

La tercera etapa en la fase de Planificación es el **diseño de estrategias**: ¿cómo vamos a lograr los objetivos? Definir el conjunto de actividades que nos llevará hacia donde queremos ir y elegir las estrategias más idóneas.

En palabras de Moliner Tena, una campaña social debe plantearse, no como una actividad puntual y aislada en el tiempo, sino como una actividad en el seno de las relaciones con los distintos públicos con los que se relaciona la organización. En este sentido, la estrategia fundamental es el cultivo de dichas relaciones. Esto se logra mediante la sucesión de tres estrategias básicas: **Crear interés, establecer un compromiso y consolidar la relación.**

Para crear interés y, posteriormente, generar confianza, se recurre a las actividades de **mercadotecnia externa** tales como la publicidad, las relaciones públicas o las acciones de las y los voluntarios. Enseguida, se desea establecer un compromiso entre la organización y nuestros diversos públicos que se traduzca en convenios de capacitación, donaciones, trabajo voluntario,

---

<sup>40</sup> MIGUEL ÁNGEL MOLINER TENA. *Marketing Social: la gestión de las causas sociales*. Manuales Prácticos de Marketing. ESIC Editorial. Madrid 1998.

incremento del público usuario y establecimiento de redes de trabajo con otras organizaciones o instituciones. Finalmente, el objetivo es consolidar la relación para hacer que nuestros públicos sean más receptivos a futuras campañas o a mensajes de nuestra organización.

La segunda fase del modelo de la mercadotecnia consiste en la **Implantación de la campaña**, donde la estructura organizativa, la **coordinación** y la **motivación** son esenciales. A la hora de coordinar, se debe tomar en cuenta la sincronización de todas las actividades, la centralización y diseminación de información y la asignación de recursos (Salas, 1987). Respecto de la motivación, se han de monitorear constantemente las actividades y el lenguaje –siempre con conocimiento de la causa y de la organización– de las/osos integrantes de ADIVAC que participan en la comunicación estratégica.

La última fase del proceso se refiere al **Control y la Evaluación de la campaña**. El primero busca detectar errores y problemas para solucionarlos de manera rápida y eficaz. Para ello, Kotler y Roberto (1989) recomiendan: medir y comparar los resultados con estándares previstos; diagnosticar en qué medida los resultados difieren de los previsto y; adoptar medidas correctivas previamente planeadas o emergentes. Finalmente, en la evaluación de resultados se valora la eficacia de la campaña: se comparan los objetivos fijados con los resultados obtenidos.

#### **4.3.3. Las Relaciones Públicas**

El concepto de Relaciones Públicas se desprende directamente del de Relaciones Humanas y se define a partir de este último. En ese sentido, mientras las relaciones humanas tienen que ver con la creación y el mantenimiento de vínculos entre personas; las relaciones públicas se preocupan por los vínculos entre grupos u organizaciones. En ambos casos, es determinante que dichas relaciones se basen en reglas y códigos reconocidos y aceptados por las partes que interactúan en el proceso de comunicación.

En virtud de lo anterior, el objetivo de las Relaciones Públicas consiste en que los grupos u organizaciones –más que darse a conocer– se hagan comprender por sus interlocutoras/es y

públicos, de manera que establezcan vínculos que les permitan insertarse dentro de las comunidades en las que pretenden tener un impacto positivo. ¿Cómo se logra alcanzar dicho objetivo? A través de la comunicación estratégica.

Las relaciones públicas constituyen un conjunto coordinado de acciones de comunicación, cuyo objetivo es establecer y/o fortalecer vínculos con nuestros públicos e interlocutoras/es, escuchándoles e informándoles para lograr la aceptación y el reconocimiento de nuestro ser y hacer, de manera que se unan a nuestra causa.

Para tal efecto, la o el relacionista público, recurre a técnicas de la comunicación estratégica, la negociación, la mercadotecnia y la publicidad; de manera que le sea posible conocer a sus públicos e interpretar sus respuestas, monitorear las políticas y procedimientos de comunicación de la organización, y emitir mensajes comprensibles para sus diversos públicos que le permitan ganar la aceptación de los mismos. Una vez más, su finalidad es generar y/o sostener una imagen positiva que permita a la organización cumplir con su misión.

De lo anterior se desprende que la tarea de relaciones públicas implica un esfuerzo planeado para incidir en la opinión de nuestras/os interlocutores sobre nosotras, sustentada en una comunicación satisfactoria para ambas partes. En breve: se trata de que nuestras/os interlocutores nos escuchen, nos comprendan y se sientan –a su vez– escuchadas/os por nosotras.

En el transcurso de dicho proceso, los dividendos ideales son la empatía y el apoyo de nuestros públicos hacia nuestro ser y hacer; con lo que lograremos establecer relaciones de cooperación productiva sustentadas en intereses comunes. Es decir que, no pretendemos convencerlos de adherirse a una causa que les es ajena; sino que les invitamos a participar conjuntamente en una lucha de todas y todos. Más que beneficios para nuestra organización, promovemos acciones de relevancia social.

Y esa relevancia social da sentido a nuestro quehacer cotidiano; puesto que no pretendemos alcanzar la simpatía de nuestros públicos para procurarnos beneficios propios; sino que esperamos la participación de nuestras/os interlocutores para avanzar en una gran meta: la erradicación de la violencia contra las mujeres. Esta premisa constituye la base de todas las tareas de ADIVAC.

Por otro lado, en el marco de la estructura y el funcionamiento organizacional, las relaciones públicas ofrecen beneficios adicionales a nuestra organización:

- Las relaciones públicas internas permitirán que el personal de ADIVAC se sienta integrado a la organización y asuma sus objetivos como propios. Este sentido de pertenencia elevará la calidad de los servicios y la participación de las y los voluntarios en las actividades de la organización.
- Asimismo, la dirección de la organización, al reconocer a sus voluntarias/os como receptoras/es y vehículos de sus relaciones públicas, se allega de un recurso humano rico y poderoso al servicio de los objetivos de ADIVAC; cuya participación debe ser reconocida, motivada y recompensada.
- En tanto que la proyección de una imagen positiva es vital para la permanencia y el desarrollo de la organización, las relaciones públicas eficaces fomentan la confianza de nuestros públicos en nosotras, permitiéndonos recibir más apoyos; abriéndonos la puerta a nuevos espacios de influencia; y elevando la demanda de nuestros servicios.

Para tener acceso a los beneficios mencionados, la o el coordinador del área de difusión y capacitación de ADIVAC, llevará a cabo las siguientes tareas:

1) Organizar foros, ruedas de prensa, eventos de recaudación de fondos, entre otras actividades que permitan a la organización interactuar directamente con sus diversos públicos.

2) Coordinar y recibir visitas de grupos, instituciones, donantes y personas con la finalidad de que conozcan la estructura y el funcionamiento cotidiano de la organización; de manera que se sientan confiadas/os por contar con información de puertas abiertas.

3) Preparar comunicaciones especiales para distintos públicos como: mensajes de fin de año, felicitaciones, notificaciones de acontecimientos importantes para la organización, entre otros que estimulen los vínculos más allá de la vía formal.

4) Establecer y fomentar relaciones con la prensa; allegarse de directorios y entablar comunicación con periodistas y reporteras/os de las fuentes relacionadas con nuestra labor.

5) Establecer y fomentar relaciones con la comunidad en la que la organización se encuentra inserta y con sus líderes. Dirigirnos a grupos vecinales, escuelas, centros comunitarios, entre otros. Para tal efecto, la o el relacionista público, ha de traducir los lenguajes técnicos de la organización a uno coloquial y sencillo que favorezca la comunicación.

6) Entablar y fortalecer relaciones con instituciones y funcionarias/os gubernamentales, a través de la comunicación personalizada y de nuestra participación en espacios de interlocución entre la sociedad civil y los gobiernos como es el caso de los Consejos Delegacionales de Atención y Prevención de la Violencia Familiar, por mencionar un ejemplo.

7) Cabildear con la Asamblea Legislativa del Distrito Federal (ALDF), otros congresos locales y el Congreso de la Unión; para incidir en la aprobación de iniciativas y reformas de leyes vinculadas a la violencia contra las mujeres; sobre todo a través de las Comisiones de Equidad y Género, Derechos Humanos y Atención a Grupos Vulnerables, entre otras.

8) Planear las estrategias de comunicación conjuntamente con otras áreas; regularmente en juntas semanales entre la dirección y las coordinaciones.

9) Coordinar la asistencia y participación en ferias, foros y otras actividades. ADIVAC recibe al menos una invitación diaria a este tipo de eventos.

10) Estudiar el contexto social, económico y político en el que la organización se encuentra inmersa; así como la imagen proyectada en sus diversos espacios de interlocución. Para tal efecto, es preciso estar al tanto de las noticias que diariamente se publican en diversos medios relativas a los temas de interés para la organización; así como mantenerse presente en diversos espacios de importancia estratégica para las actividades de ADIVAC.

12) Investigar sobre agencias, empresas y personas que potencialmente pueden otorgar donaciones, patrocinios y apoyos a la organización; para establecer contacto y posibilitar la apertura de vínculos de cooperación.

13) Apoyar y – en la medida de lo posible- patrocinar actividades culturales relacionadas con temas de interés para las mujeres. Como ejemplo se puede mencionar el patrocinio de ADIVAC al Primer Concurso de Fotografía “Mirada Joven”, organizado por el Fondo de

Población de Naciones Unidas (UNFPA) en 2007. Dicha patrocinio consistió en la colocación de un anuncio dentro de nuestra página web y el otorgamiento de becas para las y los ganadores del concurso en cualquiera de los talleres, cursos y seminarios de la organización. A cambio, el logotipo de ADIVAC apareció en todos los materiales de difusión del concurso.

14) Solicitar cotizaciones y calcular costos de los materiales de difusión. Además se contribuye a la redacción, la corrección de estilo y el posterior diseño de los mismos. Cabe señalar que, en ADIVAC estas tareas son compartidas por todas las coordinaciones y consultadas con la diseñadora gráfica, quien conoce profundamente a la organización y domina el lenguaje con perspectiva de género, además de trabajar también de manera solidaria.

15) Preparar y difundir comunicados, informaciones y anuncios para los públicos internos de la organización pues, para generar relaciones públicas eficientes a nivel externo, es necesario fomentar dichas relaciones a nivel interno. No es posible proyectar una imagen positiva de la organización, si la estructura, la identidad y la adhesión de sus integrantes no están consolidadas. Así, una campaña de comunicación estratégica precisa de una permanente campaña interna, donde el personal conozca la organización y su entorno, su lenguaje y sus códigos.

Por otro lado, una organización de naturaleza feminista, promotora del empoderamiento de las mujeres y de convicción democrática; se caracteriza por la vocación de servir con humildad. En ese sentido, las decisiones y la información deben fluir abiertamente entre todas/os sus integrantes, desde las directivas hasta el personal de apoyo administrativo y limpieza; pasando por cada una de las y los profesionales voluntarios que atienden al público.

En este punto, las relaciones públicas cobran relevancia fundamental pues –a diferencia de las otras áreas- la persona encargada está en contacto permanente con los públicos internos y externos de la organización; situación que le permite conocer algo sobre cada uno y la posibilidad para acercarse a ellos. Entonces, la comunicación nuevamente resulta elemento vital del proceso.

La persona a cargo del área de difusión y capacitación de ADIVAC, idealmente será experta en comunicaciones. Para tal efecto, es fundamental mantenerse informada/o sobre la organización y su funcionamiento –general y a detalle por cada una de las áreas-; conocer las

decisiones tomadas a nivel directivo y comunicarlas al resto de integrantes; conocer las necesidades, propuestas e incluso quejas del personal voluntario y comunicarlas a nivel directivo.

Al mismo tiempo, resulta beneficioso reconocer que las acciones de cada integrante y de cada área afectan las relaciones públicas de la organización; situación que hace imprescindible el diálogo permanente a nivel interno, tanto o más que los diálogos con nuestros distintos públicos externos; para quienes cada mensaje debe ser esencialmente el mismo y estructuralmente diferente, de manera que nos hagamos comprender por ellos.

¿Cómo lograr lo anterior? Enseguida algunas recomendaciones:

A) En tanto que acercarnos a cada integrante de instituciones, grupos y organizaciones con quienes nos interesa interactuar resulta una tarea difícil, la comunicación debe dirigirse a quienes toman las decisiones o –en todo caso– a sus líderes de opinión; pues por medio de ellas/os podremos dialogar con el resto. Para tal efecto es posible establecer contacto con:

- Comunicaciones personales dirigidas directamente a las/los líderes de opinión o tomadoras/es de decisiones.

- Comunicaciones personalizadas dirigidas a públicos más numerosos, tomando en cuenta sus intereses y su nivel cultural.

Para tener idea del éxito de nuestras comunicaciones, resulta imprescindible prestar atención a la respuesta de nuestros públicos. Si no existe tal, habrá que dar seguimiento y probablemente repetir el mensaje esperando una nueva reacción.

B) En todo momento y en todas las tareas de la organización, otra premisa básica consiste en aprehender que no vivimos ni podemos vivir aisladas. Nuestro ser y nuestro quehacer dependen de la comprensión, la adhesión y el apoyo de nuestros públicos a nuestra causa. Y es por tal razón que ADIVAC necesita darse a conocer y dar a conocer su labor. Como organización sabemos quiénes somos y lo que hacemos; sin embargo, no es suficiente para nuestra supervivencia, menos aún para alcanzar nuestros objetivos.

En ese sentido, el lema de las relaciones públicas aplica para ADIVAC como para todas las organizaciones: “Hacer las cosas bien y darlas a conocer”. Para que las mujeres se acerquen a nosotras, para que las instituciones soliciten nuestros programas de capacitación, para que los medios nos consulten, para que otras organizaciones colaboren con nosotras, para que las financiadoras nos apoyen y para establecer redes interinstitucionales de trabajo; es preciso que nuestras/os interlocutores conozcan lo que hacemos y los beneficios que podemos aportarles.

C) Finalmente, la base de nuestras relaciones públicas, como de todas nuestras acciones debe ser la ética: en lo que somos, lo que hacemos y lo que queremos. Podemos lograr que nuestros públicos tengan una imagen positiva de la organización, pero mantenerla implica ganarnos su confianza, abriéndoles las puertas para que –a su vez- ellos mantengan sus puertas abiertas para nosotras. ¿Cómo llegar a tan privilegiada situación? Por medio del reconocimiento permanente de que nuestros fines son humanos, sociales y éticos. A través de una vocación de servicio y una actitud cooperativa que constituyan valores fundamentales en ADIVAC.

Conocidas las herramientas de trabajo del área de Difusión y Capacitación, es preciso dirigirnos a la razón de ser de dichas estrategias: nuestros públicos; las personas, grupos organizaciones e instituciones con quienes mantenemos y pretendemos establecer relaciones. Su número depende de los sectores en que estamos inmersas o relacionadas. Y entre ellos están quienes ya interactúan con nosotras como quienes nos interesan. De manera sencilla, pueden clasificarse en internos y externos. En los siguientes apartados se explican las diferencias entre ambos y se describen estrategias para que nuestras relaciones sean cordiales y fructíferas.

#### **4.4. Los públicos internos de ADIVAC**

Entre los públicos internos de ADIVAC, encontramos al personal voluntario y a las personas usuarias de nuestros servicios de atención psicológica, médica y legal. A estas últimas las consideramos dentro del público interno porque acuden cotidianamente a la organización, mantienen una relación cercana con el personal y conocen a ADIVAC mejor que cualquier



público externo; incluso fungen como promotoras de la organización en diversos espacios –aún cuando ya han terminado su proceso terapéutico o ya no reciben algún tipo de servicio-.

#### **4.4.1. El personal voluntario de la organización**

Cuando se trata de las integrantes de la organización, el primer elemento a considerar es una adecuada política de selección de personal. Si elegimos a las personas equivocadas, no contribuiremos al logro de los objetivos de la organización; por el contrario, entorpeceremos el trabajo. Mientras que, si elegimos a las personas idóneas, enriqueceremos la estructura y el funcionamiento interno de ADIVAC.

¿A qué nos referimos con las personas idóneas? A todas/os aquellos profesionales interesados y comprometidos con nuestra lucha. Se trata de personas que –de alguna manera– ya cuentan con ciertos conocimientos sobre la problemática de nuestro interés, que conocen y utilizan un lenguaje con perspectiva de género y, sobre todo, que demuestran tener plena disposición para profundizar en el tema, ejercer su profesión con ética para el beneficio común y actuar de manera congruente con los objetivos de ADIVAC como integrantes de un movimiento.

Por otro lado, la capacitación permanente y la evaluación del desempeño del personal voluntario también constituyen acciones estratégicas para mejorar el funcionamiento de la organización que se reflejan en la imagen que proyectamos, tanto a nuestras/os usuarios como a nuestros públicos externos. Sin embargo, estos puntos no corresponden ya a las funciones del área de difusión y capacitación de ADIVAC, por lo que rebasan el contenido del presente Manual y con señalarlos es suficiente.

En segundo lugar, es importante considerar las necesidades de nuestro personal voluntario y contribuir a cubrir aquellas que corresponden a la organización; pues no debemos olvidar que, más allá de ser empleadas, formamos parte de un proyecto y –en tanto que aportamos tiempo y

esfuerzo al mismo– mantemos una relación en la que los estímulos y las motivaciones ocupan el lugar del trabajo remunerado.

Entre tales necesidades encontramos las de pertenencia –sentirse parte del proyecto–; de aceptación –sentirse parte del grupo que ejecuta el proyecto–; de desarrollo –sentir que se está creciendo como personas y como profesionales–; de dignidad –sentirse reconocidas como personas–; de seguridad –sentir que, aunque no somos empleadas, nuestro lugar en la organización y los incentivos que recibimos están asegurados–; y de participación –sentir que podemos hacer propuestas y llevarlas a cabo porque se confía en nosotras–; entre otras.

En virtud de lo anterior, nuestras/os voluntarias serán consideradas/os también como público para relacionarnos con ellas/os de la mejor manera. Recordemos que no reciben un salario, sino un incentivo correspondiente al tiempo que brindan a la organización mensualmente, a su antigüedad dentro del equipo de trabajo y a las aportaciones de las personas usuarias de nuestros servicios.

Una vez reconocidas las necesidades de nuestro personal voluntario, es preciso determinar lo que la organización espera de ellas/os para definir la forma en que vamos a comunicarnos. En ese sentido, nos interesa que cada integrante de ADIVAC –desde las coordinadoras hasta las personas que asean las instalaciones– constituya un grupo; es decir, un conjunto de personas que poseen un objetivo común e interactúan entre sí para alcanzarlo.

¿Cómo lograrlo? Es necesario establecer un sistema de comunicación que garantice que la información fluya vertical y horizontalmente. En el caso de ADIVAC, se realizan juntas generales trimestrales en las que las coordinaciones exponen avances, necesidades y problemáticas en el trabajo de cada área; de la misma forma que, las integrantes expresan puntos de vista, requerimientos y propuestas para mejorar el funcionamiento de la organización. Asimismo, se describen planes y proyectos, actividades por cubrir y tareas para cada área.

Por su parte, cada coordinación se reúne de forma independiente para resolver e informar sobre situaciones propias de su trabajo. Además, las coordinadoras supervisan constantemente a

cada una de las psicólogas –quienes forman el grueso del personal voluntario de ADIVAC–; mientras que la Directora hace lo propio con el personal de recepción y limpieza para garantizar el mejor funcionamiento de esas áreas.

Otra herramienta de comunicación eficiente para las y los psicólogos es el tablero de anuncios en el cubículo donde realizan su trabajo de escritorio y descansan en su tiempo libre. Además, un lugar privilegiado para colocar anuncios es –aunque parezca divertido– el baño disponible únicamente para el personal; donde se informa no sólo sobre cuestiones de trabajo sino también sobre cuestiones informales que mejoran las relaciones internas de la organización.

Finalmente, un elemento de cohesión importante es la celebración de los cumpleaños de cada integrante; mismos que son anunciados en la recepción para enterar al resto del personal tanto como a las y los usuarios; lo que contribuye a la cohesión también con ese otro público. Mientras hay actividades en la organización, todos los cumpleaños son celebrados con el personal que se encuentra presente, atendiendo a las necesidades de integración, pertenencia y dignidad de las personas que forman parte de ADIVAC.

Asimismo, se realiza una reunión informal a fin de año, en la que todas las integrantes –o la mayoría– interactúan en un momento separado de las actividades laborales y se da oportunidad a cada persona de comentar sus aprendizajes a nivel personal, académico y laboral del año transcurrido y sus expectativas para el año siguiente; generando un clima de unión y satisfacción general, que también eleva la motivación para seguir formando parte del proyecto.

Dicho lo anterior, es importante mencionar que formar un grupo sólido no es el único objetivo de la organización pero sí el primero; pues una vez que el grupo está cohesionado, es posible plantearse nuevas metas como la creación de una cultura de servicio hacia las/os usuarios. Lo que en términos comerciales sería atención a clientes. Sobre este punto se abundará más adelante, cuando se trate el tema de las y los usuarios de los servicios de la organización.

A continuación, como en los apartados precedentes, una serie de recomendaciones que contribuirán al mejoramiento de la comunicación interna en ADIVAC; lo que redituará en la proyección de una imagen positiva de la organización:

1) Mantener comunicación permanente e informar a las integrantes de la organización de todo aquello que no tiene que ver con sus propias labores eleva el rendimiento personal y organizacional puesto que las personas se sienten involucradas y partícipes de las decisiones y las acciones; en general, parte de un proyecto a cuyo crecimiento contribuyen y contribuirán en el futuro como elemento de su propio desarrollo personal, académico y profesional.

2) La información debe fluir toda –vertical y horizontalmente– para evitar confusiones, vacíos, inconformidades y rumores que afecten el funcionamiento de la organización. Incluso debe darse a conocer la información financiera para que las integrantes contribuyan al ahorro de recursos económicos, materiales y de los servicios –agua, luz, teléfono–, y al desempeño de actividades que permiten el provisionamiento de recursos para ADIVAC. Es deseable que dicha información sea conocida desde la integración de nuevas personas para evitar confusiones entre sus expectativas y las posibilidades de la organización para solventarlas.

3) Es preciso reconocer que, además del grupo que integra todo el personal voluntario de la organización, también se forman grupos de menor tamaño por simpatías personales o afinidad laboral. Dichos grupos no deben ser vistos como una amenaza a la unión general, sino como una oportunidad de fortalecer las relaciones humanas y públicas internas. Finalmente, la organización también es un medio para la autorrealización de sus integrantes; por lo que permitir la libre formación de tales grupos, contribuye a generar un sentimiento de intimidad con la organización que combina aspiraciones personales y laborales, mejorando su rendimiento.

4) En todas las organizaciones, existen comunicaciones no programadas emitidas por el personal voluntario hacia el exterior: cuando expresa sus opiniones y sentimientos sobre la organización, proyectando una imagen de la misma en su medio social. Esta situación no puede ser prevista ni programada, sin embargo es vital considerarla para contribuir –en la medida de lo posible– a que cada integrante de ADIVAC se sienta satisfecho/o formando parte del proyecto.

5) Otro aspecto fundamental, dada nuestra naturaleza democrática y feminista, consiste en la “formación de cuadros” pues, aunque las tareas de vocería y representación externa de la organización son cubiertas por la dirección y la coordinación de difusión y capacitación, dos personas no pueden estar en todos los espacios al mismo tiempo. En consecuencia, es necesario que otras integrantes de la organización –coordinadoras, psicólogas, abogada o médica– estén informadas y capacitadas para representarnos y emitir mensajes institucionales. Lo que nos lleva a la siguiente recomendación:

6) Compartir la información, la formación y la responsabilidad. No concentrar el poder sino extenderlo a las demás. A final de cuentas, una de nuestras metas es promover el desarrollo integral de todas las mujeres, incluyendo a las integrantes de ADIVAC. En ese sentido, además de mantenerles informadas, resulta de gran utilidad capacitarles y supervisarles continuamente para que dominen el lenguaje común de la organización y del movimiento al que pertenecemos: la perspectiva de género. Adicionalmente, estaremos evitando confusiones y contradicciones que redunden en una imagen negativa de ADIVAC.

#### **4.4.2. Las y los usuarios de los servicios de ADIVAC**

Las personas que reciben cotidianamente los servicios de atención –legal, médica y psicológica–, sobre todo en el caso de la atención psicológica, conviven con la organización durante al menos dos años, mientras dura su proceso terapéutico. En ese sentido, se involucran en la vida cotidiana de la organización y llegan a establecer relaciones cercanas con algunas integrantes de la misma.

La atención a este público interno resulta trascendental, pues se convierte en vocero de la organización frente a sus familias, comunidades y otros grupos, recomendando o incluso criticando nuestros servicios. Este tipo de difusión, es uno de las más importantes por el número de personas que se acercan gracias a la sugerencia de quienes han recibido nuestro apoyo.

De manera que, mantener relaciones estrechas con nuestras/os usuarias/os resulta una tarea de gran relevancia. Es preciso entonces mantener una campaña permanente de relaciones públicas con nuestras usuarias/os: más allá de brindarles servicios, es preciso prestarles atención, escuchar sus necesidades y sugerencias, y considerarlas también como emisoras de mensajes que proyectarán una imagen de ADIVAC.

Cabe señalar que nuestro público más importante son definitivamente nuestras/os usuarias/os de los servicios de atención psicológica, quienes constituyen la mayoría y dan sentido a la existencia de la organización; pues ADIVAC nació con la finalidad de ofrecer atención psicológica, médica y legal a personas que han vivido violencia sexual y no han encontrado en otros espacios el abordaje ético, humano y profesional que nosotras les ofrecemos.

De lo anterior se desprende que, nuestras usuarias/os representan un público más significativo para nosotras que el gran público, el público masivo al que se accede a través de los medios de comunicación. En primer lugar porque, de llevar a cabo una campaña de comunicación masiva para ofrecer sus servicios, ADIVAC no sería capaz de atender una demanda de tal magnitud; al menos no con la calidad que nos caracteriza. Es por ello que, la publicidad de persona a persona ofrece oportunidades más realistas a una organización como la nuestra.

Si en el ámbito comercial, la atención al cliente cobra relevancia preponderante; en el caso de ADIVAC, es preciso sostener la vocación de servicio hacia nuestras/os usuarias/os. En ese sentido, las recomendaciones son:

- 1) Informarles –por medio de las psicólogas, del personal de recepción y de anuncios en colocados en espacios estratégicos– de cualquier decisión o cambio que les afecte directa o indirectamente. Por ejemplo: suspensión de actividades, necesidades de la organización para las que se pide apoyo, eventos a los que pueden acudir, aumentos en las cuotas de recuperación, problemas o cambios en las instalaciones, entre otros.

- 2) Recibir sus sugerencias y escuchar sus necesidades a través de sus psicólogas tratantes y del personal de recepción. Incluso a través de la dirección o de las coordinaciones.

3) Involucrarles en logros y problemáticas, dándoles a conocer noticias –positivas y negativas– que afectan a ADIVAC para que tengan mejor conocimiento de la organización; en términos de que comprendan que hacer funcionar ADIVAC día con día implica una tarea de grupo que les beneficia y puede beneficiar a más personas.

4) Atender sus dudas, peticiones y aclaraciones a la brevedad y en la medida de lo posible. En el caso del personal de recepción, tomar sus recados y comunicarlos oportunamente. En el caso de las psicólogas, no hacerles esperar e informarles de cualquier cambio a tiempo.

5) Recibirles siempre con una actitud abierta. Sobre todo el resto del personal que no tiene contacto directo con ellas/os, pero que semanalmente puede encontrarles en el edificio: un saludo y una sonrisa son la mejor bienvenida. Se debe resaltar que a ADIVAC acuden incluso familias completas: es común que mientras niñas y niños reciben terapia psicológica, sus padres acudan a grupos de contención para familiares o reciban asesoría legal.

Para tal efecto, es importante que las diversas áreas mantengan comunicación constante para que la atención ofrecida sea integral y lesn haga sentir satisfechos con los servicios.

6) Invitarles, antes que a cualquier otro público, a los eventos que ADIVAC convoca o en los que participa; tales como ferias informativas, eventos de recaudación de fondos, foros y demás actividades; de manera que se enteren también de las labores que ADIVAC realiza a nivel externo. En dichos eventos pueden fungir incluso como promotoras y participantes activas/os.

8) Nuestras/os usuarios son nuestra mejor fuente de evaluación sobre nuestra labor. Si se sienten cómodas/os y satisfechas/os, estamos haciendo bien nuestro trabajo. Desde esta perspectiva, incluso nuestras instalaciones precisan ser amigables, higiénicas, ordenadas, cómodas y –sobre todo– seguras. De ahí que en nuestra sede no hay ningún letrero con el nombre de la organización y que hayamos instalado un circuito cerrado de televisión.

7) Finalmente, de ninguna manera se debe olvidar que cada persona a la que ofrecemos atención psicológica, médica o legal, es motivo de la existencia de nuestra organización; en ese sentido debemos entablar nuestra relación con ellas, tanto por razones éticas como estratégicas.

#### **4.5. Los públicos externos de ADIVAC**

En este apartado encontramos a las instancias de los tres poderes del Estado, las instituciones académicas, las agencias internacionales, las comisiones de derechos humanos, las agencias financiadoras, los medios de comunicación, las organizaciones civiles y las redes interinstitucionales; especialmente las que también luchan por la erradicación de la violencia de género y –en general- las que buscan mejorar la calidad de vida de las mismas.

Lo que nos interesa en este caso es proyectar una imagen positiva de la organización de manera que nos brinden su confianza para entablar relaciones y redes de trabajo; para beneficio de ambas partes y de todas las mujeres que necesitan de nuestro trabajo. A continuación, las recomendaciones específicas para acercarnos a cada uno de los públicos antes mencionados; todos ellos, de importancia estratégica para el éxito y la permanencia de la organización.

##### **4.5.1. Los poderes del Estado y los partidos políticos**

A continuación nos concentraremos -por un lado- en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial a nivel nacional, estatal y municipal; y por otro, en los partidos políticos, de cuyas filas surgen las y los funcionarios de las instituciones del Estado. En primer lugar, este apartado retoma las relaciones actuales y potenciales con las instituciones del Estados; posteriormente y en menor medida, nos ocupamos de aquellas con los partidos políticos puesto que representan menor relevancia para las acciones emprendidas por la organización.



En el caso de los poderes del Estado, entablar relaciones con implica -en primer paso- reconocer tres preceptos cruciales: Por principio, recordemos que el movimiento feminista y de mujeres abandonó la etapa de la confrontación hace bastantes años; y actualmente nos encontramos en un mejor momento para la colaboración y la puesta en marcha de proyectos correponsables –aquellos donde las tareas se comparten entre instituciones y organizaciones-.

En segundo término, se deben reconocer los avances –en mayor o menor medida– hacia la democracia en nuestro país, que implican la existencia de gobiernos de distintas corrientes y partidos políticos. Generalmente, habrá algunos con los que la colaboración sea más fácil, considerando las coincidencias ideológicas con gobiernos y organizaciones civiles que -como ADIVAC- defienden y promueven todos los derechos y libertades de todas las mujeres.

En ese sentido, ADIVAC encuentra más congruencia colaborando con gobiernos que se reconocen de izquierda (provenientes del PRD) y de centro (PRÍSTAS), cuyas tendencias respecto de los derechos humanos son más progresistas y abiertas; sobre todo en lo referente a los derechos sexuales y los derechos reproductivos de las mujeres. Como ejemplo es posible mencionar las reformas legales que despenalizan el aborto en el Distrito Federal.

Dicha situación nos permite ofrece mejores posibilidades de impacto en algunos gobiernos que en otros. Sin embargo, es preciso reconocer un tercer aspecto de la política: es imprescindible interactuar con todas las instituciones, aún cuando no exista un alto nivel de coincidencia. De no hacerlo, nosotras mismas limitamos nuestra capacidad de incidir en la erradicación de un problema sobre el que –al parecer– todas y todos estamos de acuerdo.

Desde esta perspectiva, aunque ADIVAC no se vincula directamente o simpatiza con gobiernos específicos, es necesario y estratégico acercarnos a todos ellos; sin importar colores o posturas ideológicas. Se trata de buscar y lograr puntos de acuerdo, no granjearnos enemistadas ni limitar nuestro quehacer si pretendemos intervenir en la puesta en marcha de medidas eficaces para resolver un problema social. Siempre habrá instituciones y funcionarias/os cuyas acciones resulten negativas para nosotras; sin embargo, en tanto que buscamos generar conciencia, habrá que acercarnos a ellas/os para sensibilizarles y capacitarles en un tema en el que somos expertas.

Finalmente, nuestras relaciones con las instituciones y sus representantes son obligatorias. En ese sentido, precisamos que dichas relaciones –en la medida de lo posible– sean fructíferas; pues las políticas públicas, la legislación y los programas gubernamentales pueden ayudarnos o perjudicarnos para alcanzar nuestros objetivos.

¿Cómo sobrellevar una situación tan compleja? Actualmente, las OSC's recurrimos al cabildeo: una actividad planificada para influir en el diseño e instrumentación de medidas, planes y programas de gobiernos, congresos e instancias judiciales. Se trata de mostrar voluntad para la cooperación y el diálogo, sin perder autonomía e independencia en el proceso; recordando que la meta final no implica beneficios para nuestra organización, sino una mejor calidad de vida para las mujeres mexicanas. Ahora bien, ¿Cómo acercarnos a las instituciones y sus representantes? A continuación, algunas premisas básicas:

1) A ningún gobierno, instancia judicial, congreso o funcionaria/o público le gusta ser criticado, confrontado o evidenciado. Sin embargo, estamos en posibilidades de señalar necesidades y proponernos como medio para solventarlas. No es necesario antagonizar, sino realizar sugerencias. ¿Eufemismo? Tal vez, pero funciona.

2) De conformidad con lo anterior, nuestros mensajes señalarán que tanto las instituciones y las/os funcionarios públicos como nosotras nos encontramos en proceso de cambio –en el que llevamos la delantera– y pretendemos sumarnos a su voluntad política de generar mejoras para bien de la sociedad. Es cierto que la voluntad política de las instituciones suele desaparecer o esconderse tras intereses políticos. Convertirla en realidad no es nuestra tarea, concentrémosnos en lo que sí podemos hacer.

3) Siempre es necesario aprehender la realidad y reconocer que –la mayoría de las ocasiones– la voluntad política responde a momentos coyunturales y a la necesidad de ganar la simpatía de las y los votantes. Una vez clara esta situación, habrá que estar pendientes de tales momentos y aprovecharlos para enviar nuestros mensajes. Finalmente, nuestro objetivo es incidir en la prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres. Y detrás de él no hay nada oculto.

4) ¿Qué es lo que SÍ podemos decir a las instituciones del Estado? Que la problemática se ha convertido en una pandemia que amenaza la vida de millones de mujeres y que ADIVAC es capaz de sumarse a las acciones para combatirla. Su decisión será incluirnos o no en sus acciones; la nuestra será seguir luchando, aunque no sea de forma conjunta. En todo caso, tenemos experiencia, conocemos el tema y –las encuestas lo dicen- gozamos de más credibilidad–.

5) ¿Qué podemos ofrecer? Información sobre la población afectada por la violencia, profesionales especializadas en el tema, infraestructura para recibir a las personas que las instituciones no pueden atender o no atienden porque la demanda las rebasa, porque se les exige la denuncia del delito o porque su ámbito de acción es más ejecutivo que operativo. Además de capacitación; voluntad de cooperación y posibilidades para establecer proyectos corresponsables.

6) ¿A quiénes acercarnos? En el Poder Ejecutivo, a las Instancias Federales, Estatales y Municipales de las Mujeres, los Sistemas para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) Estatales y Municipales, las Secretarías de Salud y directamente a los gobiernos. En el Poder Legislativo, a las Comisiones de Derechos Humanos, Equidad y Género, Atención a Grupos Vulnerables o cualesquiera otras vinculadas con la temática. En el Poder Judicial, sobre todo a las Subprocuradurías de Atención a Víctimas. Ello dependerá de los organigramas en cada caso.

Como ejemplo, durante 2007 ADIVAC entabló relaciones con –al menos- quince Instancias de la Mujer, DIF, Procuradurías de Justicia y Secretarías de Salud en el ámbito estatal; a través de un proyectos de trabajo conjunto para llevar a cabo Foros llamados “Violencia de Género, Visibilizando lo Invisible”, donde presentamos una investigación sobre armonización legislativa del marco jurídico nacional con instrumentos internacionales en materia de derechos humanos de las mujeres que se llevó a cabo en ocho Estados de la República.

7) ¿Cómo lo hicimos? Nos dirigimos directamente a las y los titulares de dichas instituciones e incluso hubo quienes se acercaron a nosotras. En este punto, el correo electrónico es la herramienta más económica y rápida de comunicación; aunque también se recurrió a la mensajería –una vez que la respuesta estaba asegurada, por supuesto–.

Somos un grupo de ciudadanas y ciudadanos que les hizo una invitación y su deber es recibirla tanto como responderla, aun cuando la respuesta no sea afirmativa. En nuestro caso lo fue, pues resultó de utilidad el nombramiento de nuestra directora como Representante de México ante la Organización de Estados Americanos (OEA) para el Mecanismo de Seguimiento de la Convención para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (Convención de Belem Do Pará).

8) Las herramientas para establecer comunicación están disponibles, hay que acceder a ellas. La mayoría de las instituciones tiene página de internet y muestra sus directorios. Aquellas que no lo hacen, pueden localizarse en directorios de instancias como el Instituto Nacional de las Mujeres. Nos dirigimos a todas, por medio de cartas en las que ofrecemos una breve reseña de la organización e hicimos la invitación a trabajar conjuntamente. Por supuesto, se necesita perseverancia y paciencia para recibir respuesta; eso también es tarea de las relaciones públicas.

9) Puede parecer más fácil para una organización de cierto crecimiento, como ADIVAC. Sin embargo, tanto para las organizaciones de reciente creación como para nosotras, resulta altamente recomendable participar en las convocatorias para Proyectos de Coinversión Social que instituciones como el Instituto Nacional de Desarrollo Social y el Instituto Nacional de las Mujeres o las Instancias Estatales de la Mujer lanzan cada año. Se trata de espacios estratégicos para dar a conocer nuestro trabajo y generar vínculos de cooperación con diversas/os actores sociales.

10) Nuestro trabajo y nuestra experiencia hablan por nosotras; pero hay que darlos a conocer y –a su vez- conocer las acciones de los poderes del Estado. Siempre es importante asistir a eventos de las instituciones para informarnos e informar a los demás de nuestra existencia. Y siempre hay que llevar material de difusión porque pocas organizaciones lo hacen.

11) Finalmente, un momento muy específico de nuestra relación con las instituciones es la denuncia. Establecer relaciones cordiales con ellas no implica renunciar a un derecho ciudadano: la exigencia de cambios, la denuncia de casos y la demanda de acciones. En tales situaciones, volvemos al punto de no atacar públicamente a personas o instituciones pues, un resultado no deseable es que terminemos siendo nosotras quienes queden mal públicamente. Se trata de

evidenciar problemáticas: la violencia, la impunidad, la falta de acceso a la justicia, entre otras. Y de hacernos escuchar, colocándonos siempre del lado de la ciudadanía. En todo caso, las instituciones se deben a la ciudadanía: su trabajo es escucharla y darle respuestas.

Por otro lado –aunque no tan frecuente en organizaciones autónomas e independientes de gobiernos, ideologías e iglesias– se encuentra nuestra relación con los partidos políticos; pues ADIVAC ha sido convocada en varias ocasiones por algunos de ellos para establecer acciones o proyectos de trabajo conjunto. ¿Qué hacer y cómo responder en estos casos?

Todas las llamadas, cartas o faxes deben contestarse. Generalmente, dichos mensajes no contienen toda la información necesaria para tomar una decisión; en tal caso, es preciso concertar una reunión donde el partido político en cuestión haga su propuesta. Podemos estar de acuerdo o no, y decirlo abiertamente sin señalamientos negativos o contrapunteos de opinión pues, aunque sabemos que su principal objetivo es ganar votantes, algunas iniciativas pueden ser interesantes: Hay que conocerlas y –en algunos casos– participar pero, nunca en períodos electorales.

Cabe señalar que tales iniciativas tienen pocas oportunidades de subsistir: por la estructura, los intereses o las posibilidades de los partidos políticos. Cambiar tal situación no es nuestra tarea; sin embargo, involucrarnos puede ofrecernos la posibilidad de incidir en los sistemas de cuotas internos, incluir a compañeras del movimiento de mujeres en candidaturas estratégicas, o impactar en las plataformas políticas de futuras campañas.

Para ello, es preciso informarles sobre la problemática, recibir su propuesta y ofrecer la nuestra. Es posible llegar a acuerdos en los que nuestra imagen no forme parte de una campaña, sino de acciones concretas que impacten a la población. Como ejemplo, recordamos una campaña emprendida por el Partido de la Revolución Democrática (PRD) contra el Femicidio y la Impunidad en Ciudad Juárez; a la que fuimos convocadas como ponentes de Foros realizados en diversos Estados de la República. Únicamente asistimos a tres eventos; sin embargo, uno de nuestros folletos se imprimió y difundió en todos los Estados visitados por la campaña.

Recordamos también que la campaña terminó sin grandes avances al interior del Partido, pero conseguimos presentarnos frente a –por lo menos– trescientas mujeres para difundir nuestro mensaje; y de las visitas a tres Estados surgieron vínculos con organizaciones e instituciones académicas locales, con las que aún mantenemos contacto. ADIVAC no fue relacionada con el PRD más allá de tales eventos.

Por otro lado, lo más recomendable es no recibir donativos de partidos políticos. Las posibles relaciones deben ser de colaboración, sin involucrar a la organización en actos políticos. Tales decisiones se toman sobre la marcha, no es posible adelantarse del todo a lo que esperan de nosotras; pero es posible prever lo que nosotras podemos lograr. Se trata de mantener puertas abiertas a la posibilidad de emprender acciones conjuntas con cualquier actor social e involucrar cada acción en los fines éticos, humanos y sociales de nuestra organización.

#### **4.5.2. Los medios de comunicación**

Para las organizaciones civiles resulta especialmente difícil tener acceso a los medios de comunicación; tanto por razones de presupuesto como por los intereses políticos y económicos de los consorcios mediáticos. Sin embargo, actualmente existe mayor apertura sobre temas anteriormente considerados prohibidos o privados; situación que convierte a los medios masivos en un público deseable, un vehículo para acceder a otros públicos.

En tal caso, nuestras consideraciones sobre los medios de comunicación son:

1) En nuestros días, la mayoría de las personas conforma sus ideas de la realidad a partir de la información que ofrecen los medios de comunicación pues, aunque no son todopoderosos, ofrecen datos y conocimientos a los que no se tiene acceso de otra manera. Al tiempo que omiten información que, a su parecer, no es relevante. De manera que, fijan la agenda de los hechos que serán conocidos en el espacio público. Desafortunadamente, mujeres, organizaciones y movimientos que no forman parte del poder político y económico, aún son invisibilizados en

comparación con otras fuentes noticiosas. Así, los medios reflejan las desigualdades entre hombres y mujeres, gobernantes y gobernados, poderosos y desposeídos.

2) Por otro lado, sin menoscabo sus estructuras internas, los medios de comunicación siguen el mismo proceso de 4 etapas para producir noticias<sup>41</sup>:

- Planeación: Las jefaturas de información asignan las tareas para cada reportera/o; valorando la importancia de los sucesos que se cubrirán al día siguiente.

- Recopilación: Las y los reporteros acuden a recabar la información, con base en la agenda establecida el día anterior.

- Selección: Las jefaturas de información y redacción valoran la información recogida por las/os reporteros; así como los boletines y comunicados recibidos ese día.

- Producción: Las notas han sido aceptadas y se preparan para publicarse esa misma noche o al día siguiente.

3) Los medios de comunicación no generarán los cambios que pretendemos lograr, sin embargo, representan un vehículo poderoso para educar, transmitir conocimientos, sensibilizar y concientizar al público sobre nuestra causa. Entonces habrá que buscar la forma de integrarnos a su realidad noticiosa, conquistando el mayor número de espacios posible. ¿Cómo hacerlo?

Cuando son ellos quienes se acerquen a nosotras, siempre debe atenderseles puntual y amablemente. Una vez entradas en materia, es común que las y los periodistas no estén conscientes de la problemática; en tal caso, no hay que desesperarse, nuestra tarea también consiste en sensibilizarles para que la información que publiquen sea la más cercana a la realidad del tema y de la organización: lo menos amarillista posible.

Para tal efecto, se requiere contar con tiempo suficiente y pedirles que también lo tengan, para que la entrevista arroje la mayor información posible sobre la organización. Entonces, habrá que mostrar nuestra experticia para convertirnos en una fuente predilecta sobre el tema.

---

<sup>41</sup> SARA LOVERA. *Estrategias de comunicación y visibilidad para las Organizaciones de la Sociedad Civil*. CIMAC – INDESOL. México 2004.

¿Quiénes deben atenderles? Las personas más capacitadas. Si bien, todas nuestras integrantes cuentan con información y formación suficiente para hablar sobre la problemática que atendemos, la organización precisa contar con voceras –y suplentes– establecidas. En el caso de ADIVAC, tal función es desempeñada principalmente por la Directora y las Coordinadoras de las áreas de Atención a niñas/os y adolescentes, de Atención a personas adultas y de Difusión y Capacitación. En caso necesario, también hay psicólogas preparadas para tal efecto.

En todo, quien ejerza la función de vocería –permanente u ocasionalmente– estará informada de todo lo que pasa en la organización y será reconocida por el resto de las integrantes. Asimismo, contará con instrucciones e información para responder con la verdad y mostrar la realidad cuando la organización se vea afectada por un rumor o conflicto externo; y comunicará con exactitud las medidas tomadas por la organización para resolver tales situaciones.

De conformidad con lo anterior y en congruencia con nuestro compromiso social, es preciso que todas y todos los integrantes de la organización dominen y utilicen el lenguaje propio de la misma y del movimiento al que pertenecemos: la perspectiva de género. De manera que, nuestra imagen hacia el exterior refleje nuestra vocación, nuestra convicción y nuestro conocimiento sobre la problemática de la violencia contra las mujeres. Esto no es una recomendación más; además de una estrategia de comunicación valiosa, constituye uno de los comportamientos más elementales para quienes estamos comprometidas en esta lucha.

De vuelta al tema de los medios, suele suceder que las y los periodistas sólo desean entrevistar a usuarias de ADIVAC que ofrezcan su testimonio. En dichas situaciones, se consulta con las psicólogas qué personas pueden ser entrevistadas –siempre y cuando estén avanzadas en su proceso terapéutico y acepten voluntariamente la entrevista bajo sus condiciones: en total anonimato o acompañadas por su psicóloga tratante–. Jamás se entrevista a niñas y niños.

¿Con qué medios relacionarnos? Con todos los que se acerquen. Anteriormente, ADIVAC seguía la política de no presentarse –sobre todo en radio y televisión– en emisiones cuyos contenidos refuerzan los estereotipos y los roles tradicionales que reproducen la violencia contra las mujeres. Con el tiempo vimos que era un error: Siendo honestas, tales emisiones son las que



gozan de mayor audiencia; y entre dicha audiencia están las mujeres que han vivido o viven violencia, o cuyos hijos e hijas han vivido abuso sexual. A ellas debemos dirigirnos.

Actualmente, ADIVAC acude a todas las emisiones de radio y televisión donde se le invita, y responde a todas las entrevistas de prensa escrita. Hemos participado en programas como Mujer Casos de la Vida Real, Hoy y en noticieros de Televisa; Lo que Callamos las Mujeres, Con Sello de Mujer y noticieros de Televisión Azteca; así como en programas de Nino Canún, Tere Bermea y Javier Alatorre, por mencionar algunos de radio. Asimismo, hemos sido entrevistadas por las revistas Selecciones, Veintitantos, Cosmopolitan y Seventeen, entre otras.

Por otro lado, somos frecuentemente invitadas y recomendadas en programas más especializados como Diálogos en Confianza o Lammoglia la Familia y Usted; en las emisiones de Anabel Ochoa y Paty Kelly en la 1260 am; así como en programas de Radio Educación y Radio Ciudadana. Medios con los que tenemos relación más estrecha por ser menos conservadores y más críticos sobre los temas de las mujeres. En ese sentido, nos comprenden mejor.

Sin embargo, debe establecerse y fomentarse relación con todos los medios de comunicación. Mientras no tengamos capacidad para cubrir inserciones pagadas, nuestra mejor forma de hacernos visibles es acudir a su llamado. Se debe recomendar también, cuando estamos en contacto con los medios, abandonar los tecnicismos y traducirlos a un lenguaje más llano; de manera que quienes no estén familiarizados con la problemática, entiendan nuestro mensaje.

Por el contrario, cuando nosotras deseamos acercarnos a los medios, es preciso hacer una selección de aquellos a los que enviaremos nuestro mensaje. Aun cuando podemos dirigirnos a los ya han recurrido a nosotras, existe un amplio espectro de aquellos que no se han acercado a la organización y también publican información sobre el tema que nos interesa.

Para tal efecto, habrá que estar informadas de quiénes publican qué y en qué secciones; mantener un seguimiento permanente de noticias, por la obligación de mantenernos informadas y por la necesidad de seleccionar a qué medios dirigirnos. Por ejemplo, en prensa escrita es común que las noticias sobre violencia contra las mujeres se publiquen en secciones como Ciudad –en el

Universal– y Sociedad y Justicia –en la Jornada–. Determinar el resto de las secciones y los medios potencialmente interesados es tarea del área de Difusión o su similar en cada OSC.

Una alternativa es acercarnos a grupos que cuentan con directorios especializados o se concentran en los temas de mujeres y medios de comunicación. Entre ellos, el más conocido es Comunicación e Información de la Mujer, A. C. (CIMAC), una agencia de noticias especializada en asuntos de mujeres y género. CIMAC cobra por sus servicios; si es posible pagarle, será una inversión valiosa. Si no es así, habremos de recurrir a canales de colaboración solidaria.

Seleccionados los medios, es oportuno definir cuándo acercarnos a ellos. Para tal efecto, habremos de reconocer los momentos más oportunos. Dos fechas ya reconocidas son el Día Internacional de la Mujer (8 de marzo) y el Día Internacional para la Eliminación de la Violencia contra las Mujeres (25 de noviembre). En vísperas de esas fechas, los medios están más pendientes de nuestros mensajes: oportunidad que no debemos dejar de aprovechar.

Asimismo, es oportuno acercarnos en momentos coyunturales como: la aprobación de nuevas leyes o reformas, la publicación de casos paradigmáticos de violencia contra mujeres, la puesta en marcha de programas gubernamentales, entre otros. En tales casos, nuestra finalidad generalmente será fijar una postura y puede coincidir con que ellos deseen acercarse a nosotras.

Igualmente, cuando la organización requiere difundir un comunicado o convocar a una rueda de prensa, elegiremos el momento más oportuno. Una recomendación básica es no convocar ni enviar comunicados en lunes: a menos que nuestra noticia realmente lo amerite. Habrá que ser bastante objetivas en esto pues, los lunes son caóticos para todo el mundo, y más para los medios de comunicación. Dada la situación general del país, siempre habrá noticias más relevantes y fuentes más privilegiadas. Lo mejor es no invertir tiempo, esfuerzo y recursos que pueden ser estériles.

Nuestras noticias serán más visibles a finales de semana. Asimismo, invitaciones, boletines o comunicados serán mejor recibidos por la mañana y al menos uno o dos días antes del evento o noticia que pretendemos difundir.

El punto crucial ahora es ¿qué decir y cómo hacerlo? Nuestros mensajes precisan claridad e impacto: deben ser expresados de forma sencilla y atractiva. La pregunta es ¿qué atrae a los medios? El conflicto, la polémica, la innovación y las cifras. Elementos que no siempre son de nuestro interés; sin embargo, para ser escuchadas nos vemos en la necesidad de hacer compatible lo que queremos decir y lo que los medios quieren saber.

Si queremos difundir una actividad, convocatoria, publicación o postura sobre medidas, acciones o declaraciones gubernamentales; habremos de tener el claro el objetivo que pretendemos alcanzar al hacerlo: promover la organización, concientizar al público, colocar un tema en la agenda, entre otros. Con el objetivo bien definido, procederemos a elaborar nuestro mensaje; siempre en estilo periodístico. Es decir, respondiendo a 6 preguntas muy específicas:

- 1) ¿Qué? El hecho, acontecimiento o tema del hablamos.
- 2) ¿Quién? La, el, las o los protagonistas del hecho: nuestra organización.
- 3) ¿Cuándo? Y ¿Dónde? El tiempo y el espacio correctos del hecho.
- 4) ¿Por qué o para qué? Las razones del hecho o acontecimiento y los objetivos de nuestra organización realizarlo.
- 5) ¿Cómo? Las circunstancias, el contexto y los detalles del hecho o acontecimiento.

Asimismo, nuestro mensaje debe transformarse en noticia: revestir interés y ser significativo para los medios y sus audiencias. Para lograrlo, podemos recurrir a 3 tipos de relación con los medios: los boletines o comunicados de prensa, las ruedas de prensa y las entrevistas. A continuación, las recomendaciones básicas para cada una.

Los boletines de prensa o comunicados suelen utilizarse para anunciar una actividad o informar sobre alguna ya realizada, fijar postura sobre algún hecho relevante y promover un proyecto, campaña o acción específica, por mencionar algunos. Son documentos breves –dos cuartillas como máximo–, por lo que su redacción es un elemento fundamental: se integrará por párrafos breves y concisos, en lenguaje directo y libre de tecnicismos. Asimismo, su estructura será la de una noticia, respondiendo a las seis preguntas antes mencionadas y estructurándose en orden de mayor e menor importancia, bajo el siguiente formato:

1) Titular o encabezado: Es la llamada de atención, un resumen del contenido en una sola y atractiva frase. Podemos recurrir a estadísticas, a la proximidad del tema con el público por el impacto en su vida cotidiana o a una propuesta innovadora. Generalmente se acompaña de un subtítulo que contextualiza la noticia con datos más específicos y responde al público: ¿qué tiene que ver la noticia conmigo? ¿Cómo me afecta? ¿Por qué es importante para mí?

2) Entrada: Es el primer párrafo del boletín o comunicado que responde –en la medida de lo posible– a las seis preguntas de la noticia. Ofrece la información más importante en cinco líneas como máximo; e incluye frases cortas, sencillas y directas.

3) Cuerpo: Es el desarrollo de la noticia redactado en orden de mayor a menor importancia, con párrafos breves de una sola idea; ofrece una visión integral del hecho.

4) Remate: Es el último párrafo del boletín o comunicado; contiene datos generales sobre el hecho, redactados de forma concluyente y contundente. En ocasiones se omite y en su lugar se coloca información de contacto con la o el vocero o con la persona responsable de la publicación.

Además de una estructura que permita al lector informarse con rapidez sobre los elementos más importantes de nuestra noticia; dejándolo en libertad para profundizar en los detalles únicamente si así lo desea; al redactar nuestros boletines y comunicados se recomienda:

- Utilizar papel membretado de la organización.
- Explicar las siglas o tecnicismos que utilicemos en el texto.
- Incluir al final todos los datos necesarios para el contacto con la organización; en caso de que las/os periodistas requieran ampliar la información o solicitar alguna entrevista.
- Anotar correctamente los nombres de personas, instituciones y demás protagonistas de la noticia; así como los de reporteras/os y jefas/es de información a quienes nos dirigimos.
- Acompañarlos de una hoja informativa que incluya datos generales de la organización o información que contextualice el tema, como material de apoyo para las/os reporteros.
- Enviarlos –vía fax y correo electrónico- por la mañana, un par de días antes del evento o de la fecha en que esperamos se publiquen. Y asegurarnos de que han sido recibidos.

Sobre las ruedas de prensa, el primer consejo es que debemos realizar únicamente cuando tenemos motivos suficientes: información relevante, un mensaje sobre algún tema polémico, resultados de una investigación o programa, convocatorias a un evento trascendente, entre otros. Además, se recomienda no abusar de ellas: dejar lapsos de tiempo considerables entre una y otra.

Recordamos que, desde la perspectiva de los medios de comunicación, no todo lo que hacemos es noticia; por lo que, nuestros asuntos no siempre serán cubiertos y nuestras noticias no siempre serán publicadas. Sin embargo, toda convocatoria a medios de comunicación, habrá de planificarse con anticipación y detalle; aún cuando se trate de anuncios de última hora.

Para convocar a los medios de comunicación, es posible utilizar boletines de prensa, tarjetas o cartas de invitación. En todos los casos, usaremos papel membretado de la organización y ofreceremos datos concretos sobre el lugar, la hora y la información que se ofrecerá en la rueda de prensa –siempre con un titular que llame la atención y atraiga hacia nuestra convocatoria-.

Adicionalmente, se incluyen datos de la o las personas de contacto; sin embargo, en dichas invitaciones nunca se ofrece información específica sobre el tema a tratar. ¿Por qué acudirían si ya tienen la información en sus manos? Por otro lado, es indispensable ofrecer a periodistas, reporteras/os y corresponsales todas las facilidades que requieran, para favorecer que nuestra nota sea publicada y para que acudan a nuestro llamado en futuras ocasiones.

Asimismo, para asegurar el éxito de nuestra convocatoria se recomienda:

- 1) Elegir adecuadamente el lugar –céntrico y accesible–, el día y el horario de nuestra invitación -de preferencia a media semana o cerca del fin de semana y antes del medio día-.

- 2) Invitar a los medios –al menos con un día de anticipación– por teléfono, fax y correo electrónico. Enviar las invitaciones tanto a reporteras/os como a las jefaturas de información y confirmar su recepción por teléfono.

3) Dirigir las invitaciones a todos los medios por igual. Si nos concentramos solo en algunos, segmentamos nuestra convocatoria y limitamos nuestras posibilidades de ser publicadas.

4) Antes de la rueda de prensa, definir cuántas personas y quiénes participarán. Se recomienda que sean tres personas como máximo; todas preparadas con la información que ofrecerán, con datos generales sobre la organización y sobre el tema a tratar. Además estarán preparadas para lo mejor y lo peor que pueda pasar, como recibir cuestionamientos polémicos y provocativos sin perder la calma.

5) Revisar que el material y el equipo –micrófonos, computadora, proyector– estén listos y en perfectas condiciones para evitar retrasos y problemas de comunicación. De igual forma, las hojas de registro –importante insumo para formar y actualizar nuestro directorio– deberán estar en su sitio y ser supervisadas por una persona especialmente asignada para dicha tarea. Asimismo, se verificará la colocación de logotipos, carteles, pantallas y de las/os participantes.

6) A la par de la información ofrecida por las/os voceros, es indispensable entregar a cada periodista, reportera/o y corresponsal, una carpeta informativa que contenga el boletín de prensa y tres hojas informativas: una sobre la organización, otra sobre las/os voceros, y una más sobre el tema a tratar. Adicionalmente, es posible incluir carteles, folletos o documentos relacionados.

7) En caso necesario, se entrega también una carpeta informativa sobre el asunto a tratar; en la que se incluyen datos contextuales, históricos y estadísticos para ampliar la perspectiva de los medios de comunicación sobre lo que van a publicar. Esta carpeta resulta estratégica pues, a partir de ella, las y los reporteros o corresponsales pueden solicitarnos una entrevista o información más profunda para elaborar un reportaje. En todos los casos, entregaremos las carpetas hasta el final para evitar que los medios se vayan antes de escucharnos.

8) Durante la rueda de prensa, se recomienda hacer uso adecuado del tiempo: iniciar con puntualidad y no prolongarse demasiado para asegurar la permanencia de los medios de comunicación hasta el final.

9) Se sugiere que una persona designada previamente dé la bienvenida, agradezca la asistencia de los medios, explique la metodología que seguirá la rueda de prensa, presente a las/os voceros en orden de participación y asigne los turnos de preguntas y respuestas. La participación de las/os voceros debe ser breve para dar lugar a las preguntas de los medios de comunicación.

10) Finalmente, las/os representantes de los medios aprecian la cortesía y la atención a sus necesidades y requerimientos. Por lo que, ofrecerles un refrigerio y facilitar su tarea son acciones estratégicas para garantizar que volverán en el futuro.

Como resultado de la rueda de prensa, es probable que algún medio solicite una entrevista con alguna/o de los voceros o con alguna representante de la organización. En tal caso, es necesario establecer algunos elementos clave para que nuestro desempeño sea el más adecuado.

En primer lugar, es indispensable conocer el tipo de entrevista que están solicitando. Puede ser una entrevista oficial; cuando lo que interesa al reportero o reportera es conocer la postura de nuestra organización sobre algún hecho o tema específico. En tal caso, corresponde a la autoridad máxima o vocera oficial de la organización responder la entrevista.

Una segunda opción es la entrevista de fondo, en la que puede participar cualquier integrante de la organización que domine el asunto o suceso a tratar. En última instancia, pueden solicitarnos una entrevista extraoficial sobre un tema de interés especial para los medios de comunicación. En este caso, la información se ofrece de manera extraoficial porque el contexto social o político precisa que nuestra organización no sea implicada al respecto.

Este tipo de entrevista no es común para ADIVAC y sus integrantes. Sin embargo, podría presentarse la ocasión y debemos estar preparadas para ello; determinando si responder a las/os reporteros en tales condiciones genera beneficios o complicaciones para la organización. En todo caso, lo más deseable y útil es ofrecer entrevistas oficiales y/o de fondo.

#### 4.5.3. Otras organizaciones civiles, redes, instituciones académicas, agencias internacionales y organismos públicos autónomos

Nuestra relación con estos públicos suele –incluso debe– ser más sencilla y libre, en términos de que perseguimos el mismo objetivo: incidir en la erradicación de la violencia contra las mujeres. Situación que no implica menos exigencias ante la necesidad de proyectar una imagen positiva de nuestro ser y quehacer para que nuestras relaciones culminen en beneficios para ellas, nosotras y todas las mujeres.

Este capítulo reúne un amplio número de grupos similares porque no pertenecen a los poderes del Estado y se dedican –de lleno o parcialmente– a los temas de las mujeres. Sin embargo, se trata de espacios diversos en cuanto a sus estructuras, programas y acciones. En ese sentido, vale la pena recordar algunos elementos característicos de las organizaciones civiles y las redes de mujeres; para contrastarlas y relacionarlas con instituciones académicas, agencias internacionales y organismos públicos autónomos. Lo anterior, con la finalidad de entender por qué nuestra comunicación con dichos grupos es relativamente uniforme.

Por lo que respecta a nuestra comunicación con otras OSC's, dos puntos a nuestro favor son la solidaridad y la informalidad características de las relaciones en nuestro sector. En este caso, no se trata de encontrar el hilo negro, sino de dar seguimiento y aprovechar una condición preexistente dentro de los movimientos feminista y amplio de mujeres –caracterizados también por escisiones–, que reconocen por sobre todas las cosas la lucha conjunta para bien de todas.

Por supuesto, nos referimos a las OSC's que ya conocemos, con las que coincidimos en ideologías y objetivos porque promueven todos los derechos para todas las mujeres, defienden el estado laico y –sobre todo- se pronuncian a favor del derecho a decidir sobre nuestras vidas y nuestros cuerpos. Existen otras organizaciones relacionadas con posturas conservadoras, que promueven solo algunos derechos de las mujeres, reproducen roles históricos y enmarcan sus acciones en beneficio de la familia tradicional. Con ellas, prácticamente no tenemos relación alguna. ¿Para qué invertir tiempo y esfuerzo si no coincidimos en lo más elemental?



No se trata de discriminar, sino de seleccionar con qué organizaciones relacionarnos para alcanzar nuestros objetivos con el menor desgaste posible. En ese sentido, nos coordinaremos también con grupos de mujeres insertos en movimientos campesinos, sindicales e incluso políticos; teniendo cuidado de no entrar en choques de ideologías que no llevan a ningún lado.

¿Cómo seleccionar adecuadamente a las OSC's que serán nuestras compañeras de lucha? Estudiando su discurso, sus acciones y la congruencia entre ambos. Pongamos como ejemplo a una organización catalogada a sí misma de civil: Vamos México. Su presidenta, Martha Sahagún, recurría constantemente al discurso del movimiento feminista y de mujeres cuando hablaba en público. A final de cuentas, la realidad mostró que se trataba de un engaño.

Entonces, dedicaremos nuestra comunicación únicamente a las OSC's en cuyo discurso y acciones nos reconocemos; para garantizar relaciones más llevaderas y mayor libertad para discurrir y actuar de forma congruente con nuestra filosofía. Sabemos que encontraremos diferencias; sin embargo, se trata de buscar, encontrar y concentrarse en puntos de acuerdo.

Lo anterior aplica especialmente para las redes; es decir, los grupos de organizaciones civiles que se reúnen para llevar a cabo acciones conjuntas con miras a lograr objetivos comunes, intercambiando recursos humanos, informativos e incluso materiales. En dichas redes es posible encontrar asociaciones civiles, instituciones de asistencia privada, fundaciones, colectivos, instituciones académicas e incluso instancias gubernamentales; con las que no siempre estaremos de acuerdo. Una vez más, se trata de negociar, de proponer y de actuar solidariamente.

El sentido primordial de las redes consiste en generar espacios de cooperación y ayuda mutua pues, tenemos claro que nuestra lucha exige esfuerzos compartidos, que solas no seremos capaces de enfrentar frontalmente una problemática tan grave y que nuestros recursos no bastan para emprender acciones de impacto social profundo. Es entonces, cuando nuestro compromiso se traduce en humildad para recibir de las demás aquellos elementos de lo que carecemos, y en generosidad para ofrecer a las demás las herramientas que tenemos disponibles; sobre la base de objetivos, ideologías y convicciones compatibles.

A continuación, algunas recomendaciones para nuestra comunicación estratégica con las organizaciones civiles y las redes:

1) Conformar un directorio de todas las organizaciones civiles de interés para nosotras. Un directorio local es suficiente, pero uno nacional nos dará mayores pautas de acción cuando necesitamos hacernos presentes en algún estado o cuando necesitemos canalizar a una persona que requiera apoyo fuera de nuestro alcance. Dicho directorio deberá incluir tanto a las organizaciones que conocemos como a aquellas con las que podemos y queremos relacionarnos.

2) A través de los espacios de interlocución ya existentes y de la comunicación interpersonal –o interorganizacional-, mantenernos informadas de lo que hacen y cómo lo hacen, de sus proyectos y acciones presentes y futuras. Condición que puede cubrirse incluso mediante la comunicación informal entre integrantes de las diversas organizaciones; comunicación que debe permitirse y fomentarse, mientras no se comprometa información confidencial que nos ponga en riesgo de alguna manera.

3) En la medida de lo posible, acudir a cada llamado, convocatoria o invitación; por tres razones básicas: para informarnos y mantenernos contacto con las demás OSC's del medio; para establecer nuevos contactos y posibilitar nuevas propuestas de trabajo conjunto; y finalmente para posibilitar que también acudan en nuestro apoyo cuando tengamos necesidad de ello.

4) En los diversos espacios de interlocución, sobre todo en las redes, por ningún motivo confrontaremos públicamente a nuestras compañeras de lucha. Si tenemos críticas, comentarios o quejas, resulta más productivo realizarlos directamente a la organización o su representante en privado. Evidenciar a las demás no es fructífero ni estratégico. Nosotras no somos nuestro enemigo, nuestro enemigo común –la violencia– está y debe quedarse afuera.

5) Cuando trabajamos en red, es preciso participar en todas o en la mayoría de las reuniones, para que nuestra voz sea escuchada, nuestro voto contado y nuestra presencia reconocida. Como lo dictan las relaciones públicas, si estamos haciendo las cosas bien, es

necesario darlas a conocer, compartir nuestros logros y reconocer los de las demás. Como lo establece un fundamento de nuestra lucha: se trata de sumar.

6) Tanto en las redes como en los espacios de interlocución coyuntural, es recomendable asumir tareas y posicionarnos en una situación de liderazgo. ¿Para qué acudir como simples espectadoras? Si participamos en dichos espacios, la mejor forma de posicionarnos es actuar. Cuando trabajamos en red, la carga de trabajo crece tanto como los beneficios; pues nos abrimos a la posibilidad de intercambiar servicios y recursos a los que no tenemos acceso de otra manera. Claros ejemplos son la difusión que otras organizaciones hacen de nuestro trabajo y la canalización de personas que, de otro forma, no se habrían enterado de nuestra existencia.

7) A su vez, nuestra pertenencia a redes interinstitucionales implica responsabilidades éticas y profesionales que precisamos asumir. En ese sentido, estableceremos desde el principio en qué medida nos comprometemos a colaborar; no renunciaremos ni nos ausentaremos sin explicaciones o motivos aparentes. Si dicho proyecto ya no es de nuestro interés, nunca es buena idea exponerlo así: habrá que ofrecer razones y dejar la puerta abierta a una futura participación.

Recordemos que nuestra disponibilidad de recursos humanos, económicos y materiales no es tan amplia como quisiéramos. En ese sentido, el trabajo en Redes nos ofrece la posibilidad de compartir información, acciones y proyectos basados en el intercambio, el apoyo mutuo y la promesa de alcanzar objetivos más amplios que los propios de nuestra organización.

Dicho lo anterior, es momento de referirnos a las instituciones académicas –sobre todo de educación superior–; con las que sostenemos y pretendemos establecer relaciones por motivos pragmáticos, históricos e ideológicos. Pragmáticos porque siempre requerimos engrosar nuestras filas con servidoras/es sociales. Históricas e ideológicas por las insustituibles aportaciones de las instituciones y las mujeres académicas a los movimientos feminista y de mujeres: el sustento teórico de nuestra lucha, el impulso a los estudios de género y sobre las mujeres en los centros educativos, y el lanzamiento del concepto de género como categoría de análisis.

Tan sólo por eso –que no es poco- les debemos respeto y un espacio en nuestras agendas. Sin embargo, las relaciones entre académicas y activistas –quienes luchamos desde la sociedad civil organizada– no han estado libres de resquemores, distanciamientos y cuestionamientos. Situación que no siempre puede evitarse, por lo que implica un esfuerzo mayor de nuestra parte. Finalmente, contamos con un elemento a nuestro favor: después de 30 años o más, aún compartimos un valioso objetivo: la mejora de las condiciones de vida de las mujeres.

La pregunta es ¿Cómo salvar los conflictos entre academia y sociedad civil, tan conocidos en nuestro contexto? Algunas alternativas de acción pueden ser:

1) Para reclutar servidoras/es sociales y voluntarias/os, es menéster informarnos de los convenios que solicitan las universidades con licenciaturas de nuestro interés y los beneficios que pueden ofrecernos las y los estudiantes de cada institución, por su formación académica e incluso sus posibilidades económicas; ya que no podemos ofrecer becas, apoyos económicos o salarios.

2) Gracias a los convenios ya establecidos, al posicionamiento de ADIVAC y a nuestras estrategias de difusión por diversos medios –resalta en este caso la página web–, cada vez más estudiantes se acercan a nosotras para realizar su servicio social. Es fundamental recibir a todas/os y ofrecerles facilidades para que –de no existir un convenio con su universidad– ellas/os mismos realicen el trámite. Recordemos que en ADIVAC todas somos voluntarias y una de nuestras fuentes más generosas de personal son las y los estudiantes universitarios.

3) Cuando algún/a estudiante solicita nuestro apoyo para realizar su tesis, es importante recibirle, conocer su proyectos, discutir las posibilidades de llevarlo a cabo y orientarle sobre el tema. Recordemos que pocas de nosotras egresamos de la licenciatura con perspectiva de género, por lo que habremos de sensibilizarles al respecto. Se trata de una forma de darnos a conocer en espacios académicos, influir en el público joven y allegarnos de recursos humanos valiosos.

4) En nuestra relación con centros de estudios especializados en mujeres y género, como el Programa Interdisciplinario de Estudios sobre la Mujer (PIEM) del Colegio de México, el Programa Universitario de Estudios de Género (PUEG) de la UNAM, y la Maestría en Estudios

de la Mujer de la Universidad Autónoma Metropolitana Plantel Xochimilco, entre otros; así como con el cúmulo de académicas vinculadas al tema, la premisa básica consiste en reconocer que nos necesitamos para contribuir a una lucha compartida desde nuestras respectivas trincheras.

5) De manera que, habremos de reconocer sus aportaciones y hacerlo públicamente; pues nos documentamos y especializamos gracias a sus investigaciones. Como dijimos antes, nuestras trincheras son distintas y se complementan entre sí, cuando tenemos disposición de colaborar. A cambio, instituciones y mujeres académicas, reconocerán y validarán nuestro trabajo –sobre la base de que conocemos la realidad del problema- alimentando una imagen positiva de ADIVAC.

El siguiente punto a considerar, se refiere a las agencias internacionales y los organismos públicos autónomos, que no forman parte del gobierno ni de la sociedad civil; se ubican en el punto medio: Cuentan con infraestructura y reconocimiento institucional, pero están impedidos para promover activismos o militancias y sus acciones son de tipo ejecutivo más que operativo.

Las agencias internacionales de nuestro interés, pertenecen a la Organización de Naciones Unidas y tienen representaciones en México: el Fondo de Población (UNFPA), El Fondo de Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), la Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Cabe señalar que UNFPA, UNIFEM y OIT son miembros de la Red Nacional de Bibliotecas y Centros de Documentación Especializados en Mujeres y Género; cuya mesa directiva es presidida por ADIVAC.

Con organismos públicos autónomos, apuntamos sobre todo a la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF) y el resto de Comisiones Estatales de Derechos Humanos. En la actualidad, ADIVAC mantiene relación estrecha con la CDHDF –fuente importante de canalización de casos a la organización– y en menor medida con la CNDH. Las propuestas de comunicación enlistadas en este apartado, aplican para Agencias y Comisiones con las que ya colaboramos, tanto como para aquellas con las que pretendemos establecer relación en el futuro.

Las agencias internacionales y los organismos públicos autónomos se caracterizan porque no están –ni deben estar- vinculados a ideologías políticas o religiosas; están comprometidos total o parcialmente con programas a favor de las mujeres; y promueven los preceptos contenidos en los instrumentos internacionales en materia de derechos humanos de la mujer. En ese sentido, constituyen un público estratégico, con recursos e infraestructura para emprender acciones de impacto en la población; sin implicar riesgos para nuestra filosofía, convicción y objetivos.

Como ya se mencionó, ADIVAC mantiene vínculos satisfactorios con agencias internacionales y comisiones de derechos humanos. ¿Cómo lo hemos logrado? ¿Cómo fomentar y potencializar dichas relaciones? A continuación, algunas respuestas.

1) Dada su naturaleza y estructura, nuestras relaciones con este tipo de público requieren de diplomacia y formalidad en mayor medida que con las OSC's y las redes; pues no se trata de instituciones coercitivas con los gobiernos. Su actuar se limita a la emisión de recomendaciones y al pronunciamiento público sobre derechos humanos.

2) En tanto que, las relaciones –además de establecerse entre instituciones– se fomentan entre personas, resulta provechoso acercarnos y conocer al personal de agencias internacionales y organismos públicos autónomos. En ese sentido, evitaremos la timidez y tendremos la iniciativa de presentarnos, informar qué hacemos y ofrecernos para iniciar proyectos y acciones conjuntas.

3) De conformidad con lo anterior y aprovechando la coincidencia en diversos espacios, siempre es útil llevar con nosotras material de difusión y tarjetas de presentación. Dichos encuentros deben ser buscados e incluso provocados; ya quedó establecido previamente que siempre tendremos algún beneficio al acudir a todas las invitaciones y convocatorias.

4) Para entablar relaciones con estos actores, debemos conocer su estructura, programas de trabajo, alcances y limitaciones; con la finalidad de determinar el tipo de acciones que podemos emprender conjuntamente. De igual forma, es menester informarnos sobre sus dirigentes y personas de contacto. Esto podemos hacerlo por medio de sus páginas de internet pues, en la mayoría de los casos, cuentan con los organigramas y los directorios de las mismas.

5) Finalmente, una recomendación válida en otros casos: siempre es estratégico responder afirmativamente a solicitudes, convocatorias e invitaciones. Como ejemplo, recordamos el apoyo de ADIVAC a los Concursos de Fotografía “Mirada Joven” 2007 y 2008, lanzados por UNFPA.

Cuando fuimos invitadas como patrocinadoras, sabíamos que no disponemos de recursos económicos para tal efecto. Sin embargo, respondimos afirmativamente. ¿Qué ofrecimos? Becas en nuestros cursos para las/os ganadores. ¿Qué logramos? Nuestro logotipo y nuestro nombre aparecieron en toda la publicidad del concurso, dándonos a conocer entre el público joven que tuvo noticia del mismo. Evidentemente, nosotras no podemos solventar ese tipo de difusión.

Otro ejemplo es la recurrente canalización y el seguimiento de casos desde la CDHDF a ADIVAC. Para nosotras, todas las personas son importantes y merecen atención de calidad; sin embargo, estos casos requieren especial esmero pues conllevan problemáticas agravadas por la violencia y la discriminación de servidoras/es públicos; lo que implica un compromiso con las personas y con la institución que confía en nosotras. En ese sentido, nuestras acciones serán las que hablen y proyecten una imagen positiva de la organización.

#### **4.5.4. Las y los donantes, financiadores y patrocinadores**

Sin duda, uno de los públicos más relevantes para las OSC’s y, a la vez, uno de los más difíciles de conquistar son las y los donantes; en tanto que la problemática que atendemos resulta complicada de abordar para la mayoría de las personas y las empresas. Aun cuando los asuntos de las mujeres están cada vez más posicionados en la agenda pública, la violencia sexual es depositada en el rincón de los temas tabú, por sus implicaciones culturales y sociales.

Como ejemplo, podemos mencionar la propuesta de la marca de cremas corporales Hinds de hacernos un donativo. Inicialmente, el acercamiento fue promisorio; sin embargo, cuando la empresa conoció a fondo nuestra labor, dio marcha atrás argumentando que afectaría el lanzamiento de su nueva línea de productos para mujeres embarazadas. El aprendizaje para

nosotras fue reconocer que muchas empresas se niegan a hablar de ciertos temas; sobre todo de aquellos que contravienen el statu quo de la sociedad, e incluso las imágenes estereotipadas de la mujer que dichas empresas promueven en sus contenidos publicitarios.

Afortunadamente, existen otros integrantes en este tipo de público: personas físicas, agencias financiadoras y de cooperación, corporaciones transnacionales, fundaciones locales e internacionales, entre otros. El motor principal de nuestra relación con ellos es la recaudación de fondos, tema sobre el que abundamos a continuación.

El sentido de la recaudación de fondos o *fundraising* es conseguir aportaciones –de personas o entidades- monetarias o en especie para desarrollar acciones y cumplir los objetivos de la organización. Se trata de una tarea con objetivos claros, metas cuantificables, instrumentos y herramientas adecuados. Como toda estrategia de comunicación, atraviesa etapas específicas:

1) La primera fase del trabajo consiste en definir los objetivos que pretendemos alcanzar con las acciones de recaudación de fondos. Asimismo, debemos seleccionar y estudiar al público meta: personas físicas o morales a nivel local, nacional o internacional para determinar tipo y volumen de las aportaciones que pueden ofrecer.

2) En segundo término, nos allegaremos de instrumentos, herramientas y recursos – humanos, materiales y económicos– necesarios para llevar a cabo las acciones de *fundraising*. En esta etapa, es indispensable contar con una red de voluntarias/ os, que ya formen parte de la organización o que colaboren sólo para tal efecto. Asimismo, se define la vía de captación de los fondos: eventos, depósitos bancarios o contacto directo con las/os donantes. En breve, se trata de un plan con estrategias y acciones concretas, detalladas y cuantificables.

3) La tercera fase es la ejecución de las acciones; en la que intervienen las/los voluntarios para realizar eventos o actividades en los que se solicitan las aportaciones.

4) Finalmente, es necesario evaluar los resultados de la recaudación para conocer el grado de éxito o fracaso de los instrumentos, las estrategias y las actividades; así como para diseñar



futuras estrategias. Asimismo, una vez que se han recibido las aportaciones, es obligatorio dar a conocer a las/os donantes en qué se invirtieron, cómo se distribuyeron y qué se logró con ellas; para sentar un buen precedente y estar en posibilidad de que las/os donantes sigan aportando.

El proceso descrito puede variar según las necesidades, los objetivos, las posibilidades y los públicos a los que nos interesa solicitar donativos o financiamiento. Por lo regular, podemos recurrir a 3 tipos de programas o planes para recaudar fondos:

A) Campañas anuales para conseguir aportaciones para dar continuidad a los servicios de la organización y para sensibilizar a personas físicas y morales de sumarse a sus objetivos. Por ejemplo: la Colecta Anual de la Cruz Roja. Estas campañas generalmente son emprendidas por organizaciones y fundaciones de gran tamaño y prestigio, que puedes costear publicidad en medios de comunicación y enlistar redes masivas de voluntarios que realicen las colectas.

B) Campañas para solicitar donativos directamente a personas morales –y físicas en menor medida–. Este tipo de estrategia corresponde más a las condiciones de ADIVAC e implica el acercamiento directo a financiadoras, agencias, empresas y fundaciones. En tal caso, el primer paso es seleccionar a los destinatarios de nuestra solicitud bajo algunas premisas básicas:

- Tenemos mejores posibilidades de recibir donativos con aquellas entidades que han manifestado públicamente su interés por nuestra causa.

Como ejemplo podemos mencionar a AVON COSMETICS DE MÉXICO, empresa que se promueve a favor de las mujeres y patrocina fundamentalmente campañas de prevención del cáncer de mama. En 2007, ADIVAC se acercó a AVON para solicitar un donativo y, después de una intensa actividad de relaciones públicas, la empresa hizo una aportación de \$300,000.00; bajo condiciones específicas como la realización de un evento conmemorativo del Día Internacional para la Eliminación de la Violencia contra las Mujeres en Noviembre de 2008.

¿Cómo logramos recibir el donativo de AVON? El contacto se dio de manera informal, a través de otra organización dedicada al arte que –a su vez- había solicitado apoyo de ADIVAC para llevar a cabo un proyecto conjunto. Se dijo antes que los contactos se dan a través de

personas tanto como de organizaciones. De ahí la importancia de hacernos visibles en diversos espacios: podemos conocer a las personas adecuadas en el momento oportuno.

Debemos estar pendientes de las oportunidades y aprovecharlas; no es rentable sentarnos a esperar que lleguen. ADIVAC estableció contacto con AVON a través del área de Relaciones Públicas de la empresa. A la que se envió una carta de presentación y la carpeta organizacional, solicitando una cita para dar a conocer más detalladamente la organización. Una vez que las/os representantes de la empresa estuvieron sensibilizados sobre nuestra labor, procedimos a solicitar su apoyo; para lo cual se realizaron otras reuniones hasta que accedieron a darnos el donativo.

La tarea de convencimiento no fue sencilla, pero siempre hubo disposición de la empresa. No siempre será así; sin embargo, tenemos a nuestro favor la creciente cantidad de empresas interesadas en proyectar una imagen de responsabilidad social. ¿Cómo encontrarlas? A través de otras organizaciones o de páginas web en las que se publican directorios de entidades y empresas que ofrecen donativos y financiamientos.

Como sugerencia, se puede recurrir a la página en internet del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), que publica listas de empresas socialmente responsables. A todas ellas podemos dirigirnos. ADIVAC lo ha hecho y no siempre con una respuesta afirmativa, pero siempre con una respuesta; lo que evidencia la disponibilidad de las empresas para establecer contacto con OSC's a las que seleccionan de acuerdo con sus estructuras, actividades e intereses. Por nuestra parte, también seleccionaremos donantes potenciales bajo 3 perfiles básicos:

- Cuentan con un área de contacto específica para tal efecto. Las cartas de presentación no se envían al azar, a la recepción de la empresa o a su presidenta/e; sino a la persona encargada de atender a públicos como nosotras. Esta información se encuentra en la página web de la empresa.

- Tienen capacidad para ofrecer la ayuda; no tiene caso acercarnos a quiénes –aunque quieran- no pueden apoyarnos. ¿Cómo sabremos quiénes tienen tal capacidad? Manteniéndonos informadas del contexto social, político y económico en el que nos desenvolvemos.

- Como en el caso de AVON, muestran interés sobre nuestra causa. Habrá empresas o entidades especializadas en temas que nada tienen que ver con nosotras; probablemente puedan

apoyarnos, pero en tanto que las probabilidades se reducen, es mejor no invertir tiempo y esfuerzo que podemos enfocar en públicos más seguros.

Por otro lado, la recaudación de fondos puede realizarse periódicamente con metas establecidas y de manera intensiva. Por ejemplo: cada año, ADIVAC organiza bailes para conmemorar su aniversario y recaudar fondos para dar bonos de fin de año al personal voluntario.

Estos eventos cumplen tres objetivos: 1) Promover el trabajo y la trayectoria de la organización en espacios atractivos donde se reúnen sus públicos internos y externos; 2) Reconocer el trabajo del personal voluntario al posicionarlo como beneficiario del apoyo; y 3) Visibilizar el esfuerzo organizacional por retribuir a las y los voluntarios su compromiso.

Con los bailes anuales, ADIVAC lanza una convocatoria pública a participar –al menos un día- en la lucha por la erradicación de la violencia contra las mujeres. El éxito se calcula en la medida que nuestros diversos públicos se acercan preguntando la fecha del próximo evento. En ese sentido, hemos posicionado nuestros bailes como espacios de convivencia, solidaridad y distensión para quienes están sensibilizados y conscientes de una problemática tan grave y difícil.

Finalmente, encontramos las campañas cuyo fin es proveer a la organización de recursos para su operación a mediano y largo plazo; en las que, agencias financiadoras y de cooperación internacional cobran protagonismo. Entre ellas, ADIVAC ha recibido apoyo de Novib y Mama Cash, ambas de origen holandés y concentración en temas de mujeres. Existen otras, será tarea de quienes lean este Manual conocerlas y acercarse a ellas. Como siempre, el internet es un aliado.

En estos casos, las organizaciones deben presentar solicitudes o proyectos y cubrir requerimientos ante un comité de selección. Es importante ofrecer información verídica, comprobable e impactante, pues la tarea de convencimiento se realiza por escrito. Así, la elaboración de cada solicitud debe implicar todo las habilidades de la persona encargada para que nuestro proyecto demuestre ser merecedor del apoyo.

Este tipo de entidades dan seguimiento y monitorean las acciones y los logros alcanzados con sus aportaciones. En ese sentido, el manejo transparente de los recursos y de la información

es una política obligada, una estrategia para proyectar una imagen positiva y un recurso vital para nuestra subsistencia; pues de ello depende que las y los donantes nos beneficien en el futuro.

En todos los casos mencionados, existe una constante que no debe perderse de vista: las donaciones tienen potencial para afectar la autonomía y la imagen organizacional. En primer lugar, porque nuestros donantes –sobre todo aquellos que invierten más– siempre pedirán cuentas de los recursos aportados, y tienen todo el derecho de hacerlo. En ese sentido, es preciso conocer desde el inicio, las condiciones e implicaciones de los donativos para evitar conflictos finales.

En segundo término, las donaciones pueden afectar la imagen organizacional como extensión de la imagen de quien las realiza. De ahí que, no es recomendable recibir aportaciones de partidos políticos, empresas, fundaciones o personas cuya reputación está en entredicho. Y de ahí la necesidad de seleccionar a nuestros donantes por: su capacidad y disposición para apoyarnos; su ser y hacer público; y –sobre todo– el origen de los recursos que aportan. Todo ello con el fin de evitarnos conflictos posteriores y mantener una imagen positiva de nuestra labor.

Mención aparte merecen las aportaciones recibidas de instituciones gubernamentales a través de sus Programas de Coinversión Social. Se trata de convocatorias a concursos para financiar proyectos específicos durante un año; en virtud de las cuales, la organización aporta experiencia, recursos humanos, materiales y -en menor medida- financieros. Este tipo de relación permite a las organizaciones implementar acciones focalizadas a poblaciones particulares y medir el impacto generado por sus proyectos; mismos que pueden tener continuidad en el año siguiente.

Actualmente, numerosas OSC's participan en este tipo de programas, puesto que –de alguna manera- garantizan la vigencia de algunos de sus programas. Sin embargo, los recursos aportados por los gobiernos no se consideran como donativos en el sentido estricto del concepto. Se trata de acciones corresponsables en las que ambas partes aportan sus recursos disponibles para ejecutar planes dirigidos a mejorar las condiciones de vida de determinados grupos sociales.

En ese sentido, los proyectos cofinanciados con el Estado, no son materia del presente Manual, ni del área de Difusión y Capacitación de ADIVAC.

## CONCLUSIONES... Y RECOMENDACIONES FINALES

En México, las organizaciones civiles nacieron vinculadas a movimientos sociales y populares; trabajando inicialmente de manera local y sin relacionarse directamente con sus pares. Sin embargo, la situación del país en los años ochenta, los gobiernos autoritarios y su lenta respuesta frente a desastres naturales y sociales –el terremoto de 1985 y las elecciones de 1988-; así como la necesidad de una mayor incidencia pública, las llevó a articularse en redes para fortalecer sus acciones y su impacto en la resolución de las problemáticas de su interés.

A la fecha, las OSC's se han convertido en actoras sociales e interlocutoras frente a los protagonistas de la vida pública, superando la etapa de confrontación con el Estado; posibilitando la suma de esfuerzos hacia el desarrollo sustentable, el ejercicio de la ciudadanía, la defensa y promoción de los derechos humanos; y logrando integrar sus aportaciones a la construcción de una cultura donde prevalezcan la democracia, la equidad y la justicia para todas y todos.

En particular, los movimientos de mujeres –particularmente los feministas–, cuya fase de mayor efervescencia tuvo lugar durante los años setenta, se concentraron en la reivindicación de las necesidades, las realidades y las exigencias de las mujeres; con la finalidad de rescatar su calidad de sujetas de derechos, frente a la hegemonía masculina en la vida pública y privada que posibilita el abuso de poder de los hombres sobre las mujeres, y desemboca en manifestaciones de discriminación y violencia en todos los estratos sociales, económicos y culturales.

El desarrollo de dichos movimientos –inicialmente de naturaleza contestataria- promovió el advenimiento de grupos y organizaciones de mujeres que pugnaron por emprender, de manera independiente o en colaboración con el Estado, acciones positivas para transformar una sociedad donde las relaciones entre hombres y mujeres se dan de manera inequitativa; en términos de las desigualdades históricas entre unos y otras. Desigualdades que se manifiestan en el limitado ejercicio de las libertades individuales, la ciudadanía y la toma de decisiones de las mujeres.

Con el tiempo, los grupos, frentes, organizaciones y redes que integraron los movimientos de mujeres y feministas, reconocieron la necesidad de concentrarse en demandas específicas acordes con su propia estructura e intereses. De manera que, sin abandonar las “grandes demandas”, diversificaron su lucha en 5 aspectos fundamentales: 1) fortalecimiento de las organizaciones de mujeres, 2) cambio en la condición de la mujer, 3) defensa de las víctimas de violencia de género, 4) mejoramiento de las condiciones de salud y 5) combate a la pobreza.

En sus diversos “campos de batalla”, las OSC’s han promovido y protagonizado significativos avances; particularmente aquellos relacionados con la denuncia, prevención y atención de la violencia de género; problemática históricamente invisibilizada y arrinconada en el ámbito privado. En la actualidad, uno de los logros más importantes es el reconocimiento de la violencia contra las mujeres como problema del ámbito público y como fenómeno no natural, pero sí alarmentemente cotidiano.

En dicho contexto, un cúmulo de OSC’s se ha esforzado por tomar partido en la lucha para erradicar la violencia contra las mujeres, emprendiendo acciones frontales de cara a la pasividad mantenida durante años por los poderes del Estado. Entre dichas OSC’s, la Asociación para el Desarrollo Integral de Personas Violadas, A. C. (ADIVAC) destaca por su especialización en el abordaje de una de las problemática más calladas e invisibles: la violencia sexual.

A lo largo de casi 18 años, ADIVAC ha demostrado su compromiso, profesionalismo y capacidad para combatir dicha problemática desde tres frentes: la atención directa a la población, la prevención a nivel comunitario y la capacitación a personas, grupos e instituciones. Asimismo, ADIVAC ha reconocido la importancia de incidir en las políticas públicas y las agendas legislativas para visibilizar la violencia sexual como un problema de interés público.

Desde su trinchera, ADIVAC ha logrado posicionarse como organización experta en el abordaje de la violencia sexual y como líder en el movimiento por la mejora de las condiciones de vida de las mujeres. Para ello, la organización ha emprendido una diversidad de acciones que incluyen a la comunicación estratégica, aún cuando no siempre se ha tenido conciencia de ello.

Cabe señalar, que durante los primeros diez años de su existencia, ADIVAC no contó con una sola persona –menos aún con un área- que se concentrara fundamentalmente en las tareas de comunicación. Sin embargo, las integrantes de la organización –particularmente su directora- llevaban a cabo acciones para promover a la organización, sus objetivos y sus servicios.

Actualmente, la organización está convencida de que la comunicación estratégica es parte indispensable de su quehacer; en la medida que contribuye a mantener su posición privilegiada frente a diversas/os actores de la escena pública, a difundir su ser y su quehacer entre públicos cada vez más amplios y diversos, y a potenciar el logro de sus objetivos y metas.

En ese sentido, ADIVAC reconoce su pertenencia a un entorno por el que se ve afectada y al que puede influir a través de la comunicación; tanto como la necesidad de implementar acciones estratégicas que le permitan comunicarse eficientemente con personas, grupos e instituciones involucrados en la problemática de nuestro interés.

Por mi parte, ingresé a ADIVAC en el año 2001 -como servidora social encargada del Centro de Documentación-, motivada por la inquietud de acercarme a las realidades de las mujeres mexicanas y por el interés de contribuir a la solución –al menos en parte- de algunas de sus problemáticas. Desde un inicio supe que, antes de mí, no había colaborado en la organización una sola egresada/o de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Al conocer el organigrama constaté que existía un área de Difusión, pero nadie estaba a su cargo.

Hasta ese momento, la mayor lección que había aprendido era que ninguna campaña de comunicación puede dirigirse por los mismos medios y con los mismos mensajes a los diferentes públicos a los que se pretende influir para lograr los resultados esperados. Consciente de ello, asumí el cargo de Coordinadora del Área de Difusión y Capacitación en enero de 2003. Desde entonces, la multiplicidad de actividades –característica de las OSC´s- me llevó a convencerme de la necesidad de establecer patrones de acción que facilitaran mis labores cotidianas.

Asimismo, me di cuenta de que pocas organizaciones profesionalizan su comunicación a través de programas y personas especialmente comprometidas con dicho objetivo. Desde esta

perspectiva, ADIVAC nuevamente se posiciona como pionera en su contexto, puesto que la experiencia y los conocimientos acumulados en cada una de sus áreas, se han sistematizado para facilitar las labores cotidianas, potenciar el logro de los objetivos, posibilitar el planteamiento de nuevas metas y compartirse con otras OSC's sobre la base del trabajo conjunto y la solidaridad.

De conformidad con lo anterior, el Manual que da sentido a este trabajo confirma la hipótesis de que, para lograr sus objetivos y alcanzar sus metas, ADIVAC y cualquier otra OSC precisan instrumentar –además de acciones eficaces y congruentes con su misión- estrategias de comunicación integrales y permanentes que las posicionen como exitosas frente a las y los actores sociales con quienes interactúan cotidianamente.

Conclusión a la que se ha llegado gracias al posicionamiento actual de ADIVAC como organización experta en su ramo y a la comprensión de la realidad interna de la Asociación; cuyo éxito se hace patente en la capacidad y la calidad de la atención ofrecida, la composición del personal voluntario –actualmente somos 40 integrantes, todas/os con estudios profesionales-, la independencia económica y la interacción e incidencia frente a diversas/os interlocutores. Somos una de las organizaciones más grandes y fuertes en el movimiento del que formamos parte.

Nuestra mayor fortaleza radica en la apertura a los cambios que nos permitan hacerle frente a nuestras propias necesidades y exigencias, tanto como a las de nuestro entorno. Mientras que nuestra grandeza –valga la presunción- proviene de nuestra disposición a convertir aprendizajes y logros en motores de cambio que puedan servirnos a nosotras y a otras organizaciones, instituciones y personas con las que compartimos compromisos y convicciones.

Como egresada de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, reconozco el valor de los conocimientos adquiridos por la vía académica. Sin embargo, dichos conocimientos sirven de poco si no se acompañan de la experiencia acumulada en el campo de trabajo. Cuando logramos conjuntar ambos elementos, somos realmente capaces de dimensionar la magnitud del compromiso que implica ser Licenciadas/os en Ciencias de la Comunicación.



Desafortunadamente, aún son pocas/os los estudiantes de Comunicación que se acercan a organizaciones civiles como ADIVAC para realizar investigaciones, iniciar su servicio social o desempeñarse profesionalmente dentro de las mismas.

Lo anterior por 3 razones principales: 1) Quienes estudian comunicación generalmente tienen por objetivo contratarse en medios de comunicación o en la iniciativa privada; 2) Pocas organizaciones civiles requieren personas que se desempeñen en las tareas de comunicación, que suelen ser las menos valoradas y más sacrificadas, sobre todo por cuestiones presupuestarias; y 3) El trabajo voluntario –hay que reconocerlo- resulta atractivo para muy pocas personas todavía.

Al respecto cabe recordar que, quienes integramos ADIVAC somos voluntarias pero recibimos incentivos mensuales acordes con el tiempo que dedicamos a la organización, con el nivel de tareas y responsabilidades que se asumen y con los ingresos de la misma. En ese sentido, la comunicación estratégica de la organización también es una herramienta indiscutible para la obtención de recursos que –más allá de garantizar su subsistencia- permitan que la organización mantenga su autonomía económica y engrose sus filas con un mayor número de profesionistas.

Es preciso señalar también que, como egresada de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, me ha resultado profundamente satisfactorio el poder aplicar los conocimientos adquiridos a la participación en acciones de trascendencia social, beneficio público e intereses éticos más que económicos. Pocos logros pueden compararse con la posibilidad de reconocer en mi Alma Mater a una fuente de recursos humanos capacitados para el trabajo, comprometidos con las problemáticas sociales de nuestro tiempo y conminados a actuar en consecuencia.

Particularmente, quienes egresamos como especialistas en Publicidad, nos planteamos la meta profesional de convencer al público para que acepte, consuma o apoye ideas, productos, servicios, grupos o personas. La tarea adquiere mayor relevancia cuando estamos convencidas de nuestro mensaje. En mi caso, no podría estar más satisfecha de la forma en que transformo lo que la Universidad me ha dado, en compromisos y acciones que dan sentido a un movimiento.

Un movimiento a favor de la equidad, la igualdad, la justicia, libertad y la vida de las mujeres. Que traspasa tantas fronteras como los consorcios transnacionales; que ha trascendido en el tiempo como tantos productos de la sociedad de consumo; que actualmente –aunque no en la medida y la forma deseables- ocupa espacios en los medios de comunicación convirtiéndose en una realidad cercana para el público; y que –afortunadamente- agrupa a un número cada vez más grande de profesionales comprometidas/os con un ejercicio ético y trascendente de su profesión.

Al contarme entre esas y esos profesionales, reconozco que es mi formación universitaria la que me ha facultado para desempeñar con éxito las tareas y las responsabilidades que me corresponden; y me ha capacitado proponer, diseñar y ejecutar estrategias de comunicación en beneficio de la organización a la que pertenezco, del movimiento en el que me reconozco y de todas las mujeres con cuyas realidades me identifico.

Desde esta perspectiva he desarrollado un Manual de Comunicación Estratégica para ADIVAC, pretendiendo contribuir -desde mi ámbito profesional- al logro de los objetivos de la organización; y ofrecer a otras OSC's una herramienta práctica para eficientar su comunicación con sus diversas/os interlocutores y públicos. Congruente con dichos objetivos, resulta oportuno hacer algunas últimas recomendaciones:

1) La comunicación no es omnipotente, pero sí omnipresente: es inherente a la naturaleza humana y –en consecuencia- a la naturaleza organizacional. Es hora de darle un lugar primordial en nuestras estructuras y programas de trabajo pues, para modificar nuestro entorno, precisamos reconocer que somos seres públicos y, como tales, estamos obligadas a comunicarnos.

2) Una vez reconocida la comunicación como elemento vital de nuestra existencia, habrá que darle la misma importancia a nivel externo e interno de la organización. De manera que seamos congruentes con nuestras convicciones de organización democrática, feminista y honesta; con nuestros públicos externos como internos, que son los que garantizan nuestra permanencia.

3) La etapa del discurso contestatario y la confrontación se quedó atrás hace mucho. Este es el tiempo de la coexistencia con el Estado, las propuestas y las acciones conjuntas, el

reconocimiento de los medios de comunicación como instituciones, y el trabajo en redes interinstitucionales. Desde esta nueva postura debemos acercarnos a nuestras/os interlocutores: no vamos a decirles qué hacer, vamos a mostrarles lo que nosotras sabemos y lo que somos capaces de hacer. No basta con hacer bien nuestro trabajo, hay que darlo a conocer frente a ese cúmulo de contrapartes con las que sería un error fatal cerrarnos las puertas.

4) Estamos convencidas de que somos expertas, pero también tenemos claro que no somos las únicas. No deseamos ni somos capaces de hacerlo todo y de hacerlo bien; necesitamos de otras y otros que se identifican con nuestra lucha, dispuestas/os a intercambiar recursos, insumos, conocimientos y experiencias; siempre con la finalidad de sumar habilidades, herramientas, estrategias y acciones. En esta revolución pacífica, compartir es parte del compromiso; y la mejor forma de hacerlo es trabajar en red.

5) Finalmente –y a título muy personal- invito a profesionales de la Comunicación a retomar y ampliar los resultados de este trabajo; a enriquecer nuestra formación académica con la experiencia profesional; a contribuir al desarrollo de la comunicación como disciplina y como herramienta estratégica para el cambio social. De igual forma, se agradecerá la participación de integrantes de OSC´s interesadas/os en extender los alcances de este Manual que –en esencia- constituye una declaración personal y profesional a favor de un movimiento: el de todas nosotras.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) ALBARRÁN Luis *et. al.* Publicidad: una controversia. Colección Comunicación. México. Editorial Eufesa. 1ª. Edición. 1983.
- 2) ARROYO ALMARAZ Isidoro. Investigación sobre la comunicación de las causas sociales en un mundo global. Televisión, Internet y Publicidad. Madrid. Universidad de San Carlos – Ciencias de la Comunicación. Servicio de Publicaciones. 2007.
- 3) BAENA PAZ Guillermina. Tesis en 30 días: lineamientos prácticos y científicos. México. Editores Mexicanos Unidos. 1986.
- 4) BASTIEN ROA Juana Adriana y ROSAS PERALTA María del Carmen. Alcances y límites de las Organizaciones No Gubernamentales en México (1985 – 1998). TESIS de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Universidad Nacional Autónoma de México – ENEP Aragón, Estado de México. 2005.
- 5) BERNAL SAHAGÚN Víctor Manuel. Anatomía de la publicidad en México: monopolios, enajenación y desperdicio. Colección Temas de Actualidad. México. Editorial Nuestro Tiempo. 6ª. Edición. 1983.
- 6) BLAKE Reed y HAROLDSEN Edwin. Una taxonomía de conceptos de la comunicación. México. Ediciones Nuevomar. 4ª. Reimpresión. 1988.
- 7) COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). Los grandes cambios y la crisis. Impacto sobre la mujer en América Latina y El Caribe. Santiago de Chile. Organización de Naciones Unidas (ONU). Primera Edición. Diciembre de 1990.
- 8) DREZIN Jenny, *editora*. Imaginemos una vida sin violencia: Estrategias de comunicación y de los medios para terminar con la violencia contra las mujeres. Marilupe Old y Teresa Rodríguez, traductoras. E. U. Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) – Media/Materials Clearinghouse del Centro de Programas de la Comunicación de la Universidad Johns Hopkins. 2001. Traducción de Marilupe Old y Teresa Rodríguez.
- 9) FAVELA Alejandro *et. al.* Organizaciones civiles: una propuesta para lograr su consolidación. México. Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Iztapalapa – Plaza y Valdés. 1ª. Ed. 2003.
- 10) FERRER RODRÍGUEZ Eulalio. De la lucha de clases a la lucha de frases: de la propaganda a la publicidad. México. Editorial Taurus. 1ª. Edición. 1995.
- 11) FONDO DE DESARROLLO DE NACIONES UNIDAS PARA LA MUJER (UNIFEM). Informe sobre el tema de la mujer y las ONG´s en México. México. Organización de Naciones Unidas. 1995.
- 12) FONDO DE DESARROLLO DE NACIONES UNIDAS (UNIFEM). La lucha contra la violencia hacia la mujer. México. Organización de Naciones Unidas. 1ª. Edición. 1997.
- 13) GONZÁLEZ Cristina. Autonomía y Alianzas. El movimiento feminista en la Ciudad de México, 1976 – 1986. México. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) – Coordinación de Humanidades – Programa Universitario de Estudios de Género (PUEG). Primera Edición. 2001.

- 14) INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA (INEGI) y FONDO DE DESARROLLO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA MUJER (UNIFEM). La mujer mexicana: un balance estadístico al final del siglo XX. México. 1ª. Edición. 1995.
- 15) KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary. Fundamentos de mercadotecnia. México. Prentice Hall Hispanoamericana. 2ª. Edición. 1991.
- 16) LOVERA Sara, *coordinadora*. Estrategias de comunicación y visibilidad para las Organizaciones de la Sociedad Civil. México. Comunicación e Información de la Mujer (CIMAC) – Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL). Primera Edición. 2004.
- 17) MENÉNDEZ Antonio. Movilización social. México. Bolsa Mexicana del Libro. Primera Edición. 1986.
- 18) MOLINER TENA Miguel Ángel. Marketing Social: la gestión de las causas sociales. Manuales Prácticos de Marketing. Madrid. ESIC Editorial. 1998.
- 19) MOTE GONZÁLEZ María de la Luz. Análisis de modelos de comunicación externa de organizaciones de la sociedad civil mexicanas, caso: Museo Interactivo Infantil Papalote e Instituto Tecnológico de Monterrey. TESIS de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. México. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) – Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (FCPYS). 2006.
- 20) NAMAUFOROOSH Mohammad Naghi. Mercadotecnia social. Teoría y aplicación. México. Editorial Limusa. 2ª. Edición. 1985.
- 21) NORIEGA CHI Lourdes. Manual autodidáctico de comunicación organizacional para el futuro consultor. TESIS de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. México. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) – Campus Acatlán, Estado de México. 1999.
- 22) PRIDE William M. Y FERRELL O. C. Marketing. Conceptos y estrategias. México. McGraw-Hill Interamericana. 9ª. Edición. 1997.
- 23) RICCI Pío y ZANI Bruna. La comunicación como proceso social. México. Colección Los Noventa. Editorial Grijalbo. 1ª. Edición. 1990.
- 24) RÍOS SZALAY Jorge. Relaciones Públicas: su administración en las organizaciones. México. Editorial Trillas. Primera Edición. 1978.
- 25) RUSSELL J. Thomas y LANE W. Ronald. Manual de Publicidad Kleppner. Tomo 3. México. Prentice Hall Hispanoamericana. 1995.
- 26) SCHMELKES Corina. Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (TESIS). México. Oxford University Press. 2ª. Edición. Decimoquinta reimpresión. 2006.
- 27) VERDUZCO Gustavo, LIST Regina y SALAMON Lester. Perfil del sector no lucrativo en México. México. Centro Mexicano para la Filantropía A. C. (CEMEFI) - The Johns Hopkins University – Institute of Policy Studies – Center for Civil Society Studies. s/f.

## **OTROS DOCUMENTOS**

- 1) ADIVAC. Curriculum Organizacional. México, D. F. 2008.
- 2) Centro de Apoyo a la Mujer “Margarita Magón”. Acta constitutiva. México 1993.
- 3) COVAC. Declaración de principios. México. Septiembre de 1985.
- 4) FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ Rosa María y VILLALOBOS GRZYBOWICZ Jorge. Las organizaciones del tercer sector y la transición democrática en México. México. Centro Mexicano para la Filantropía A. C. (CEMEFI). s/f.
- 5) INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES. Violencia sexual contra las mujeres en el seno de la pareja conviviente. México 2006.
- 6) MÁSSICOTTE Marie-Josée. Las organizaciones civiles y sociales mexicanas y sus redes trasnacionales: orígenes, impactos y retos. COLECCIÓN *Documentos de discusión sobre el Tercer Sector*. No. 17. México. El Colegio Mexiquense – Programa Interdisciplinario de Estudios del Tercer Sector. 2001.
- 7) REYGADAS Rafael. Formas de articulación y coordinación entre organizaciones civiles. PONENCIA presentada en el Seminario “Las organizaciones civiles en México: Antecedentes, Situación actual, Perspectivas y Alternativas”. México. CEIICH – UNAM. 28 de Agosto de 2000.
- 8) RAFAEL REYGADAS. Historia de las Organizaciones Civiles en México. PONENCIA. México. Octubre de 2001.
- 9) UNIFEM, INMUJERES, INEGI, El INEGI, INMUJERES y UNIFEM dan a conocer los resultados de la ENDIREH 2006, Comunicado de prensa no. 36. México. 5 de Junio de 2007.
- 10) VILLALOBOS GRZYBOWICZ Jorge. Las organizaciones de la sociedad civil en México: Visión General. México. Centro Mexicano para la Filantropía A. C. (CEMEFI). s/f.

## **PÁGINAS WEB**

- 1) Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, Vigésima segunda edición.  
<http://www.rae.es/rae.html>