



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Modelo de Comunicación Estratégica para la profesionalización de las Organizaciones Civiles de la Ciudad de México. Los retos de las alianzas intersectoriales en el tercer sector.

TESIS

Que para obtener el título de

Licenciado en Ciencias de la Comunicación
Especialidad en Comunicación Organizacional

Presenta:

Rodrigo Soriano Peña

ASESORA: Maestra Adriana Reynaga Morales

México, 2010





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 mi madre, Alicia Peña.

Me enseñaste el camino adecuado para ser quien soy, por tu consejo siempre oportuno, ¡Gracias mamá, amiga y confidente! Por ser simplemente quien eres, por tu comprensión, paciencia, amor y educación. Por respetar mis tiempos para terminar este trabajo, por tu protección y por darme la vida, nada más por eso, ¡Gracias! La mujer que me acompañará siempre así nos separemos y la tenga que guardar en un costalito como ella desea.

A mi asesora de tesis, Adriana Reynaga.

Por la oportunidad de ser tu adjunto y tu alumno. Gracias por haber dirigido mi tesis y las versiones anteriores que quedaron en el cajón. Ojalá continuemos trabajando a futuro como lo hacemos hasta ahora. Lo que soy como profesional te lo debo a ti, a tus enseñanzas y consejos. Gracias por compartir conmigo tus experiencias y por escucharme cada jueves en nuestro cubículo en la cafetería.

A mi abuela, Inocencia Torales.

A pesar de las enfermedades, a pesar de las condiciones adversas te has portado como un roble. A la fortaleza, cariño y comprensión a cada uno de tus nietos. Mi tesis es para ti. Gracias por ser el pilar de la familia, por ser la mujer que mi abuelo nos escogió para tener a la abuela más guapa e inteligente que conozco.

A mis amigos, de CCH SUR y FCPS.

A Darya, por ser verdaderamente inteligente. Gracias por quererme como a un hermano y llorar cada pena de ser unos quedados. Karla Reyna, gracias por la buena vibra, por regañarme y por acompañarme. Manola, gracias por tu cariño, por la calidad humana, por prestarme tu hombro y darme un buen consejo. Naomi, pese a los malos momentos, siempre tienes una sonrisa para todos. Gracias amiga, por tu bondad y por convertirnos en tíos tan pronto. Stefanie Villa, extraño tu tamaño y tus abrazos a la altura de mi cintura. Adoro la facilidad de tu sarcasmo. Victoria, haberte conocido fue increíble, pero lo superó todo habernos reencontrado después de casi ocho años. Gracias por ser mi amiga, te quiero y adoro. Por las pijamadas, por las cenas, los cumpleaños, las juntas, las fiestas, por “tomarnos” los regalos. Gracias por cada noche y día juntos, por ocho años, por seguir juntos, por ser “a, b, c... 1, 2, 3... ¡La banda!”.

Aisha, gracias por ser confidente, por ser amiga, por convertirte en una hermana. Por las tardes juntos después de clase. Por las noches de interminables pláticas en *messenger*. Eres una gran mujer y te guardo un respeto y cariño profundo. Te amo. Karla Covarrubias, tienes una luz

impresionante. Agradezco haberte conocido, haber aprendido de ti tantas cosas sobre cómo aligerar nuestra vida. Por los secretos guardados y las anécdotas compartidas. Fernanda, gracias por las ocurrencias, la chispa, por ser tan fuerte y delicada a la vez, ¡Eres divina! A Fanny, ¡hermosa! De no haber sido por ti, seguro me hubiera quedado sin amigos. Eres una mujer sensacional, gracias por tu cariño, por tus abrazos y por tus bromas, por reírte de mí, conmigo y de todos. Marianita, eres un sol. Eres guapa, no lo olvides. Porque nadie dijo nunca que fuera fácil. Nada es fácil y pronto entenderemos el camino. Mila, te adoro. Simplemente te adoro. Tienes mucho por enseñar. No te rindes, eres competitiva, fuerte, me gustó observarte y aprender de ti, ¡Gracias! Nayeli G. Guerrero, te quiero y sabes cuánto. Contigo hice mi último semestre de la carrera. Gracias por las cantidades estratosféricas de información que podías manejar en dos horas de conversación antes de entrar a clase. Por compartir conmigo tu vida y hacerme parte de ella. A Memo, Karina, Esmeralda, Tere, Mónica, Viridiana, a ustedes también les agradezco ser parte de mi historia. Por si algún muégano me ha faltado, ¡Gracias!

A mis sinodales, gracias.

Alejandra Cabrera, Cristina Medina, Wendy García y Carlos Toscano. Son una institución académica. Agradezco su apoyo en la lectura de mi trabajo, su confianza. Soy y seré una extensión de su conocimiento que espero nunca defraudar.

A mis maestros, con todo mi cariño.

Blanca Audirac, gracias por ser mi guía y tutora. Sin su consejo quizá habría cometido errores más graves. Emma Gutiérrez, a usted le debo mi formación periodística. Gustavo de la Vega, le agradezco el consejo sobre mi trabajo, le debo mi formación científica, espero no defraudarlo y por ver en mi grandes cualidades. Mi tesis la dedico a ustedes con todo mi cariño.

A mi casa de estudios, Universidad Nacional Autónoma de México.

Gracias por las aulas, por la calidad educativa, por las amistades que perduran, por tus espacios y por formar parte de una comunidad cuyo prestigio es invaluable. Por los maestros que nos das, a Alejandra

A mí.

A mi inteligencia, a mi constancia. Nadie se agradece a sí mismo el ser licenciado, pues yo sí. ¡Gracias, Ro! Por la dedicación, la investigación, por la organización en las cosas, por ser yo. Así soy yo, así es Roro.

A mí padre y mi hermano. Ya sé que un título no me va a dar de comer, pero este trabajo es constancia de mi capacidad y voluntad para hacer las cosas.

Esto aún no se acaba,. ¡Muchas gracias!

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN ALIANZAS INTERSECTORIALES PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DEL TERCER SECTOR	5
Alianzas intersectoriales: Un punto de vista funcionalista estructural.	7
Comunicación en carambola: La estrategia de aliados para la conformación de alianzas.	11
La teoría de sistemas abiertos: La interacción de las organizaciones en el entorno.	14
Conclusiones.	19
CAPÍTULO II	22
SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES EN LA CIUDAD DE MÉXICO	
Reconstrucción histórica de la sociedad civil en la Ciudad de México y su separación del Estado de Bienestar.	24
Movimientos Sociales a finales del siglo xx: la participación organizada de la sociedad civil de la Ciudad de México.	29
<i>Movimiento Urbano Popular (MUP)</i>	32
<i>Movimiento Feminista</i>	33
<i>Movimiento Ambientalista en México</i>	35
Entre lo público y lo privado: Las alianzas intersectoriales entre el Estado, el mercado y la sociedad civil.	39
Conclusiones.	43
CAPÍTULO III	
LOS CRITERIOS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DEL TERCER SECTOR	45
El núcleo organizacional y los criterios del desempeño organizacional.	46
<i>Eficacia.</i> Las bases del núcleo organizacional de las OC	49
<i>Eficiencia.</i> La utilización y disponibilidad de recursos en las OC	54
<i>Legitimidad.</i> El posicionamiento de las OC dentro de la sociedad civil	60
<i>Pertinencia.</i> La funcionalidad de los instrumentos de planificación en las actividades de las OC	62
<i>Consolidación.</i> Los estadios de supervivencia de las OC	65
La profesionalización a través de los criterios de desempeño organizacional y la acumulación de capital intelectual.	68
Alianzas Intersectoriales: Una estrategia desde la comunicación organizacional para la profesionalización de las OC.	73
Las bases de las alianzas intersectoriales: la comunicación, cultura organizacional y nivel de alineamiento	77
Conclusiones.	84

CAPÍTULO IV	
IDENTIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Y ALIANZAS INTERSECTORIALES. ESTUDIO DE CASO: UN TECHO PARA MI PAÍS, MÉXICO A. C.	87
Presentación metodológica	87
Objetivo General	90
Objetivos Particulares	
Hipótesis General	90
Hipótesis Particulares	
Estudio de caso: UN TECHO PARA MI PAÍS, MÉXICO A. C.	91
Antecedentes de UN TECHO PARA MI PAÍS, MÉXICO A. C.	95
Eficacia	96
Eficiencia	102
Legitimidad	114
Pertinencia	120
A manera de conclusión	125
Anexos	131
Material consultado	132

INTRODUCCIÓN

La profesionalización se presenta como una exigencia del entorno, para las Organizaciones Civiles (OC) en la Ciudad de México, de convertirse en emisores de experiencias y conocimiento sobre áreas específicas de la sociedad civil. A partir de la década de los años noventa, el reconocimiento sobre la necesidad de especializarse comenzó a adquirir mayor auge dentro de las organizaciones del tercer sector, al reflexionar sobre la demanda de otros sectores de la sociedad en relación con el desempeño de éstas dentro del mismo contexto. No solo fue suficiente contar con la vocación y a filosofía de un cambio de vida más incluyente, faltaba una actuación profesionalizada.

El ámbito internacional fue un catalizador en el proceso de concientización alrededor de la profesionalización de las Organizaciones Civiles al incrementar sus códigos de selección para sistematizar los apoyos otorgados a programas sociales con determinadas características consideradas como esenciales para el desarrollo eficiente de estos. La literatura sobre organizaciones del tercer sector señala, a partir de este suceso, la inclusión del manejo de la planificación estratégica para las OC, el reconocimiento de la comunicación para relacionarse con otros actores y la aceptación o comprensión de la filantropía empresarial –antes de denominarse responsabilidad social empresarial–, en términos de eficiencia, eficacia, herramientas de *fundraising* como elementos de la profesionalización del tercer sector.

Las alianzas intersectoriales tuvieron una participación interesante a raíz de su gestión para beneficiar a las OC en dos vertientes. En un primer momento, generar la obtención de recursos económicos, materiales y el intercambio de información en forma de capital intelectual. Por otro lado, profesionalizarse a través de los procesos de negociación donde el intercambio de información generaba una apropiación de conocimientos funcionales para optimizar los conocimientos de las OC. De esta manera, las organizaciones del tercer sector comenzaron a introducir aspectos de la lógica empresarial para desarrollar su potencial como sistemas, al reconocer una diferencia entre la finalidad lucrativa de una y la altruista de otra.

Además, las empresas o el Estado obtienen beneficios de aliarse o vincularse con Organizaciones Civiles. El reconocimiento de aspectos intangibles como la reputación positiva, la colaboración para superar situaciones de crisis y la apertura de nuevos segmentos de mercado, vinculándose estratégicamente con causas sociales significan un incremento de las ganancias para las empresas. Por su parte, el Estado representa una legitimación de sus instituciones cuando éstas han perdido la credibilidad entre la sociedad civil al descuidar u olvidar la atención de necesidades primarias que por derecho le pertenecen a los individuos en sociedad.

Las Organizaciones Civiles desde siempre han sido definidas como lo que no son, es decir, se les ha concebido como aparatos separados del Estado, siendo una coyuntura entre la falta de atención a grupos vulnerables y sus exigencias para con el mismo Estado. Por ello, su colaboración estratégica es fundamental para trazar una diferencia entre una concepción renuente a la participación conjunta y la solidaridad para con el tercer sector a través de sus instituciones de gobierno. Por su parte, el sector económico o empresarial participa como financiador de los programas sociales de las OC con cierta experiencia probada en áreas de acción social; y por último, la sociedad civil y sus instituciones sociales contribuyen con la socialización de conocimientos para profesionalizar las estrategias de intervención social.

El objetivo de este trabajo de investigación retoma los elementos anteriores para dilucidar la conveniencia de integrar a la dinámica organizacional de los sistemas emergentes determinados criterios de desempeño, a bien ser ostentados por este tipo de organizaciones o reconocer su inexistencia, proponiendo una metodología sustentada en la comunicación organizacional para recurrir a la integración de estos.

La pregunta guía consiste en indagar cuáles son esos criterios de desempeño organizacional y cómo se encuentran representados los indicadores de medición cualitativa al interior del *performance* de las OC para consolidarse como una organización profesionalizada dentro de un área de

acción social específica. Esta identificación se trabajará en dos fases, en un primer momento de forma teórica como justificación sobre su pertinencia y definición al interior de las organizaciones del tercer sector y, posteriormente, en un estudio de caso se identificarán los criterios de desempeño para ostentar ciertos procesos de consolidación y profesionalización.

Entonces, este cuestionamiento nos permitirá plantear la hipótesis de investigación surgida a raíz de las investigaciones realizadas sobre el tema. Los conocedores del tema consideran a la profesionalización de las OC a partir del cumplimiento o logro de metas, es decir, superadas las expectativas ya debe entenderse un éxito como actores sociales. No obstante, el calificativo es sumamente subjetivo y falta de cientificidad para ser medible ya que para un grupo, el éxito responde al ejercicio de trabajar con base en una filosofía organizacional y por el contrario se entiende como la conclusión satisfactoria de los propósitos planteados.

Por todo esto, se plantea comprobar la existencia de los criterios de desempeño organizacional –eficacia, eficiencia, legitimidad y pertinencia– al interior de una Organización Civil y sus efectos en la gestión de alianzas intersectoriales para profesionalizarse como un actor social reconocido. Asimismo, ostentado un nivel de consolidación y la presencia de los criterios de desempeño se cuestionará su congruencia como colaborador en alianzas intersectoriales según la acumulación de capital intelectual perteneciente a su dinámica interna.

El primer capítulo denominado COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN ALIANZAS INTERSECTORIALES PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DEL TERCER SECTOR conforma el marco teórico en el cual se deposita la perspectiva funcionalista estructural para comprender el fenómeno de las alianzas intersectoriales desde los enfoques de la teoría de los sistemas abiertos, como aquellos recurrentes a las relaciones con sistemas externos para adquirir insumos traducidos en forma de energía para cumplir con la función de la estabilidad en el entorno. Para justificar el enfoque comunicativo se recurrirá a la teoría de la comunicación de influencia o de carambola para desarrollar la interrelación entre los tres actores de la sociedad e identificar los flujos de información existentes en este tipo de colaboraciones.

Dentro del segundo capítulo se encontrará un marco histórico del surgimiento de los movimientos sociales como inicio de la reconstrucción de la sociedad civil. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES EN LA CIUDAD DE MÉXICO es un recorrido histórico sobre la aparición de movimientos autónomos aparecidos a partir de 1985, consecuencia de los sismos acontecidos en la capital del país. La automovilización y la participación

ciudadana son los móviles identificados para cohesionar a un grupo de individuos autónomos con intereses en común.

Posteriormente se encontrará una reflexión sobre la situación del espacio público y privado definido para la sociedad civil, el cual fuera concedido para el aparato estatal y el otro para el sector económico, delegando su participación a la sociedad civil. Aunado a esto, se analiza la interacción del Estado, las empresas y las Organizaciones Civiles en ambos espacios de relación sin omitir las delgadas líneas divisorias de cada sector. La participación del individuo como el iniciador de movimientos sociales se denomina, en este capítulo, así mismo hombre modular al integrar derechos cívicos y humanos de autonomía, libre participación y colaboración, para formar parte de diversas organizaciones sin etiquetarse con el *performance* de alguna de ellas.

LOS CRITERIOS DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DEL TERCER SECTOR será el capítulo tercero donde se integrará un marco conceptual, previo al desarrollo de la metodología de estudio de caso, para explicar y definir los criterios de eficiencia, eficacia, legitimidad, pertinencia y consolidación de las Organizaciones Civiles. El lector encontrará la justificación de la profesionalización como una exigencia del entorno y sus implicaciones para consolidar su posicionamiento dentro de diversas áreas de acción. La definición de las alianzas intersectoriales se encuentra en este apartado con el objetivo de vincular a los criterios de desempeño y el papel de las alianzas en la obtención de éstos o formalización al interior.

Por último, el capítulo cuarto IDENTIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE DESEMPEÑO Y ALIANZAS INTERSECTORIALES. ESTUDIO DE CASO: UN TECHO PARA MI PAÍS, MÉXICO A.C., presenta el desarrollo del estudio de caso con base en el análisis documental, observación y realización de entrevistas a una OC dedicada a la atención de grupos vulnerables en situación de extrema pobreza. Fundada en México en 2003 con pruebas piloto de un concepto originado en Santiago de Chile en el año de 1997, formalmente se estableció en la ciudad de Toluca en 2007. Actualmente tiene representaciones en Monterrey, Querétaro, Toluca y la Ciudad de México, cumpliendo con la misión de construir una América Latina libre de pobreza extrema.

CAPÍTULO I

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN ALIANZAS INTERSECTORIALES PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DEL TERCER SECTOR

Introducción

Este capítulo parte de la formulación de una pregunta, ¿es posible lograr la profesionalización de las Organizaciones Civiles a través de la gestión de alianzas estratégicas entre los sectores de la Sociedad Civil, para garantizar su sustentabilidad y permanencia dentro del entorno? No obstante, la cuestión puede orillar al lector a visualizar a los tres sectores de la sociedad como incompatibles desde la contrastación de sus valores y objetivos organizacionales, hasta la posibilidad de entablar una relación de trabajo para subsidiar problemas sociales.

Asimismo, la compatibilidad puede tratarse como un impedimento al emprender una relación bilateral entre el Estado y las OC¹ o el Mercado y las OC, debido a las diferencias sustanciales entre la cultura interna de cada organización. Sin embargo, en la actualidad se observa un fenómeno de interrelación entre estos, siendo “más frecuente que se unan para trabajar conjuntamente en actividades con fines sociales. Este tipo de colaboración intersectorial ha sido ampliamente documentado en los Estados Unidos.”²

¹ El término Organizaciones Civiles puede ser abreviado como OC, por lo tanto, se encontrará de esta forma dentro del desarrollo de la investigación.

² James Justin, Ezequiel Reficco, Gustavo Herrero, *Alianzas sociales en América Latina. Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*, Bogotá, Alfaomega Colombiana, 2005, p. 3.

El objetivo de este capítulo es dotar de un referente teórico al fenómeno de las alianzas intersectoriales, estableciendo los vínculos existentes entre los tres sectores de la sociedad civil, con base en la perspectiva del paradigma funcionalista estructural. Además, establecer que la empresa, instancias de gobierno y OC mantienen un constante intercambio de información como se observa en la teoría de sistemas abiertos y en los imperativos funcionales de Talcott Parsons.

En ese mismo sentido y, desde la perspectiva funcionalista estructural, se le reconoce a EEUU una larga tradición en el tema de la filantropía corporativa, es decir, el fomento de realizar donaciones económicas o en especie a organismos sin fines de lucro. Un ejemplo, “en 2002 las corporaciones norteamericanas donaron un total de US\$12.200 millones en efectivo y en especie a organizaciones benéficas. Este monto representó un aumento real del 8.8% en comparación con el año anterior.”³

Dicho de otra manera, la filantropía puede convertirse en una estrategia de posicionamiento y reconocimiento sobre las acciones que desarrollan las empresas, el Estado y las OC. Asimismo, permite a las organizaciones del tercer sector evolucionar hacia estadios de consolidación pertinentes para ser catalogadas como profesionales dentro del área de acción social donde desempeñan sus intervenciones sociales.

Para llevar a cabo la profesionalización de Organizaciones Civiles es imperante lograr la identificación de ciertos criterios de buen desempeño organizacional que, como hipótesis de esta investigación, consiste en reconocer estos en ámbitos de Comunicación Organizacional. Dentro de la identidad y cultura organizacional; en el diseño, desarrollo e implementación de sus objetivos y programas sociales; dentro de la rentabilidad de sus acciones así como recursos intelectuales, económicos y materiales; y en la acumulación de experiencias significativas que las doten de un reconocimiento como actor social en la sociedad.

Durante la construcción de este capítulo serán desglosados puntualmente estos, y otros conceptos pertinentes para la construcción metodológica de un estudio de caso sobre la profesionalización de Organizaciones Civiles mediante la gestión de alianzas intersectoriales. Ahora bien, la conceptualización teórica del fenómeno de las relaciones sociales se podrá observar en un nivel macro o, bien, en un nivel organizacional donde el ser humano forma parte de un sistema general.

Filantropía. Acto benéfico de empresarios caritativos dispuestos a destinar parte de sus dividendos a causas sociales.

³ *Ibidem*, p. 3.

Alianzas intersectoriales: Un punto de vista funcionalista estructural.

Para lograr el posicionamiento de una OC se necesitan diversos componentes para la articulación de las acciones que movilicen a ésta. Así como el cuerpo humano se articula de órganos y sistemas de funciones independientes, pero interrelacionados para su sobrevivencia; las organizaciones cumplen con una premisa idéntica. Con la finalidad de poseer funciones específicas, el diseño de éstas plantea un intercambio constante de información que les hará coincidir con organizaciones externas e integrantes del mismo entorno, con la posibilidad de construir alianzas intersectoriales.

La interacción permanente o intermitente entre organizaciones se articula según el grado de reconocimiento de las actividades estratégicas reconocidas por y cada una de los actores participantes de la alianza, generando un intercambio continuo de información en busca de retroalimentarse para modificar, establecer y, sobre todo, generar una experiencia a difundirse como un conocimiento particular de cada organización. Para Melvin L. De Fleur y Sandra J. Ball-Rokeach, autores del libro *TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN DE MASAS*, el interés principal es manifestar al entorno los elementos comunicacionales necesarios de cada sistema para sobrevivir.

“Nuestros medios sobreviven como sistema porque suministran a la sociedad en su conjunto *funciones* importantes. Es decir, el sistema de medios tiene consecuencias para la sociedad que se consideran realmente importantes. Si nuestros medios satisfacen las necesidades sociales que se perciben como importantes, el sistema seguirá en su sitio.”⁴ Dichas *funciones* se homologan con los programas de impacto social que una OC diseña e implementa según varios factores, por ejemplo, los recursos económicos, materiales y/o humanos.

No obstante el papel del sector económico y el sector gubernamental se hace presente si el objetivo de la OC es obtener la sustentabilidad de las acciones que propone como alternativa a las acciones gubernamentales. De otro modo, la función que cumple el segundo sector es proveer de productos o servicios a un segmento de mercado definido. Éste, bajo una estrategia de comunicación puede hacerse de un reconocimiento por parte de sus consumidores a través de una alianza intersectorial, manifestando un apoyo a cierta causa social.

Retroalimentación.

No es la respuesta al mensaje del emisor. Informa la manera de recibir el mensaje, el interés sobre el tema que se trata para evitar malos entendidos y corregir si es necesario.

⁴ Melvin L. De Fleur, Sandra J. Ball-Rokeach; *Teorías de la comunicación de masas*, Barcelona, Ediciones Paidós-Ibérica, 1993, quinta edición, p. 169.

El paradigma funcionalista estructural analiza el conflicto –se entiende éste como una relación interorganizacional–, existente entre organizaciones consideradas por dicha perspectiva como sistemas de comunicación. Su análisis pretende identificar las pautas de acción calificadas como *constantes*, es decir, conductas o actividades de una organización. Se integran por sistemas sociales y sistemas culturales. Los primeros son experiencias de interacción de la organización; y los segundos son lazos de parentesco establecidos por sus integrantes, transmitidos por ideales, creencias, normatividades y valores de sí mismos.

Por lo tanto, la cultura organizacional representa un claro ejemplo de una pauta de acción, al conservarse como una serie de acciones constantes que cohesionan al grupo para construir ese cúmulo de experiencias. De igual forma, sus componentes forman parte de la visión personal y filosofía de los fundadores de la organización. Stephan Schmidheiny es presidente de FUNDACIÓN AVINA cuyo propósito es la promoción de un liderazgo eficaz desde la formación académica, que fomente un desarrollo sostenible en Iberoamérica. Lo importante es la reflexión que se puede leer de sus experiencias para constatar la presencia de dichas pautas de acción en la gestión de alianzas intersectoriales:

En 1994 formé FUNDACIÓN AVINA. [...] De inmediato surgió un problema: si vivo de acuerdo con cierta visión y ciertos valores y trato de promoverlos, mientras que mi compañía latinoamericana –Grupo Nueva– actúa según su propia visión y sus valores y la Fundación responde a otro conjunto de valores, ¿qué pasa con mi propia integridad? ¿No debería integrar mis valores en las organizaciones que construyo? ¿No deberían mi compañía y mi fundación compartir mi visión? ¿Es posible esa integración o soy un ingenuo, al creer que las organizaciones que operan en distintos sectores pueden compartir los mismos valores fundamentales?⁵

Entonces, el paradigma funcionalista estructural se relaciona con la función de la cultura al interior de la organización para fomentar un comportamiento positivo que brindará un beneficio, tanto para la OC como a la empresa misma. Una conducta organizacional implícita en los mecanismos de rendición de cuentas es la emisión de reportes sociales sobre el destino y origen de los recursos económicos obtenidos por medio de una alianza. Su constancia puede asegurar la permanencia si las acciones son desarrolladas de forma integral, bajo la premisa de la observación de la consecuencia positiva de esa función por parte de otros sistemas.

⁵ James Justin, Ezequiel Reficco, Gustavo Herrero, *Alianzas sociales en América Latina. Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*, Bogotá, Alfaomega Colombiana, 2005, p. xxv.

“Un <<análisis funcional>> se centra, por tanto, en algún fenómeno específico que ocurre dentro de un sistema social. Allí intenta mostrar cómo ese fenómeno tiene consecuencias que contribuyen a la estabilidad y permanencia del sistema como conjunto. Desde luego, el fenómeno puede tener una influencia negativa y, en ese caso se diría que tiene <<disfunciones>> en lugar de <<funciones>>.”⁶

Las consecuencias positivas permisibles para obtener la sustentabilidad de una OC a través de la construcción de alianzas intersectoriales se representan con la satisfacción de una necesidad, es decir, “requiere que los socios desempeñen papeles con los que cumplan sus recíprocas expectativas, así como las de la comunidad.”⁷ Esto es, la satisfacción de ambas partes dentro de una estrategia altruista –conocida así dentro de la gestión de alianzas intersectoriales por el beneficio repartido equitativamente entre el tercer sector y la empresa o el Estado, según el caso– donde los costos de su realización no superen los beneficios prospectados para los actores implicados desde el principio.

Si la función de las alianzas intersectoriales se considera como una consecuencia de negativa se cumple la premisa del paradigma funcionalista, al calificarse como disfunciones, ya que su viabilidad no reporta beneficios igualitarios para los actores involucrados. Para ilustrar el caso, Melvin L. De Fleur y Sandra J. Ball-Rokeach desarrollan un ejemplo que aclara el concepto de función y disfunción, según la perspectiva funcionalista estructural:

Una gran tienda, por ejemplo, es un complejo sistema social integrado por las acciones del personal de dirección, los compradores, los encargados de ventas, el plantel administrativo, los clientes, los encargados del transporte, el personal de mantenimiento y el de seguridad. Cada uno de estos componentes es un sistema amplio que es la tienda misma, y ésta a su vez es un complejo sistema de acción integrado en el contexto de las condiciones sociales externas de la comunidad. Pese a la complejidad, cualquier conjunto de acciones repetitivas podría ser analizado según sea su contribución para mantener o perjudicar la estabilidad del sistema. Otorgar a los empleados el derecho a comprar mercancías al precio de coste tendría la función (la consecuencia) de mantener su moral y su lealtad, y de esa manera contribuiría en forma bastante directa al mantenimiento del sistema. La insistencia rígida en observar ciertas reglas menores, como hacer descuentos en el sueldo de un empleado que sólo rara vez llega tarde al trabajo, podría ser perturbador para la moral y lealtad, y al contribuir a perturbaciones en el trabajo podría ser *antifuncional*. En lugar de colaborar en el mantenimiento del sistema, provocaría problemas e inestabilidad.⁸

Para justificar la idea de la sustentabilidad y la permanencia en sinergia para la estabilidad de cualquier sistema, el sociólogo estadounidense

⁶ Melvin L. De Fleur, Sandra J. Ball-Rokeach, *op. cit.*, p. 177.

⁷ *Ibid.*, p. 176.

⁸ *Ibid.*, p. 177.

Talcott Parsons, propone los imperativos para el fortalecimiento de una organización. El **Cuadro 1.1** representa el aporte de estos, ofreciéndole al sistema una forma de interrelacionarse, tanto de forma externa como con sus integrantes al interior para mantener la eficiencia organizacional.

Cuadro 1.1 LOS CUATRO IMPERATIVOS FUNCIONALES DE TALCOTT PARSONS			
FUNCIONES ESTABILIZADORAS		FUNCIONES DE EFICIENCIA	
ADAPTACIÓN	LOGRO DE METAS	INTEGRACIÓN	PAUTAS LATENTES
Fortalecer las actividades y vínculos de la organización con su entorno del cual obtiene insumos, recursos económicos y materiales. Para Parsons significa una adaptación de las organizaciones a su entorno y búsqueda de la propia estabilidad en contextos cambiantes, es decir, una <i>supervivencia del sistema</i> .	Dentro del desarrollo organizacional se traduce en el establecimiento de objetivos y de los procesos implicados para su cumplimiento de forma satisfactoria. Función que implica la movilización y el <i>aprovechamiento de recursos</i> .	Implica la participación de los subsistemas de forma coordinada con base en el conocimiento de los objetivos estratégicos establecidos por la organización, a través de la colaboración interna para vigilar al sistema. Su función es <i>establecer el orden interno a través de la planificación de actividades y coordinación de las mismas</i> .	Está enfocada a mantener los modelos socio-culturales internos de la organización cuya finalidad es dotar de estabilidad a las actividades realizadas sin que nuevos modelos externos intenten modificarlas. Dicha función dota de normas, cultura y valores a los integrantes para <i>mantener una continuidad de acción de acuerdo a un orden</i> .
Fuente: TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2001.			

Como lo hizo Melvin L. De Fleur al calificar a las disfunciones como negativas para la estabilidad del sistema, Talcott Parsons identifica algo semejante “cuando hay un desequilibrio entre las funciones estabilizadoras (integración y latencia), por un lado, y las funciones que promueven la eficiencia (logro de metas y adaptación), por el otro. Entonces surge la noción de que aun cuando el cambio se genere desde dentro, las condiciones que lo originan son prueba de una patología sistémica que necesita remediarse. [...] el cambio –cuando ocurre– es visto como una adaptación a condiciones impuestas desde el exterior, con la finalidad de restaurar el equilibrio.”⁹

Así lo explica el funcionalismo estructural, los sistemas deben comprometerse entre sí la prioridad de las Organizaciones Civiles es mantener la estabilidad. Ésta y la captación de capital intelectual es esencial para la madurez de este tipo de organismos. Aunque en su mayoría carecen de recursos financieros, en las alianzas intersectoriales se presenta una alternativa.

⁹ Michael M. Harmon, Richard T. Mayer, *Teoría de la organización para la administración pública*, México, Fondo de Cultura Económica, Serie: Nuevas Lecturas de Política y Gobierno, 2001, primera reimpresión, p. 201.

La obtención de los recursos financieros se hace de diversas formas y las más comunes son los eventos de recaudación de fondos o la venta de artículos alusivos a la identidad organizacional de la OC. Sin embargo, ésta o la asistencia a dichas convocatorias, se encuentran supeditadas a la propia decisión de compra de los públicos objetivos. Una persona logra mantenerse fiel a la marca si obtiene de ella la información –expresada en productos y/o servicios– que satisfagan sus necesidades.

El cumplimiento de tal satisfacción se mantiene constante si el segmento meta de beneficiarios y donantes no modifican sus preferencias sobre la elección que hacen del producto o servicio. Pero si la conducta de consumo se modificara negativamente, el sistema presentaría una inestabilidad en torno a ese mecanismo que fomenta la sustentabilidad de la organización, dejando de ser una actividad constante.

“La clave para evitar que se produzcan cambios mayores en la conducta del público consiste, desde luego, en aportar un contenido de entretenimiento que llegue a satisfacer y a motivar la mayor cantidad posible de miembros del público para que desempeñen sus papeles de acuerdo con las necesidades del sistema. Este contenido, en otras palabras, habrá de *mantener la estabilidad del sistema*. El ideal, desde el ángulo del sistema, es aquel contenido que capte la atención de los miembros del público, y les persuada a comprar mercancías.”¹⁰

Comunicación en carambola:

La estrategia de aliados para la conformación de alianzas.

Las Organizaciones Civiles presentan un déficit importante en cuestiones de profesionalización y su capacidad de interrelacionarse con otros actores sociales. La carencia de personal especializado en el ámbito de la profesionalización del tercer sector les impide mantener una estabilidad y lograr una representatividad ante la sociedad civil como actores de una problemática.

El establecimiento de relaciones sociales entre los diversos actores de la sociedad civil es una oportunidad de convertirse en líderes de opinión. Las *relaciones interorganizacionales*¹¹ se manifiestan como un puente de

Alianzas intersectoriales.
Relaciones entre organizaciones definidas por estatuto; puente de comunicación regido por un objetivo de satisfacción de intereses mutuos.

¹⁰ Melvin L. De Fleur, Sandra J. Ball-Rokeach, *op. cit.*, p. 185.

¹¹ Dentro del libro TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, se identifica que las relaciones interorganizacionales son interacciones entre representantes de otras unidades fuera de su control inmediato, así como con otras dependencias, cuerpos legislativos y judiciales y grupos de interés y clientelares. Muchas de estas relaciones están definidas formalmente, sea por estatuto o por la constitución, mientras que otras están determinadas por la historia y la práctica. Otras más están definidas informalmente (por ejemplo, a través de la

comunicación tendido entre dos organizaciones, bajo un mismo objetivo que satisfaga intereses comunes. La labor será generar un modelo de comunicación idóneo para la gestión de este tipo de alianzas entre el Estado, el sector empresarial y las OC.

Así como el paradigma funcionalista hace el reconocimiento de las conductas del quehacer diario de una organización –definidas como la cultura e identidad–, ubicando a la misión y valores organizacionales de ambos actores como una característica que determina la profundidad de la alianza, la *comunicación en carambola o de influencia* constituye un referente explicativo para la ubicación de éstas en determinados escenarios.

De igual forma es notable distinguir los beneficios obtenidos para cada actor, por ejemplo, de manera económica para la OC y de forma intangible, como es el caso de un mejoramiento de la reputación social para las empresas dentro de la sociedad civil. El siguiente ejemplo del libro EL PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, explica la posición ideal –que toman el Estado, el Mercado y las Organizaciones Civiles– en la construcción de una alianza intersectorial.

Este método se utiliza en la estrategia de aliados (comunicación de influencia) a fin de visualizar las palancas de acción óptimas. Por ejemplo, una empresa X se da cuenta de que el interés del interlocutor Y es indispensable para obtener una resolución favorable. Como sabe que la relación X-Y es mala, la empresa busca apoyo en su socio Z, al que escoge debido a su buena relación con X y Y, para que influya en Y. Esta estrategia de alianza se conoce también como comunicación de carambola, pues igual que en un juego de billar, no interesa la bola a la que se tira directamente, sino el efecto que ésta producirá sobre otra bola.¹²

La comunicación de influencia apela a llevar a cabo determinadas reacciones por el receptor, por lo cual, la finalidad es generar un cambio positivo sobre la percepción de los actores implicados en la alianza estratégica. Como principal objetivo se establece la movilización hacia una participación más activa por parte de la sociedad civil. Para el área de investigación, la comunicación de aliados es sinónimo de alianzas estratégicas donde un modelo de escenarios y actores diversos sugieren combinaciones de desempeño diferentes.

La comunicación en carambola reconoce dos poderes útiles para el envío de mensajes hacia públicos objetivo y la satisfacción de intereses de los participantes de la alianza. El primero, el *poder de influencia* se encuentra

amistad personal y las redes de conocidos). En todos los casos, estas relaciones se dan a final de cuentas de organización a organización y afectan, definen y modulan la idea que la dependencia tiene de su misión y, por ende, las actividades de sus administradores. Michael M. Harmon, Richard T. Mayer, *op. cit.*, pp. 57-58.

¹² Thierry Libeart, *El plan de comunicación organizacional. Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*, México, Limusa, 2006, p. 180.

ligado a la fortaleza de las relaciones sociales que mantiene a un grupo cohesionado, con base en sus sistemas culturales. Los vínculos que mantienen la unión se observan en valores sociales, lazos familiares, ideologías y creencias; por lo tanto, la profundidad de una alianza se establece en la compatibilidad de la misión y valores de cada actor.

La proximidad entre OC e iniciativa privada se considera vital, si de verdad se quiere influir o reforzar la información emitida por diversas organizaciones en el entorno; sobre todo, en la credibilidad que pretende lograr el mensaje emitido con la gestión de la alianza. “La opinión se construirá básicamente en un marco de relaciones directas entre individuos a través de los líderes de opinión y también de todo individuo con capacidad de influencia.”¹³

La *retransmisión de la información*, como segundo poder, “se deriva del hecho de que la comunicación resulta más eficaz cuando pasa por el circuito de relaciones de los líderes de opinión. Éstos otorgan legitimidad y credibilidad a la información en un marco de un flujo en dos etapas,”¹⁴ es decir, la información está situada en una escalera que desciende hacia los públicos cuyo contacto con el origen es menor. Entonces, en el primer escalón, se localizan los actores de la alianza, quienes diseñan y emiten un mensaje que pretende cambiar una percepción dentro de un público objetivo.

Mientras que, en el segundo escalón se encuentra un portavoz o vocero de la alianza el cual transmitirá por la información hacia públicos diversos y perfectamente definidos por los intereses de la alianza. Este proceso se denomina *flujo de comunicación en dos escalones*, donde un grupo de personas al cual se pretende influir, no poseen la oportunidad de elaborar un seguimiento informativo de la agenda noticiosa habida en el exterior, obteniéndola de un segundo escalón cuya relación con el primero es más estrecha.

Al reconocerse como una prioridad, la difusión de información en medios de comunicación se convierte en una transmisión de intereses particulares de la empresa y la OC. La finalidad es posicionar a la organización, obtener beneficios económicos mediante campañas de procuración de fondos o regenerar una reputación venida a menos como consecuencia de una situación de crisis. Para dicho trabajo, es favorable que los individuos que participan como líderes de opinión gocen de la confianza e identificación del público objetivo, ya que su labor es modificar la opinión del receptor.

Comunicación en carambola.

Cambio de percepción entre los actores de una alianza y sus receptores, utilizando el poder de influencia y la retransmisión de información.

¹³ *Ibidem*, p. 180.

¹⁴ *Ibid.*, p. 180.

Un factor relevante en este tipo de comunicación, con base en la respectiva posición de emisores y receptores, se trata de la generación de *feedback* o *retroalimentación*¹⁵. Esta fase del acto de comunicación es fundamental en la gestión de alianzas cuando se integra al compromiso adquirido entre sectores para la generación de valor, así como formar parte de los criterios de buen desempeño organizacional en los cuales esta centra esta investigación.

La teoría de sistemas abiertos:

La interacción de las organizaciones en el entorno.

Dentro del reconocimiento de la estrategia de aliados o comunicación de influencia es imprescindible destacar la perspectiva organizacional que caracterice el papel de los actores inmersos en las alianzas intersectoriales. La teoría de los sistemas abiertos –especialmente la figura retórica del sistema orgánico, se le atribuye a Daniel Katz y Robert L. Kahn– permite argumentar los motivos sobre los cuales las OC, las empresas y el Estado se relacionan para trabajar en colaboración en programas sociales que reditúan en dos momentos, de forma utilitaria y/o de manera altruista.

El objetivo de una OC consiste en permanecer dentro de su entorno inmediato, así como desarrollar sus propias capacidades de sostenimiento, lo cual, generaría su estabilidad como organismo vivo con la capacidad de sobrevivir a la incertidumbre en torno a la procuración de sus fondos. Por lo tanto, los imperativos funcionales de Talcott Parsons¹⁶ suponen que a través del logro de metas y su integración se fortalezca la permanencia de la OC. Este enfoque “significó reconocer que los fenómenos organizacionales se interrelacionan, entremezclan e interactúan, de modo que la modificación que ocurre en una parte de la organización afecta a todas las demás.”¹⁷

Las modificaciones están relacionadas con los cambios provenientes del entorno, por ejemplo, las OC involucradas en la protección a los derechos de los animales son afectadas cuando un grupo de individuos comete algún delito contra estos, siendo cuestionados por los grupos externos a ella y, de manera casi inmediata, afectando internamente la estabilidad entre sus

¹⁵ El *feedback* no es la *respuesta* al mensaje del emisor, sólo informa sobre la manera en que ha sido recibido el mensaje [...] Demuestra el interés que se le asigna al interlocutor y al tema que se trata. Pero sobre todo, permite evitar malentendidos y proceder a las correcciones necesarias, si ocurre que no se nos ha comprendido correctamente. François Eldin, *El management de la comunicación. De la comunicación personal a la comunicación empresarial*, Buenos Aires, EDICIAL, Colección: Interfaces, 1998, pp. 37-38.

¹⁶ Véase. Cuadro 1.1 *Los cuatro imperativos funcionales de Talcott Parsons*, p. 6.

¹⁷ Reinaldo Oliveira da Silva, *Teorías de la administración*, México, Thomson Editores, 2002, primera edición, pp. 283.

integrantes. Además, una de las características de la teoría de sistemas permite entender la interrelación posible entre el sistema, sus partes internas y las relaciones que establecen las últimas con otros sistemas externos. En el **Cuadro 1.2** se presentan las características de la teoría de sistemas abiertos:

Cuadro 1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA TEORÍA DE SISTEMAS ABIERTOS	
1.	Las partes de una organización sólo se entienden en términos de su relación con las demás.
2.	Las partes de la organización, incluyendo sus relaciones, son importantes en la medida en que contribuyen a su funcionamiento general.
3.	Las organizaciones, concebidas como conjuntos, pueden considerarse metafóricamente como organismos biológicos, llenos de necesidades o metas que se sobreponen o se separan conceptualmente de las demás necesidades, propósitos y metas conscientes de partes o miembros individuales.
4.	Tanto necesidades como metas de las organizaciones pueden concebirse ya sea en forma estática (por ejemplo, supervivencia y mantenimiento del orden) o dinámica (digamos, en términos de evolución o cambio propósito).
5.	La actividad organizacional de alguna significación es comprensible en términos de su relación con el ambiente externo, el cual proporciona los recursos y las condiciones de que la organización depende para su sobrevivencia o la realización de sus propósitos.
Fuente: Michael M. Harmon, TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2001.	

Para los autores de la teoría de sistemas abiertos, Daniel Katz y Robert L. Kahn, su apertura contiene diversas funciones, “asegurar el mantenimiento de la estructura, respaldarse en el ambiente, adaptarse a sus cambios y coordinar y controlar actividades diferenciadas en subsistemas apropiados.”¹⁸ Entonces, al contrastar una alianza intersectorial se observa el cumplimiento de un aseguramiento del trabajo para beneficio de los colaboradores, una coordinación profunda con base en las actividades diseñadas como programas sociales, apoyándose en las oportunidades presentadas por el entorno, como la apertura de nuevos segmentos de mercado.

Los insumos de mantenimiento son “energías y ‘aportaciones de información’ necesarias para conservar a los miembros en el sistema y persuadirlos para que desempeñen sus actividades como miembros del mismo.”¹⁹ Las aportaciones de energía son representadas en las estrategias de responsabilidad social empresarial como producto final de una alianza entre OC y empresas. Cuando se generan resultados después de un arduo trabajo en beneficio de la comunidad se integra un reporte social para la

¹⁸ Michael M. Harmon, Richard T. Mayer, *op. cit.*, p. 211.

¹⁹ *Ibid.*, p. 210-211.

difusión de los mismos, asegurando la confianza de los colaboradores de la alianza para continuar a futuro en diversos proyectos.

Los insumos de mantenimiento son el intercambio de información presente entre el entorno, una empresa y OC para desarrollar propuestas e solución a problemáticas sociales que le corresponden al Estado. La información se encuentra en forma de experiencias de trabajo y recursos económicos, materiales y humanos para la implementación de soluciones a problemáticas sociales propias del Estado, pero sin la capacidad de resolver.

El voluntariado en las OC puede catalogarse como un insumo o, bien como, energía del entorno para ser absorbida por éstas. Las personas con diversas profesiones, cuyo interés reside en la aportación desinteresada de trabajo sin remuneración, obligan a la OC a cohesionar al grupo mediante la cultura organizacional, ya que este tipo de ayuda representa un ahorro considerable de recursos económicos.

Para un sistema abierto, la estructura organizacional y jerarquía de sus integrantes, no representan ninguna validez, debido a su cualidad de apertura a la entrada y salida de integrantes así como lo primordial, el intercambio de energía desde el exterior. Por ello, debe trabajar en la cohesión social interna que reclute integrantes cuya capacidad repercuta en la definición de actividades eficientes para el sostenimiento de la propia organización.

Para Michel M. Harmon y Richard T. Mayer los sistemas abiertos se caracterizan por tres principios. La *deliberación* genera la elección previa del objetivo que guía las acciones de la organización para lograr un fin que satisface sus necesidades. Dentro de las alianzas intersectoriales, los colaboradores o aliados deben acordar mutuamente las metas a realizarse para obtener los resultados esperados; de lo contrario, las acciones estarían desarticuladas, lo cual, no cumpliría con el principio de la homogenización para el logro de los propósitos organizacionales.

La *intencionalidad*, como segundo principio, se trata de la selección del objetivo primordial que guiará esas actividades, cuyo resultado define la sustentabilidad de la organización. Las alianzas intersectoriales constituyen objetivos propios de las OC para recurrir a mecanismos de procuración de fondos y posicionamiento, siendo las prioridades de éstas para adquirir un reconocimiento social y profesionalización de sus actividades internas. Su elección es deliberada al recurrir a un mayor esfuerzo para alcanzarlo.

La equifinalidad es otra característica más de los sistemas abiertos, definida como “la flexibilidad para elegir los medios que serán utilizados para alcanzar los fines. Además, crea una relación entre las metas y los

Insumos de mantenimiento.

Aportaciones de información para conservar y persuadir a los miembros del sistema a que desempeñen sus funciones.

Sistemas abiertos.

Sistemas orgánicos en interacción con otros y el entorno. Se integra por el principio de deliberación, intencionalidad y equifinalidad.

métodos.”²⁰ Es decir, establece los medios para alcanzar un propósito, fortaleciendo la relación entre las metas cumplidas y los medios utilizados. La necesidad de las OC es innovar sus capacidades organizacionales en temas de procuración de fondos, especialización en el tratamiento de problemáticas sociales, relaciones con otros actores sociales para disminuir el impacto de factores económicos, políticos, sociales y culturales de su propio entorno para fomentar la estabilidad de la presencia de recursos económicos, materiales y humanos.

Katz y Kahn establecieron que, para cumplir la función de apertura al medio, los sistemas deben permanecer en interacción constante con el entorno. Éste es todo lo que rodea a la organización. De aquí las OC obtienen los insumos necesarios –recursos económicos, voluntarios especializados o personal operativo profesional, experiencias de trabajo de otras OC, entre otras cosas– para convertirlos en conocimientos sobre la comunidad donde trabajan. No obstante, el sistema no controla la incertidumbre del entorno, suponiendo que éstas desarrollan estrategias para adaptarse ante cualquier cambio.

Al recapitular dichos principios se observa que su integración es parte esencial de la gestión de alianzas intersectoriales, en las cuales, en primer lugar debe elegirse un objetivo compartido entre los actores implicados. Posteriormente, se detallan acciones pertinentes para alcanzar los resultados prospectados por el objetivo con base en los medios viables para ello y mantener el funcionamiento actual de la organización para lograr una estabilidad futura. Entonces, la alineación de misión, valores y estrategias de trabajo dentro de las alianzas estratégicas se fundamenta en motivaciones diversas para satisfacer los intereses recíprocos de los actores involucrados.

En la gestión de alianzas intersectoriales, comprendidas como un fenómeno de la interacción entre sistemas para su propia sobrevivencia, se comparten motivaciones entre los sectores en beneficio de los objetivos planteados por cada actor. Éstas permiten comprender las relaciones de colaboración determinadas para la construcción de puentes de trabajo.

Sin embargo, los factores de interés del sector económico, gubernamental y a la sociedad civil procuran necesidades individuales, cuando el interés de la alianza beneficia a un actor; o de forma grupal, cuando los actores involucrados obtienen resultados favorables que impactan el desarrollo de la sociedad civil en menor escala. “Al hablar de motivaciones, nos referimos a los valores conscientes y a los propósitos explícitos que

Equifinalidad.

Flexibilidad del sistema para elegir los medios a ser utilizados para alcanzar los fines. Mantiene una relación estrecha entre las metas y los métodos.

²⁰ Reinaldo Oliveira da Silva, *op. cit.*, p. 356.

impulsan a individuos y organizaciones a analizar la posibilidad de trabajar con otros sectores.”²¹

La interrelación de los sistemas se da para fortalecer sus mecanismos internos y administrar las fortalezas que les ayudarán a enfrentar épocas de crisis o ciertos momentos de incertidumbre económica. Dentro del libro *ALIANZAS SOCIALES EN AMÉRICA LATINA. ENSEÑANZAS EXTRAÍDAS DE COLABORACIONES ENTRE EL SECTOR PRIVADO Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL*, los autores presentan experiencias interesantes alrededor de las motivaciones que vinculan dentro de una alianza a los sectores de la sociedad civil.

La propuesta consiste en reflejar la diversidad de motivos a través de un *espectro de motivaciones para la colaboración intersectorial*, ubicando en un extremo motivaciones altruistas y en el otro, utilitarias, produciendo beneficios de carácter ineludible. Las de carácter *altruista* se enfocan en procurar necesidades comunitarias o de grupos vulnerables. Al satisfacer dichas necesidades, pone en segundo plano las prioridades de la empresa.

En el otro extremo, la *motivación utilitaria* se caracteriza por satisfacer necesidades organizacionales de cada actor, otorgando beneficios económicos e intangibles para los implicados en la alianza. “Se originan en respuesta a las necesidades organizacionales específicas de los socios, en áreas como gestión de riesgo o creación de ventajas competitivas.”²² La satisfacción de las necesidades del sector empresarial y el tercer sector pueden obtenerse a través de dos tipos interrelacionados.

Como estrategia se ha utilizado la *gestión de riesgos* para “minimizar las posibilidades de ocurrencia de ciertos hechos riesgosos o para controlar sus consecuencias.”²³ Esta motivación se observa en la comunicación de influencia o estrategia de aliados, por ejemplo, una empresa necesita de la opinión favorable de un segmento de público, pero su relación con éste es negativa. La empresa buscará apoyo en una Organización Civil, cuyo vínculo con el mismo público objetivo sea favorable para influir en el comportamiento del público objetivo.

Por otro lado, la *búsqueda de ventajas competitivas* es una estrategia adecuada que posiciona a una empresa o marca con base en la profundidad de la alianza establecida con una Organización Civil. Según los autores, se trata de una poderosa palanca para optimizar la posición competitiva de una organización o buscar ventajas que la mejoren. “A diferencia de las motivaciones competitivas que buscan mejorar la participación de mercado

²¹ James Justin, Ezequiel Reficco, Gustavo Herrero, *op. cit.*, p. 31.

²² *Ibidem*, p. 32.

²³ *Ibid.*, p. 36.

de las compañías, el móvil de gestión de riesgo, básicamente, intenta preservar el *statu quo* favorable.”²⁴

Conclusión del capítulo

La comunicación como estrategia para la generación de alianzas intersectoriales no se ha trabajado como una perspectiva dentro de este fenómeno. Por ello, se hace imprescindible contemplar la generación de relaciones a nivel interorganizacional para convertirse en líderes de opinión, es decir, adquirir un poder de reconocimiento social. Este factor parece inexistente dentro de las OC, sin embargo, la experiencia acumulada y traducida en capital intelectual puede constituir el catalizador idóneo para impulsar sus acciones en el entorno.

La teoría de la comunicación de influencia y el paradigma funcionalista estructural soportan de manera interesante la generación de alianzas con base en las experiencias de trabajo entre empresas, OC y el Estado. Por una parte, la influencia ejercida por una estrategia de comunicación en términos de sensibilización y cambios de opinión se dirige a fomentar reacciones en el receptor que logren un cambio en términos de reputación y posicionamiento. El paradigma funcionalista estructural, dentro de las alianzas intersectoriales, demuestra la eficacia de repetición de esquemas de trabajo probados para la obtención de resultados benéficos para los colaboradores de la alianza.

No obstante, se debe reflexionar sobre la mejora de dichas actividades o funciones de la comunicación ya establecidas cuyos elementos deben ser mejorados y/o rediseñados para evitar el reciclaje de estrategias. La comunicación organizacional posee una amplitud en términos de creatividad en el desarrollo de sus propios mecanismos. No debe olvidarse, sobre todo, la movilización de la sociedad civil hacia una participación como un aspecto relevante en la gestión de alianzas intersectoriales.

En este caso, los ciudadanos de una sociedad deben adquirir mayor participación dentro del fenómeno de las alianzas a través de la retroalimentación entre los emisores y ellos mismos como receptores de la información. La retransmisión de la información debe ser estructurada para lograr la proximidad deseada entre los colaboradores de la alianza y los públicos objetivos. Asimismo, obtener los resultados planteados por las alianzas –vistas como una estrategia de comunicación– como la procuración de fondos, un cambio de percepción de la reputación de empresas en

²⁴ *Ibid.*, p. 37.

situaciones de crisis o, simplemente, fomentar una adhesión a una causa social presente dentro de la sociedad civil

El apoyo por parte de las empresas hacia programas sociales propios de las OC constituye una oportunidad de aumentar o mantener el posicionamiento de las empresas a través de causas sociales, fomentando una empatía con los segmentos de mercado de cada empresa. Son reconocidas las empresas motivadas por situaciones de riesgo por ser líderes dentro de los sectores económicos donde se albergan.

Es legítimo entender que la generación de alianzas puede constituir un *medio utilitario usado para lograr una meta altruista*.²⁵ Por lo tanto, la equifinalidad de una alianza se observa en los móviles implícitos –medios– para lograr un cambio de percepción dentro de la sociedad civil –fines–, cuya flexibilidad en la elección de los medios pueden ser juzgados como buenos o malos, según la percepción de la sociedad civil y la dicotomía existente entre las motivaciones altruistas y utilitarias.

La interacción entre empresas y OC a través de la colaboración reditúa equitativamente según las necesidades expuestas por cada actor y por las cuales se vinculan para satisfacerlas. En su mayoría, las empresas recurren a la alianza para evitar que una crisis afecte parcial o totalmente sus intereses, generando en la sociedad civil un concepto de responsabilidad social. Por su parte las OC se enfocan en la obtención de recursos para continuar trabajando dentro de su campo de desarrollo social y urbano.

Mientras que países desarrollados han encontrado la fórmula para definir el rol de cada actor de sus sociedades también han diseñado herramientas, delimitado áreas específicas de trabajo y han definido normas para la convivencia, caso contrario parece sucederle a México. Por un lado, la sociedad civil pretende tomar las riendas de las coyunturas políticas y sociales sucedidas desde hace veinte años; el Estado procura disfrazar de acciones estratégicas un conjunto de arbitrariedades que no muy pronto serán incontrolables.

La visión de las empresas en México está volteando a ver a las organizaciones ubicadas en el tercer sector en miras de abrir una nueva estrategia de acercamiento a distintos y/o desconocidos públicos potenciales para ser atendidos. Es decir, el tema de la profesionalización de las OC comienza a cobrar sentido si se trata de conseguir subsidios o donaciones económicas.

No obstante las OC contemporáneas se enfrentan al reto de lograr su profesionalización en sentido amplio y, en consecuencia, obtener un

²⁵ *Ibid.*, p. 34.

reconocimiento en el espacio de la sociedad civil. “Se ha abandonado la práctica de otorgar donativos a obras poco estructuradas carentes de permanencia y continuidad para abocarse a proyectos sólidos de mayor alcance y trascendencia.”²⁶ Las empresas están en la búsqueda de proyectos sólidos de beneficio e impacto social, cuyas características sean símiles a su cultura organizacional.

Aunque las empresas mantengan la convicción de comportarse como actores responsables de su entorno y las OC no modifiquen sus estructuras de asistencialismo difícilmente podrán obtener un reconocimiento y paulatinamente serán segregadas hasta perder el posicionamiento hasta ese momento ostentado. Por lo tanto, la profesionalización otorga un *statu quo* para diferenciarse del resto de proyectos similares dentro del mismo campo de desarrollo social.

La profesionalización es una labor ardua e inicia con la convicción de solidificar un movimiento social en un organismo formalizado con base en predeterminados indicadores de buen desempeño organizacional. Así pues, el objetivo es desarrollar un modelo de comunicación planteado sobre la gestión de alianzas intersectoriales para la profesionalización de OC. Su construcción debe redituarse en un modelo enteramente funcional para sistematizar estrategias de profesionalización con base en la experiencia acumulada y recursos disponibles al interior de estas organizaciones.

Ahora es importante profundizar en la interrelación del Estado, las empresas y las OC mediante un marco histórico con el objetivo de colocar a las alianzas intersectoriales en un contexto espacial y temporal bajo el análisis de sus principales mecanismos de participación. Asimismo, visualizar la presencia del individuo como cimiento de cualquier tipo de agrupación u organización para ello, se abordará su presencia desde la figura del hombre modular propuesta por Ernest Gellner.

Cabe hacer el señalamiento sobre las acciones y surgimiento de los movimientos sociales en la Ciudad de México como el inicio de la reconstrucción de su propia sociedad civil a partir de la década de los ochenta. Entendido el fenómeno como la determinación de un espacio sin aparente conformación social hasta que surgieron las primeras agrupaciones o movimientos para constituir ese espacio. Los movimientos sociales moldearon en su tiempo el espacio de la sociedad civil, caracterizando a éstos por una carencia en la implementación de un proyecto de trabajo estructurado a diferencia de las Organizaciones Civiles.

²⁶ María Luisa Lara, *Filantropía empresarial. Convicción y estrategia*, México, Editorial Pax, 2000, p. 3.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES EN LA CIUDAD DE MÉXICO

Introducción

Los movimientos sociales surgen con frecuencia al hacer efectiva la garantía a la libre asociación y la libre expresión, cuando sus inconformidades van en aumento, sobre todo, con respecto a problemáticas propias del medio ambiente, la educación, necesidades de salud o el combate a la inseguridad, por decir algunos ejemplos. Las Organizaciones Civiles, han sido ligadas al fenómeno de la movilización de masas e identificadas como organismos independientes al Estado y al mercado, cuyo propósito es ofrecer alternativas de solución y/o beneficio a poblaciones desprotegidas.

Así pues, la tarea hoy es redefinir las pautas de los movimientos sociales dentro de la sociedad civil actual. Ello consiste en esbozar históricamente los principales movimientos en la Ciudad de México surgidos a partir de los sismos de 1985, donde la característica primordial era más una deficiencia concerniente a la falta de un proyecto organizado antes de convertirlos en una OC.

En México, la libertad es garantía de todos los ciudadanos junto con la facultad de expresarse, manifestarse y asociarse a sus actividades afines según su personalidad. Con base en el artículo noveno de la CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS se permite la asociación a agrupaciones políticas o civiles; siempre y cuando, se manifieste una protesta sobre problemáticas del país cuyos fines se consigan de manera pacífica y con apego a la ley.

Todo esto conduce al individuo a convertirse en el protagonista de las decisiones que a bien se tomen dentro de las organizaciones pertenecientes al Estado, al sector empresarial y a las OC de las cuales forma parte. Asociarse libremente conlleva al grupo a buscar la satisfacción de sus propios intereses al integrarse a diversos organismos. Además de no representarle una adopción permanente de alguno de los personajes asignados por cada organización. Dicha característica de participación según el escenario para Ernest Gellner amerita reconocer al hombre como *modular*.

“El hombre pertenece a una cultura determinada y ha interiorizado sus valores y presunciones: es como una pieza de mobiliario que destaca por su estilo particular. Resulta imposible mezclarlo eficazmente con hombres procedentes de un molde cultural distinto.”²⁷ La sociedad civil vive algo similar, sus individuos logran el vínculo con estas instituciones, existiendo o no el compromiso inminente de un contrato aunado al interés de ser partícipe de ellas.

Entonces, al gozar de una autonomía con relación a sus decisiones y satisfacción de intereses puede abandonarlas sin señalársele como desertor. El fenómeno es constante en las Organizaciones Civiles, donde un sistema de mantenimiento es la rotación de voluntarios dentro de las organizaciones de este tipo cuando el beneficio económico o de reconocimiento social queda satisfecho, permitiéndoles abandonar el núcleo interno de la misma.

Sin embargo, le será cuestionada esa capacidad de intercambiar OSC pasadas por actuales, cuando el beneficio buscado haya sido cubierto. Para los autores en el libro ORGANIZACIONES CIVILES: UNA PROPUESTA PARA LOGRAR SU CONSOLIDACIÓN, el hombre modular adquiere un compromiso sin vetar su autonomía o perder su personalidad, a consecuencia de una cultura diferente a la suya:

Este hombre modular es el que puede participar en la sociedad civil en calidad de individuo, ejerciendo su voluntad y por consiguiente ejerciendo también su libertad, a partir del ejercicio igualmente de su autonomía, de la cual hace gala, precisamente al inscribirse en múltiples compromisos y dar cuenta de ellos sin perder libertad, individualidad ni, en consecuencia, autonomía, puesto que estas características, en la medida que son ejercidas, se incrementan y se refuerzan.²⁸

El hombre modular, como actor central de la sociedad civil y sus transformaciones, genera decisiones que modifican su propio entorno como

Organizaciones Civiles.

Organizaciones integradas por ciudadanos voluntarios, orientados hacia el desarrollo de la comunidad, conocidas como organizaciones no gubernamentales (ONG).

²⁷ Ernest Gellner, *Condiciones de la libertad. La sociedad civil y sus rivales*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, Serie: Estado y Sociedad, 1996, primera edición, p. 97.

²⁸ Alejandro Favela, Miriam Calvillo, Israel Palma, Alfonso León, Germán Balderas, Pablo Martínez, Oscar Monzón, Rodolfo Mendiola, *Organizaciones civiles: una propuesta para lograr su consolidación*, México, Plaza y Valdés, Colección Extensión Universitaria, 2003, primera edición, p. 11.

lo muestra el asociacionismo, la búsqueda de un beneficio predomina con base en las afinidades expuestas y/o compatibilidad de los objetivos. En el caso de las OC sus integrantes satisfacen una necesidad de reconocimiento social debido a las tareas en beneficio de la comunidad bajo los preceptos del voluntariado. Mientras que otros, buscan una retribución económica a la labor de profesionalizar las mismas actividades.

En los ochenta México generó conceptualizaciones distintas en torno al tema de la filantropía. A raíz de los terremotos de 1985, la sociedad tuvo que sufrir un período de reconstrucción en el cual, el Estado quedó rebasado debido a la magnitud de la debacle de los sismos. Fue así como la necesidad de satisfacer una prioridad como la protección, alimentación y la salud orilló a los ciudadanos a organizarse en lo que fueron los primeros movimientos sociales.

La sociedad civil queda aún por ubicarse históricamente en la Ciudad de México, sin embargo, la presentación preliminar del hombre modular pretende ayudar al lector a detallar su papel como ente organizado. Entonces, éste actúa con base en sus intereses personales, por propia voluntad, cobijado por un derecho a la libre asociación y sin perder autonomía si llegase a mudar de OC. Incluso, la cualidad del compromiso con diferentes causas sociales o económicas le permite forjarse como un hombre modular.

Es oportuno dejar claro que la sociedad civil no puede ser definida o nombrada según los espacios utilizados para el desarrollo de una población. Se trata de algo más profundo como el reconocimiento de tres espacios diferentes y su interacción. El hombre modular –a esto se refiere con *modular*– posee la cualidad de interactuar en cualquier escenario sin abandonar su autonomía. A continuación se forjará una reconstrucción de una sociedad civil alterada por las transformaciones económicas y culturales necesarias para avanzar en la evolución de la vida y del espacio de la vida.

Hombre modular.

Individuo capaz de interactuar en cualquier escenario, ejerciendo su voluntad sin perder su individualidad y autonomía.

Reconstrucción histórica de la sociedad civil en la Ciudad de México y su separación del Estado de Bienestar.

Bajo los rezagos de la existente crisis económica, el mundo y la Ciudad de México, transitaban desde la década de los ochenta con importantes objetivos en manos de actores sociales decididos a transformar la situación política y económica de la década de los años ochenta. “La pérdida de legitimidad de las democracias representativas, la crisis del socialismo real, la pérdida de centralidad del movimiento obrero como sujeto de su transformación social,

la aparición en escena de nuevos actores sociales y políticos, y la expansión de asociacionismo ciudadano.”²⁹

Para lograr el reconocimiento de las estructuras de trabajo de los movimientos sociales y OC se requiere la reconstrucción de la sociedad civil, identificar a sus tres sectores; fundamentar la transición hacia la compleja estructura de las OC; y lograr la profesionalización de ese sector, con el objetivo de visualizar un panorama histórico de la sociedad civil en la Ciudad de México. Asimismo se pretende reflexionar durante su desarrollo sobre “la búsqueda y redefinición de dos dimensiones de la vida social: la recuperación e identificación del espacio de autonomía de la sociedad frente al Estado y al mercado.”³⁰ La diferenciación entre un primer y segundo sector, respectivamente, le otorga una individualidad indispensable para comprender el fenómeno de la participación ciudadana en proyectos organizados.

El Estado, como primer sector de la sociedad civil, en su papel de legislador de los espacios públicos y privados, se caracteriza por la legitimación del poder para regular las decisiones que orienten el rumbo de la sociedad. El segundo sector concentra al poder económico representado por el mercado, distribuidor del flujo monetario que retribuye una fuerza laboral. Por último, el tercer sector, las organizaciones autónomas de la sociedad civil motivan la aparición de OC, organismos independientes de las instituciones de gobierno.

“La sociedad civil se constituyó así en buena medida en el símbolo del antiautoritarismo, la acción autolimitada, la auto organización social y la construcción de un espacio público autónomo.”³¹ Por ende se genera un espacio donde los individuos viven reprimidos, a expensas de los beneficios limitados y otorgados por sus estructuras de gobierno orillando a la población a organizarse para conformar sus propios espacios de trabajo y demanda hacia las esferas de poder.

Hablar de reconstruir a la sociedad civil significa fortalecer el espacio que ha sido definido para su crecimiento y expansión donde aún se visualizan limitaciones para lograr un desarrollo que satisfaga a todos sus integrantes. Para conseguirlo, se necesitan instituciones firmes, estructuradas y fundamentadas en una planificación de las actividades cuya capacidad de involucrar al Estado, al mercado y a la sociedad civil permita la obtención de resultados benéficos para sus integrantes.

²⁹ Lucía Álvarez Enríquez, *La sociedad en la Ciudad de México. Actores sociales, oportunidades políticas y esfera pública*, México, Plaza y Valdés Editores, En Colección Alternativas, 2004, p. 18.

³⁰ *Ibidem*, pp. 18-19.

³¹ Carlos Eduardo Maldonado, *Filosofía de la sociedad civil*, Bogotá, Siglo del Hombre Editores, 2002, p. 19.

En la reconstrucción de la sociedad civil se asegura la existencia de un espacio propio para la satisfacción de sus necesidades básicas. No obstante la problemática del crecimiento sustentable y el progreso en sus comunidades detiene dicho proceso. “Los problemas de la sociedad civil consisten, todos, en uno: hacer posible, de tantas maneras como quepa imaginar, la vida; vivir, y vivir de la forma más digna y con la mayor calidad de vida posible; vivir de manera grata, satisfactoria y plena, y que existan horizontes de vida.”³²

La disyuntiva surge cuando se necesita ubicar quién garantizará los derechos humanos de los individuos, convirtiéndolos en una prioridad más que en obligaciones para el actor social encargado de su esmero, la equidad y respeto, asistencia social y salud, educación, desarrollo integral humano, etcétera; han de convertirse en un derecho o constituirán una obligación para el Estado, órgano encargado de salvaguardar la satisfacción y bienestar de la comunidad.

Al término de la Segunda Guerra Mundial, a nivel global comenzó una reestructuración económica que permitiría a las principales potencias activarse en ese escenario, al Estado le preocupaba proteger sus intereses para el desarrollo de sus correspondientes funciones. En consecuencia, Europa diseñó estrategias que restablecerían el orden social, enfatizando la reestructuración económica de sus mercados al facilitar el flujo monetario externo para salir de la posguerra.

En esta etapa histórica surgió en Europa un Estado protector que aseguraba el bienestar futuro de las generaciones sobrevivientes a la guerra, el cual, suprimió la capacidad de expresión de la sociedad civil para dotar de opinión al mercado en las decisiones de la sociedad civil europea, es decir, “[...] convirtió al Estado en un árbitro de las distintas clases y a cambio despolitizó, desideologizó, y desarticuló las posibilidades de revueltas sociales en aquellos lugares en los que las desigualdades eran más explosivas.”³³

La transformación del anterior Estado represivo, en uno cuya diferencia radica en la procuración de un bienestar social y humano de los individuos, se denominó Estado de Bienestar. Para Joaquín Estefanía autor de LA NUEVA ECONOMÍA. LA GLOBALIZACIÓN, significa:

En esencia, el Estado de Bienestar ha consistido en la institucionalización de los derechos sociales de los ciudadanos: el Estado provee a éstos de unas determinadas prestaciones monetarias en términos de subsidios, ayudas o pensiones en circunstancias concretas, y

³² *Ibidem*, p. 17.

³³ Joaquín Estefanía, *La nueva economía. La globalización*, España, Nuevas Ediciones de Bolsillo, 2001, primera edición, p. 192.

de un conjunto de servicios sociales, universalizados, en materia, básicamente, de sanidad y educación.³⁴

Para entender la desaparición del Estado de Bienestar se debe comenzar con sucesos históricos de los años setenta, por ejemplo, la crisis petrolera de 1973 y la desintegración de las naciones socialistas en sus dimensiones política, económica y militar dentro de la Unión Soviética. Además, la alianza construida entre la esfera política, académica y medios de comunicación seguidores del nuevo capitalismo para desprestigiar las funciones del Estado en beneficio de la sociedad.

La lucha por el petróleo obligó a las naciones occidentales a reformar la utilización de energéticos, desencadenando desequilibrios comerciales y el surgimiento del desempleo. “Para amortiguar el impacto del aumento del precio del petróleo y reducir su dependencia energética a largo plazo, los países consumidores tuvieron que adoptar políticas de ahorro de energía en gran escala y de sustitución del petróleo con la promoción de fuentes de energía nuevas y alternativas que todavía se implementan.”³⁵

A consecuencia del déficit de petróleo en el mundo, los países subdesarrollados intentaron frenar la inflación mediante endeudamientos con los países desarrollados. Durante la década de los años ochenta, este fenómeno se repitió hasta generar un desplome en la distribución del ingreso y la disminución del trabajo remunerado “[...] se observó un estancamiento del modo de crecimiento y consumo que se había configurado en los países occidentales al salir de la Segunda Guerra Mundial.”³⁶

La serie de acontecimientos de los setenta y principios de los ochenta derivaron en una deslegitimación del Estado como moderador entre conflictos sociales al preocuparse de la satisfacción de clases. La inestabilidad del sector económico a nivel mundial repercutió notoriamente en la capacidad del Estado en la toma de decisiones que evitaran el endeudamiento, obligando a éste a despedir obreros para sanear su propio sistema financiero.

Se puede afirmar que el Estado de Bienestar ha entrado en estado de crisis, al no poder más asumir sus funciones de promotor del desarrollo, regulador de la actividad económica y mediador de las tensiones sociales, al mismo tiempo que el Estado se vuelve obsoleto al no servir más de soporte para la expansión de un capital en fase de internacionalización acelerada ni de marco institucional para la elaboración de los compromisos sociopolíticos. La crisis del Estado de Bienestar [...] no puede más asumir

³⁴ *Ibidem*, pp. 192-193.

³⁵ Ariel François, *El crepúsculo del estado-nación. Una interpretación histórica en el contexto de la globalización*, [en línea], s/lugar de edición, UNESCO, 2003, Dirección URL: <http://www.unesco.org/most/francais.htm>, [consulta: 22 de agosto de 2009].

³⁶ *Ibidem*.

sus funciones socioeconómicas mientras que se encuentra marginalizado en el contexto de la mundialización del capital.³⁷

El Estado de Bienestar comenzó su período de decadencia dentro de los principales regímenes políticos del mundo al socavarse la satisfacción de garantías de una sociedad, desprotegiendo a grupos vulnerables y beneficiando económicamente a los que ostentaban el poder. Para esclarecer el fenómeno de la reconstrucción o no de una sociedad civil, Carlos Eduardo Maldonado especifica la correspondencia entre la legitimidad del Estado en las decisiones de ésta y su relación con el papel interventor que jugó el Estado de Bienestar:

En síntesis, la pregunta por la (re)construcción de la sociedad civil corresponde exactamente al cuestionamiento acerca de la legitimidad del Estado. Ello es tanto más visible en contextos como América Latina o Europa Central, por ejemplo. En Europa Occidental la comprensión del Estado es, por lo menos hasta hace muy poco, la misma que la del estado de bienestar, y la crisis de éste es exactamente la crisis de la institucionalización de la solidaridad y la juridización de la ética –esto es, la reducción de la ética a un lenguaje de “derechos” y deberes–.³⁸

Dentro del libro *LA SOCIEDAD CIVIL EN LA CIUDAD DE MÉXICO* de Lucía Álvarez se hace referencia a los críticos del Estado de Bienestar quienes promueven la conformación de redes sociales solidarias fundamentadas en la participación ciudadana y la libertad de asociacionismo para definir el papel interventor de la sociedad civil como contrapeso de las acciones de un sistema de gobierno. Se trata de establecer una diferencia “entre la sociedad política y la sociedad civil, a partir de la cual queda planteada la problemática en torno de los canales de comunicación y las formas de relación entre ambas esferas.”³⁹

En la reconstrucción de la sociedad civil se identifica una rivalidad con el Estado. Es decir, el segundo debe mostrarse independiente de las decisiones del primero. No obstante, se ha observado que no son completamente independientes entre sí, su interacción está centrada en la creación de alianzas estratégicas donde estos *nuevos actores sociales*⁴⁰ tienen estructuras diferentes, pero funciones enfocadas al saneamiento de la sociedad civil.

Estado de bienestar.

Institucionalización de los derechos sociales. Proveedor de subsidios y servicios sociales concernientes a los derechos humanos en materia de sanidad, educación y alimentación.

³⁷ *Ibidem.*

³⁸ Carlos Eduardo Maldonado, *Filosofía de la sociedad civil*, Bogotá, Siglo del Hombre Editores, 2002, p. 25

³⁹ Lucía Álvarez Enríquez, *op. cit.*, p. 20.

⁴⁰ Exige una articulación fuera del terreno estatal, derivando en la liberación de la iniciativa privada de la tutela del Estado e identifica a la sociedad civil con la sociedad de mercado, en la que los actores sociales (en este caso la iniciativa privada) tienden igualmente a la construcción de un espacio de actuación independiente de los controles estatales. *Ibidem*, p. 20.

Para la Teoría del Estado⁴¹ es imprescindible contar con instituciones de gobierno, relacionándose con las dos esferas restantes, el sector empresarial y el tercer sector. Se trata de un reflejo de lo sucedido en América Latina donde el Estado ha olvidado, por calificarlo de algún modo, las necesidades primordiales de la sociedad. No obstante, se han desarrollado programas de trabajo en beneficio de grupos vulnerables a través del trabajo entre el Estado, el mercado y el tercer sector.

Lucía Álvarez Enríquez retoma la teoría de Arato y Cohen al identificar una propuesta tripartita –Estado, Mercado, Sociedad Civil– semejante a la propuesta de Carlos Maldonado sobre el mundo de la vida. “Éste sirve como punto de partida para la reconstrucción de un modelo igualmente de tres partes para la comprensión contemporánea de la sociedad civil, en el que ésta ocupa en el plano teórico el sitio del mundo de la vida.”⁴²

El aseguramiento de este bienestar para una sociedad constituye una oportunidad de vida para el hombre modular. Asimismo, proteger el mundo de la vida es otorgar un lugar específico, divisible más no indiferente entre sus elementos, cuya capacidad sea integrar a toda aquella forma posible de organización con el objetivo de mantener vigentes las relaciones sociales que sustenten su estabilidad y permanencia.

Arato y Cohen ubican ese “*lugar exacto*” que ocupa la sociedad civil en el *nivel institucional del mundo de la vida*, y definen en este contexto los contornos primarios del concepto, el cual incluye desde esta perspectiva a “todas las instituciones y formas asociativas que requieren la interacción comunicativa para su reproducción, y que dependen principalmente de los procesos de la integración social para coordinar la acción dentro de sus fronteras.”⁴³

Movimientos sociales a finales del siglo XX: La participación organizada de la sociedad civil de la Ciudad de México.

La sociedad civil de la Ciudad de México estableció su propio espacio desde los años setenta sobre los ordenamientos de un Estado autoritario cuando el poder se mantenía en sus manos, articulándolo desde sus propias

Sociedad civil.
Espacio público de interacción de los individuos donde predominan sistemas económicos y aparatos de gobierno para regular y normativizar la democracia de sus instituciones.

⁴¹ Por la amplitud de la Teoría del Estado es pertinente especificar la conceptualización de las relaciones establecidas, descripción y caracterización de sus estructuras dentro de un modo de producción capitalista, relacionando diversos grupos con base en sus formas de comunicación e interacción. En este sentido, se relaciona con el funcionamiento y desarrollo de la vida del hombre en sociedad. *s/a, Teoría del Estado* [en línea], 23 de enero de 2006, Dirección URL: http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_del_Estado, [consulta:13 de octubre de 2009]

⁴² Lucía Álvarez Enríquez, *op. cit.*, p. 25.

⁴³ *Ibidem*, p. 25.

instituciones. La política centralista de México le permitía solucionar los problemas más básicos a través de sus propias capacidades de respuesta. No obstante, la demanda de servicios y defensoría jurídica rebasaba en todo momento la respuesta planteada por los demandantes.

Movimientos como el feminista, el obrero, y más recientemente el movimiento ambientalista, marcaron una diferencia con relación a las estrategias de participación que la sociedad civil empleó para conseguir su asociacionismo. Estos son considerados como los catalizadores de las estructuras organizativas de los movimientos sociales contemporáneos. A su vez, lograron una política de inclusión para permitirle al Estado “desarrollar una forma de intervención en las cuestiones sociales que le permitió evitar y/o resolver conflictos en ciernes, al mismo tiempo que lograba inhibir los brotes de revuelta y oposición al atraer banderas de los grupos movilizados.”⁴⁴

El 19 de septiembre de 1985 alrededor de las 07:19 a.m. un terremoto de 8.1° en escala de Richter sacudió a la Ciudad de México y, en cuestión de minutos, se encontró bajo los escombros de centenares de edificios. Aunque la policía capitalina, bomberos y paramédicos no cubrían la demanda de servicios en todas las zonas de desastre debido a la insuficiencia de material y personal especializado, las mismas labores de rescate fueron realizadas por los sobrevivientes del fenómeno.

La autorganización de los capitalinos demostró, al propio país, el poder de la participación para satisfacer necesidades sin la previa autorización de la administración pública local. El apoyo brindado por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) a través de centenares de universitarios y cuerpo docente fue notable al organizarse en brigadas de apoyo; su capacidad de planeación y distribución agilizó sobremanera el rescate y atención médica de los damnificados, lo cual, despejaría del imaginario social el estigma que caía sobre estos estudiantes.

Los médicos del Hospital General, las costureras de San Antonio Abad y los colonos del centro de la Ciudad, del barrio de Tepito, de las colonias Morelos y Guerrero y de la Unidad Tlatelolco fueron los primeros grupos que se manifestaron de manera sectorial y condenaron la incompetencia, la falta de responsabilidad y la ineficiencia del gobierno local en aspectos puntuales como la falta de supervisión de los materiales usados en las construcciones, la desviación de los recursos, las condiciones de trabajo de sus respectivos sectores, la falta de observancia en las normas de seguridad y la falta de mantenimiento adecuado en las construcciones. Los primeros resultados de estas movilizaciones se expresaron en el reconocimiento presidencial e institucional a las demandas y la organización de estos grupos (particularmente de las costureras).⁴⁵

⁴⁴ *Ibid.*, p. 57.

⁴⁵ *Ibid.*, p. 88

Movimiento social.

Agrupación no formal de individuos u organizaciones dedicadas a cuestiones políticas, sociales y económicas con el objetivo de establecer un cambio social.

En las semanas siguientes, la aparición de agrupaciones localizadas en las delegaciones Cuauhtémoc, Venustiano Carranza, Benito Juárez y Miguel Hidalgo no se hicieron esperar, las organizaciones más representativas fueron la Unión de Vecinos y Damnificados 19 de septiembre (UVYD), el Consejo Representativo del Multifamiliar Juárez y las uniones de vecinos de la colonia Obrera, Santa María la Ribera, Peralvillo, Ex Hipódromo de Peralvillo, Buenos Aires y Tránsito.

El Comité Popular de Solidaridad y Reconstrucción (COPOSOR) se fundó el 25 de septiembre, con el objetivo principal de solventar las problemáticas ocasionadas por los desastres del sismo en materia de salud, reconstrucción, reubicación de ciudadanos y educación pública en las colonias más afectadas. El COPOSOR estaba integrado por 67 organizaciones de colonos, sindicatos y universidades. No obstante, “la permanencia del movimiento no prosperó debido a su afiliación a una corriente política de izquierda: la Línea de Masas.”⁴⁶

Silvia Bolos autora de *LA CONSTRUCCIÓN DE LOS ACTORES SOCIALES Y LA POLÍTICA* identifica la fundación de la Coordinadora Única de Damnificados (CUD) en octubre del mismo año. Con la integración de 48 organizaciones, ésta se enfocó en temas políticos sumamente alejados de la gravedad de la tragedia, desviándose de los objetivos centrales como la recuperación de viviendas, servicios de salud, educación y el retiro del ejército nacional de zonas acordonadas.

Con el transcurso de los meses Manuel Camacho Solís al frente de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE) y la CUD entablaron el diálogo. La historicidad de los hechos encontrados en *LA SOCIEDAD CIVIL EN LA CIUDAD DE MÉXICO. ACTORES SOCIALES, OPORTUNIDADES POLÍTICAS Y ESFERA PÚBLICA* describe la participación del secretario como un acto de ganar adeptos y autoridad moral para Miguel de la Madrid, presidente en turno, mediante la respuesta pronta a los damnificados.

El acercamiento resultó de vital importancia, al dejar el antecedente del primer acto de negociación entre organizaciones autónomas procedentes de movimientos sociales y el Estado. Así pues las instancias correspondientes en materia de vivienda y urbanidad respondieron con prontitud a la solicitud de la CUD. La firma del convenio celebrado en mayo de 1986, el Programa de Renovación Habitacional propuesto por la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE) quedaba aprobado por las organizaciones pertenecientes al

⁴⁶ Silvia Bolos, *La construcción de los actores sociales y la política*, México, Plaza y Valdés Editores, 1996, p. 171

movimiento, finalizando una gran alianza de trabajo a favor de la sociedad civil.

Aunque los siguientes movimientos sociales marcaron un hito en la vida de la sociedad mexicana han establecido la reconstrucción de la sociedad civil a través de la participación ciudadana y la gestión de organismos autónomos. Lucía Álvarez autora del libro *LA SOCIEDAD CIVIL EN LA CIUDAD DE MÉXICO. ACTORES SOCIALES, OPORTUNIDADES POLÍTICAS Y ESFERA PÚBLICA* identifica a los sismos de 1985 como una de las experiencias de movilización y organización más significativas en la capital de la República de la cual derivan los principales movimientos aquí abordados. A su vez que este fenómeno natural dio pie a los tres principales movimientos sociales que definieron el origen de las Organizaciones Civiles actuales.

Movimiento Urbano Popular (MUP)

La lucha del MUP se centraba en la defensoría de un espacio para vivienda y servicios urbanos. Las actividades del MUP datan a finales de los años setenta, pero con los sismos de 1985, –como catalizador de la concepción hecha hasta ese momento de los movimientos sociales–, sufrió cambios de administración y en ese mismo año nuevas asociaciones se sumaron al movimiento en busca de infraestructura para la reubicación de damnificados y asentamientos ideales para urbanización. Esta segunda etapa se caracterizó por la adscripción al movimiento urbano de la Coordinadora Única de Damnificados (CUD) y la Asamblea de Barrios (AB).

La Asamblea de Barrios (AB), por su parte, surgió también (1987) como expresión de las corrientes concertadoras de la CONAMUP, que habían sostenido dentro de la coordinadora una posición que ampliaba la noción de *lo urbano* para la formulación de las demandas, e incorporaba en su plataforma inquietudes y preocupaciones de otros sectores de la población capitalina diferentes de los inquilinos y colonos, como los vendedores ambulantes, los taxistas, los ecologistas, los jóvenes y los artistas.⁴⁷

La Asamblea de Barrios (AB) consiguió el voto de confianza de las asociaciones que comenzaban a integrarse en la Ciudad de México. Además, consolidó las mesas de negociación establecidas entre el Estado y el MUP. Con la participación del primero en los programas y propuestas en torno al tema de vivienda se comenzó la expropiación de terrenos para esos fines. En conclusión, se fortaleció una de las principales etapas de la gestión de alianzas, la generación de beneficio y/o valor agregado en la negociación para evitar la confrontación entre ambos actores.

⁴⁷ Lucía Álvarez Enríquez, *op. cit.*, p. 95.

Movimiento Feminista

El Distrito Federal es la entidad cuya representatividad en este movimiento supera a otras en el país ya que sus principales consignas demandaban la legalización del aborto, la pena de muerte y el apoyo a mujeres víctimas de violación. A partir de 1985 este tipo de organizaciones modificaron sus actividades para encontrar el financiamiento por parte del sector económico y gubernamental para sobrevivir. Además atestiguan las primeras transiciones de movimientos sociales a Organizaciones Civiles.

Una característica de la profesionalización de una OC es la procuración de fondos económicos y/o materiales para la implementación de sus actividades, por ello, se da la apertura del espectro de atención por parte de las organizaciones pertenecientes al movimiento feminista. De lo contrario, sin la modificación de sus propios programas se coartaría así mismo la posibilidad de financiamientos a través de la gestión de alianzas.

Con la diversificación de sus acciones de mayor interés hacia los sectores populares o también reconocidos como vulnerables, –calificados así por su carencia económica y rezago educativo–, el movimiento feminista promovió entre las mujeres los valores de la igualdad. Además, su constitución en OC dotó de seriedad a su desempeño ligado a la obtención de un carácter institucional, proyectando hacia la sociedad civil la confianza para continuar con su labor.

En 1985 el movimiento sumó esfuerzos con la creación del Comité Feminista de Solidaridad para atender a las costureras de San Antonio Abad, damnificadas por los sismos. Para 1988 en el imaginario de la ciudadanía mexicana permanecían las celebraciones de conmemoración y luto por los decesos registrados durante los sismos de años atrás. Durante el proceso electoral celebrado en ese año, el movimiento feminista demostró su poder de convocatoria “[...] producto de ello fue la inserción de distintos grupos de mujeres en la campaña electoral de Cuauhtémoc Cárdenas como vigilantes de las votaciones locales con la formación de una red de observación.”⁴⁸

Los beneficios de la participación del movimiento feminista en el proceso electoral de 1988 fueron generosos, estableciendo una apertura entre el Estado y la propia sociedad civil a través de sus diversos actores:

El saldo efectivo de este proceso para el movimiento fue el establecimiento de nuevas relaciones y nuevos canales de comunicación entre los grupos de mujeres inscritos en distintos ámbitos: partidos, sindicatos, movimiento urbano, asociaciones civiles, ONG, instituciones de educación superior, medios de comunicación, etc.; así como el hecho de que para una buena parte de los grupos de feministas se amplió el horizonte de trabajo

⁴⁸ *Ibidem*, p. 98.

de sus organizaciones al ser valorada la importancia que reviste la existencia de un marco democrático para el desarrollo de alternativas democráticas.⁴⁹

Aunque dichos movimientos sociales mantenían características particulares en cada vinculación estratégica, resulta imperante la autonomía de los capitalinos para organizarse en la catástrofe de septiembre de 1985. La solidaridad fue una actuación inmediata ante una necesidad entre el espacio público y privado. Lucía Álvarez rescata ciertos aspectos de este acontecimiento, los cuales destacan por su significado en la conformación de alianzas intersectoriales dentro del propio movimiento social en términos de visibilidad, expresión de potenciales de movilización, cambio de paradigmas y negociaciones de alianzas intersectoriales.

*“La visibilidad y activación de diversas redes sociales organizadas, que subyacían en distintos sectores de la sociedad capitalina.”*⁵⁰ La UVD, COPOSOR y la CUD son ejemplos en su época del trabajo organizado e indicio de alianzas entre el tercer sector. Además, cada movimiento englobó diversas organizaciones e instancias privadas o de gobierno para resolver una problemática que afectó a la sociedad en su totalidad. Las acciones del CUD en el proceso de negociación, a través del establecimiento del diálogo, generaron un resultado positivo traducido en un convenio para el rescate de viviendas afectadas.

*“La expresión de un potencial de solidaridad extensivo a las distintas clases y grupos sociales de la población local.”*⁵¹ Para Lucía Álvarez Enríquez el surgimiento de los movimientos sociales en la Ciudad de México tienen su raíz más profunda a consecuencia de los sismos de septiembre de 1985. El desarrollo del asociacionismo es un fenómeno constante en la gestión de alianzas intersectoriales donde la motivación y alineación de filosofías de trabajo predomina para la generación del puente estratégico.

*“La apertura hacia una nueva cultura política por parte de la ciudadanía, que tomó la iniciativa y rompió con la inercia tradicional de obediencia y subordinación a la política gubernamental.”*⁵² Con antelación se hizo referencia a un Estado autoritario-centralista en el cual las decisiones estaban sujetas a las acciones de éste, cayendo en manos de las instituciones correspondientes. Para la sociedad mexicana un siniestro de esta magnitud marcó la diferencia en la toma de decisiones aunado a un ejercicio libre de la libertad de asociación y el derecho a la participación, coincidente con el punto anterior.

⁴⁹ Lucía Álvarez Enríquez, *op. cit.*, p. 98.

⁵⁰ *Ibidem*, p. 90.

⁵¹ *Ibid.*, p. 90.

⁵² *Ibid.*, p. 90.

*“La capacidad inédita hasta entonces de entablar un diálogo con las autoridades y desarrollar con éstas una estrategia de negociación.”*⁵³ Lucía Álvarez Enríquez enfatiza el resultado de los acercamientos entre una institución representativa del Estado y organizaciones autónomas. Con ello se encuentran los rastros más fieles a la estrategia de aliados o alianzas intersectoriales donde una representación proporcional del tercer sector y el Estado sellan un convenio de subsidio y rescate de viviendas para damnificados ante un desastre natural. Esto subraya el trabajo realizado por la sociedad civil para transitar entre el mundo de lo privado y lo público para generar un mundo de la vida digno para sus habitantes.

*“La manifestación de una conciencia ciudadana, referida a la intervención de los ciudadanos en los asuntos públicos.”*⁵⁴ El campo del desarrollo social y urbano engloba problemáticas nacionales como la educación, ecología, vivienda, salud, derechos humanos, entre otros. La organización ciudadana en movimientos sociales puso de manifiesto su capacidad de intervención en el planteamiento de soluciones de interés social que el Estado ha descuidado por la carencia de recursos o personal especializado en el campo de desarrollo social.

*“La evolución de la respuesta colectiva espontánea inicial hacia formas de movilización más consistentes y organizadas.”*⁵⁵ Los movimientos sociales son la base de todo tipo de organización que supone buscará su formalización para contribuir a la cobertura de necesidades específicas. Ahora bien, las Organizaciones Civiles son esa etapa profesional de trabajo autónomo, de aquellos ciudadanos comprometidos con encontrar ese tipo de respuestas.

Movimiento ambientalista en México

En la misma década de los ochenta surge el movimiento a favor de la conservación y protección del medio ambiente. Este tema se incluyó en la agenda política, primero en la administración de José López Portillo (1976-1982) y continuó con Miguel de la Madrid (1982-1988), quedando como temas de las agendas de trabajo donde las propuestas parecían más débiles que las acciones por sí mismas.

A través de la recopilación histórica de los eventos concernientes al movimiento ambientalista citados del libro *LA DEFENSA DE LA TIERRA DEL JAGUAR: UNA HISTORIA DE LA CONSERVACIÓN EN MÉXICO* de Lane Simonian, durante el sexenio de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976) se promulgaron las

⁵³ *Ibid.*, p. 90.

⁵⁴ *Ibid.*, p. 90.

⁵⁵ *Ibid.*, p. 90.

primeras leyes que establecían una conservación –puede decirse, casi real– del medio ambiente.

Echeverría actuó principalmente porque temía que la severidad de los problemas ambientales en México pudiera resultar en una inquietud política y económica. En 1973, comunicó sus inquietudes a la Cámara de Diputados de México: El desarrollo de la tecnología y la industria junto con presiones demográficas han dado lugar a una gran concentración urbana sin servicios; por otra parte, la erosión, el deterioro de la atmósfera, la contaminación del agua, la disminución de la flora y la fauna, la mala nutrición, la baja productividad y las enfermedades producen inestabilidad política y la inquietud social. Esta realidad nos ayuda a evitar el peligro.⁵⁶

Sin embargo, las acciones desarrolladas en el sexenio de Echeverría fueron implementadas, gracias a la presión ejercida por un grupo de científicos, investigadores y biólogos. Al mismo tiempo, en la Unión Americana, Richard Nixon colocó el tema de la conservación a consecuencia del surgimiento de un movimiento ambientalista organizado, el cual, aumentaba su afiliación constantemente. No obstante la disyuntiva era bastante contradictoria al promover la industrialización de ambas naciones contra la protección del medio ambiente y el desarrollo tecnológico.

Durante su mandato, Echeverría promulgó la LEY PARA LA PREVENCIÓN Y EL CONTROL DE LA CONTAMINACIÓN en el año de 1971 cuando sus homólogos extranjeros definían este problema como de salud pública más que de carácter ambiental. Entre México y Estados Unidos de Norteamérica la protección del ambiente establecía acciones sobre los niveles de contaminación del agua y aire; promovieron la conversión de maquinaria anticontaminante, sobre todo multar a quienes no acataran la ley. Un fragmento de dicha ley es citada por Lane Simonian:

La contaminación del ambiente constituye una grave amenaza para la salud pública y causa la degradación de los sistemas ecológicos en detrimento de la sociedad nacional y del desarrollo armónico de la sociedad>> y <<es necesario controlar la contaminación ya que pone en peligro la vida y el bienestar de los hombres, las plantas y los animales.⁵⁷

Las protestas del movimiento ambientalista surgieron debido a la débil aplicación de esta ley. EL CRIMEN DE LA CONTAMINACIÓN de Luis Marcó de Pont⁵⁸, citado por Lane Simonian describe que, en los primeros años de los ochenta, únicamente el 2% de mil quinientas fábricas contaminantes habían instalado realmente tecnología anticontaminante. Por ende, se demostraba la

⁵⁶ Lane Simonian, *La defensa de la tierra del jaguar: Una historia de la conservación en México*, México, Dirección de Publicaciones de la Unidad de Participación Social, Enlace y Comunicación (UPSEC), 1999, primera edición, pp. 205-206.

⁵⁷ *Ibidem*, pp. 207-208.

⁵⁸ *Ibid.*, p. 209.

resistencia por parte del gobierno para sacrificar la industria y el crecimiento económico para controlar la contaminación.

En 1982 Manuel López Portillo y Ramos fue asignado para la Subsecretaría de Mejoramiento del Ambiente quien promulgó la LEY FEDERAL DE PROTECCIÓN AL AMBIENTE. Con ello, se facultaba al gobierno para clausurar industrias que no contaran con equipo anticontaminante y suspender cualquier tipo de desarrollo tecnológico nocivo para el entorno. “Tanto dependencias del gobierno como industrias tenían que presentar declaraciones ambientales (esta disposición era más enérgica que el Acta de Política Ambiental Nacional de los Estados Unidos de 1970, que pedía declaraciones de impacto ambiental solamente en proyectos de financiamiento federal).”⁵⁹

A la llegada de Miguel de la Madrid (1982-1988) a la presidencia de la República se hizo explícita la preocupación de conservar el medio ambiente con la colaboración intersectorial entre el gobierno, el mercado y las organizaciones de la sociedad civil, según sus mensajes de campaña:

Hemos defendido a nuestros recursos naturales de la ambición de extranjeros, pero no de nosotros mismos. Los asentamientos humanos irregulares, la explotación irracional de bosques y selvas, la contaminación industrial del aire, del agua y de la tierra, requiere una acción, no sólo del gobierno, sino de toda la sociedad. Debemos desarrollar una conciencia ecológica nacional y un respeto hacia las normas y los criterios necesarios para la conservación de nuestros recursos naturales.⁶⁰

Al finalizar su período, en 1988 se creó la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE) la cual tenía jurisdicción sobre los programas ambientalistas, su encomienda era generar una política ambiental de carácter nacional. Aunque ésta había sido una de las acciones más notorias del gobierno de de la Madrid, los ambientalistas quedaron decepcionados de la labor de la nueva dependencia.

La subsecretaria de ecología, Alicia Bárcena Ibarra planteaba un rediseño de la planeación intersectorial entre la SEDUE, el mercado y la sociedad civil; “peleaba por que se incluyera a las autoridades estatales y municipales y a los grupos cívicos en las campañas de mejoramiento ambiental.”⁶¹ Sin embargo, su mayor prioridad consistía en deliberar el futuro de la conservación del medio ambiente en México.

En el libro LA DEFENSA DE LA TIERRA DEL JAGUAR: UNA HISTORIA DE LA CONSERVACIÓN EN MÉXICO se reconoce como decanas de las OC dentro de la protección al medio ambiente al Instituto Mexicano de Recursos Naturales

⁵⁹ *Ibid.*, p. 211.

⁶⁰ *Ibid.*, p. 211.

⁶¹ *Ibid.*, p. 215.

Renovables A. C. creado por don Enrique Beltrán en 1952 y Pronatura, A. C. en 1981, con un papel relevante en la misión de conservar la diversidad biológica. Por otro lado, el movimiento ambientalista tiene más de mil organizaciones, pero ninguna consigue un registro masivo de participantes.⁶²

Aunque la proliferación de Organizaciones Civiles a partir de la década de los ochenta ha aumentado considerablemente, el movimiento ambientalista presenta divisiones. Para Lane Simonian, significa definirlo generalmente como una diversidad de actores en un mismo grupo cuya característica es la acción pasiva y sin miras a disminuir la labor de terceros dentro de éste. Por ello hay partidarios de un movimiento al interior del movimiento ambientalista conocido por estar *a favor de los derechos de los animales*.

La ASOCIACIÓN DEFENSORA DE ANIMALES Y DEL AMBIENTE (ADA) con sede en Colombia a través de su investigación ha dividido al movimiento en dos subgrupos⁶³. El primero se conoce como Bienestar Animal (*Animal Welfare*) con un carácter moderado en su acción, representado por el filósofo Peter Singer. El segundo se enfoca al fomento de los Derechos de los Animales (*Animal Rights*), grupo radical encabezado por Tom Regan de la Universidad de Carolina del Norte.

Las acciones del Movimiento de Bienestar Animal no están encaminadas a erradicar su explotación como recurso económico. Tampoco pretende vetar el título de *propiedad* a los animales que tienen un papel de compañía, mucho menos conseguir una carta de derechos que los protejan. Mientras que el Movimiento por los Derechos de los Animales centra sus actividades en proteger la vida de todo animal por el simple efecto de poseerla; por lo tanto, poseen derecho a conservarla, aunado al trabajo de la erradicación absoluta de su explotación.

Ahora bien, puede observarse la capacidad evolutiva que tiene este movimiento para establecer vínculos entre la sociedad civil, el Estado y el mercado para dar solución a una problemática de sumo importante en la Ciudad de México. Cada vez es más alarmante para la sociedad civil los efectos de la industrialización en el medio ambiente sobre todo en la conservación de la fauna en peligro de extinción y la generación de alternativas ecológicas para detener el deterioro que amenaza al ambiente.

⁶² *Ibid.*, p. 257.

⁶³ Ana Recarte; Vicente-Arche, *El movimiento social “derechos de los animales” en Estados Unidos*, [en línea], Instituto Universitario de Estudios Norteamericanos, Universidad de Alcalá, 14 de agosto de 2007, Dirección URL: http://www.adacolombia.org/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=32&Itemid=72, [consulta: 25 de octubre de 2009].

De igual forma la sociedad civil ha comenzado un proceso de autorganización independiente en sinergia entre el primero y segundo sector. Con base en sus propios mecanismos de participación, la finalidad consiste en establecer una acción estructurada para solucionar problemáticas que frenan el desarrollo vital del ser humano.

Entre lo público y lo privado:

Las alianzas intersectoriales entre el Estado, el mercado y la sociedad civil

Se debe otorgar importancia a dos dimensiones dentro de la propuesta tripartita del Estado, el mercado y la sociedad civil. La dimensión del espacio público y la dimensión del espacio privado como escenario para la interacción de sus anteriores actores, incursionando en el posibilitamiento de estrategias de desarrollo para la sociedad civil entre la iniciativa privada, instituciones de gobierno y las propias Organizaciones Civiles.

Ahora bien, para que el Estado, el sector económico y la sociedad civil transiten en las esferas de lo público y lo privado necesitan de la revolución de sus estructuras de trabajo para homologar su propio pensamiento. Dicha interacción se consigue con la creación de nuevas formas de asociacionismo, diferentes a las establecidas por los sistemas culturales típicas del parentesco. Por ejemplo, organismos integrados por profesionales de una problemática, autónomos con el apoyo económico de una empresa y el respaldo de instituciones de gobierno concernientes al hecho.

Así se obtiene la participación de la sociedad civil y sus entidades en la legitimación de los derechos humanos a los que tiene acceso un individuo. “La institución de los derechos fundamentales representa en esta concepción un “componente esencial” para la modernización del mundo de la vida, a la vez que un elemento distintivo, en la medida en que la estructura de estos derechos, lejos de estar sustentada en reglas normativas, está fundada en *principios legales* (justificados por su carácter *universal*).”⁶⁴

Con antelación se subrayó la importancia que tiene el Estado al absorber la tutela de los ciudadanos y su correspondiente función de garantizar los derechos universales de éstos. Al fraguarse un trabajo donde dichos principios, velados por el primer sector, no son aplicados se observa que éste suele desatenderlos con cierta frecuencia por la carencia de instituciones profesionalmente capacitadas para atender necesidades

Sectores.

La sociedad civil está integrada por el Estado –el primer sector–, las empresas –segundo sector–, y las Organizaciones Civiles –tercer sector–.

⁶⁴ Lucía Álvarez Enríquez, *op. cit.*, p. 26.

imperantes en el momento, generando entre la sociedad una inquietud de organizarse para demandar su desarrollo.

El respeto en el cumplimiento de los derechos humanos es clave para la articulación de la sociedad civil en México y cualquier parte del mundo. Estos simbolizan la recompensa de años de lucha y demandas expresadas por diversos actores globales dentro del mundo en términos del espacio públicos de la vida. Por cierto, la constitución política de este país provee la legislación debida para la satisfacción de los derechos de cada individuo en diversas dinámicas, cuyos beneficios deberían ya ser atendidos y respetados.

Arato y Cohen concibieron en los movimientos sociales y, posteriormente, en las Organizaciones Civiles “el desarrollo de la sociedad civil, en la medida en que son promotores y defensores de derechos, portadores de nuevos principios y valores, y que constituyen el espacio formal de la autonomía social.”⁶⁵ Lo que concluye en el papel del Estado, como contenedor de los derechos y a la sociedad civil como el espacio autónomo donde el asociacionismo es la principal forma de interacción.

El *asociacionismo voluntario*⁶⁶ podría detonar diversas manifestaciones de organización autónoma que trascienden hacia el movimiento social. Las características de la dimensión del grupo y los motivos u objetivos perseguidos podrían definir la diferencia entre ambos. No obstante, se busca la obtención de resultados convincentes para reducir los efectos de problemáticas específicas a nivel público-social, siendo un hecho que los movimientos sociales carecen de un proyecto organizado que fortalece la esencia del surgimiento del asociacionismo voluntario y el movimiento como tal.

Para lograr la consolidación del movimiento social se necesitan mecanismos para vincular adeptos a la causa. La gestión de alianzas intersectoriales consiste en vincular a diversos actores de la sociedad civil para profesionalizar acciones que desarrollan las Organizaciones Civiles en la generación o transformación de una situación particular que afecta a determinado grupo vulnerable.

Dentro de las mediaciones propuestas por Arato y Cohen para la formulación de puentes o, bien, de alianzas entre los tres sectores del mundo de la vida, se reconocen dos importantes. “La posibilidad de introducir

⁶⁵ *Ibid.*, p. 27.

⁶⁶ Tomado del libro LA SOCIEDAD CIVIL EN LA CIUDAD DE MÉXICO. ACTORES SOCIALES, OPORTUNIDADES POLÍTICAS Y ESFERA PÚBLICA, Lucía Álvarez Enríquez esclarece que la característica de *voluntario*, utilizado para definir a diversos tipos de asociaciones y formas de organización social y/o cívica, incluiría además, al hombre modular como individuo; refiriéndose a una acción elegida de *manera voluntaria, por iniciativa propia y sin coacción externa*. De ningún modo puede compararse esta condición al interior de las agrupaciones con el concepto de “*el voluntario*” como el individuo que ostenta una actividad sin remuneración. *Ibid.*, p. 27.

espacios públicos autónomos en el ámbito del Estado y de las instituciones económicas con la pretensión de establecer un ámbito de influencia e insertar un principio democratizador en estos ámbitos.”⁶⁷ O inclinarse por un segundo en manos de la participación ciudadana, éste es una labor en términos de *política de influencia*⁶⁸, es decir, una fuerza propositiva con la capacidad de movilizar a los integrantes del movimiento social.

Entender el fenómeno de la interacción en términos de alianzas intersectoriales se observa desde un ámbito aún más personal. Las relaciones entre actores están influenciadas por el conocimiento particular de los integrantes de cada sistema, permitiéndoles afianzar los vínculos entre los actores participantes de una alianza intersectorial. Entonces, un mecanismo para obtener dicho efecto es la participación como una virtud innata de cada individuo para adherirse a una causa social.

Así pues, su importancia establece el ideal en la transición de movimiento social hacia Organizaciones Civiles. No obstante, el asociarse de forma autónoma a cualquiera de estos implica la satisfacción de una necesidad de reconocimiento social o económico. Lucía Álvarez Enríquez opina que la participación es una respuesta generada por un grupo minúsculo para permanecer en un proyecto y madurarlo como causa social.

Su empleo más frecuente alude a las distintas modalidades y actividades a través de las cuales los grupos de la sociedad generan alternativas organizativas y operativas en un área específica, inciden en la gestión y/o intervención en la toma de decisiones sobre asuntos de interés público o sobre aquellos relacionados con el bienestar social.⁶⁹

Dentro de las esferas pública y privada, la participación se establece como una herramienta reguladora propia que trata de generar estrategias innovadoras en el terreno de la cooperación e intercambio con base en el beneficio de sectores desprotegidos. Incluso, la participación debe influir en la relación establecida entre la sociedad civil, el Estado y el mercado, obteniendo una relación estrecha repleta de proyectos propositivos que satisfagan demandas de actualidad.

Lucía Álvarez caracteriza a la participación en tres aspectos, pero dos son aún más importantes, “*b) tomar parte en movimientos y movilizaciones que reivindican recursos, espacios de acción y demandas específicas; y c) como conjunto de actividades y mecanismos mediante los cuales la sociedad incide en los espacios institucionales.*”⁷⁰ Sin hacer conceptualizaciones que

⁶⁷ *Ibid.*, p. 29.

⁶⁸ Indica una acción sustentada en la argumentación y la búsqueda del entendimiento, orientada a lograr la intervención en los subsistemas y en los discursos institucionalizados. *Ibid.*, p. 29.

⁶⁹ *Ibid.*, p. 49.

⁷⁰ *Ibid.*, p. 50.

desvíen la intención de este punto, *la participación genera la creación de alternativas de solución*, por ejemplo, el establecimiento de alianzas intersectoriales que resulten exitosas durante su gestión hasta la conclusión de las mismas.

Los mecanismos de participación son variados, sin embargo, sólo algunos actúan como catalizadores en el surgimiento de movimientos sociales y la aparición de OC. Carlos Maldonado propone en la FILOSOFÍA DE LA SOCIEDAD CIVIL siete tipos de participación; no obstante, la *automovilización* y la *participación ciudadana* se vinculan con la gestión de alianzas. La primera es de carácter constructivo, es decir, nace en la sociedad civil misma, traduciéndose en la constitución de Organizaciones Civiles.

Apoya la teorización de las alianzas interorganizacionales –tratadas desde el primer capítulo–, en función de la búsqueda de convenios y/o alianzas con organizaciones lucrativas y el Estado para solventar sus programas, controlando los recursos por parte de los integrantes del movimiento. “Esto es mucho menos un proyecto y más parte de un proceso en el que la gente se organiza para lograr hacer las cosas.”⁷¹

La otra se considera un mecanismo neutro y limitado por variables como el tiempo, el espacio y la muestra analizada. Su aplicación se da a partir de la intervención del científico social por solicitud del propio objeto de estudio. Al concebirse la participación como un derecho de la ciudadanía en la conformación de espacios y proyectos, “la gente participa en análisis conjuntos, en el desarrollo de planes de acción y en la formación y fortalecimiento de instituciones para gestión e implementación.”⁷²

Tanto la *automovilización* como la *participación ciudadana* se conjugan en el establecimiento del vínculo o puente de comunicación entre la esfera pública y la privada; es decir, la negociación por parte de los actores de una alianza intersectorial. La participación dota al organismo de una búsqueda propia de fortalecimiento interno a través de un desarrollo autónomo. La función es establecer la premisa de la interacción para el desarrollo social alineando sus estructuras según ciertos parámetros de la comunicación.

⁷¹ Carlos Eduardo Maldonado, *Filosofía de la sociedad civil*, Bogotá, Siglo del Hombre Editores, 2002, p. 30.

⁷² *Ibidem*, p. 30.

Conclusión del capítulo

La transición de movimientos sociales hacia Organizaciones Civiles en la Ciudad de México aún puede cuestionarse por la particularidad de características implicadas en el proceso. La participación del hombre modular como protagonista de las diversas acciones de las organizaciones del tercer sector fomenta una movilización de individuos con experiencias y habilidades diferentes, logrando una inclusión participativa para erradicar o fomentar un trabajo en aras de mejorar la calidad de vida de la sociedad civil.

A raíz de los sismos ocurridos en la Ciudad de México en la década de los ochenta se observó un cambio de paradigma en torno al concepto de participación ciudadana y automovilización. Los movimientos sociales surgidos en diversas vertientes, como las reconocidas anteriormente, para la comprensión de la reconstrucción de la sociedad civil, contribuyen a la concepción de movilizarse y solidarizarse siempre que una problemática social afecta a otros individuos de la sociedad civil.

Sin embargo, esta decisión de participar sólo porque un acontecimiento afecta a un grupo cuya relación es estrecha cierra toda capacidad de movilizarse a una escala aún más amplia para el apoyo de sociedades civiles fuera del contexto próximo de un individuo. También debe cuestionarse las formas de organización ostentadas dentro de los movimientos sociales, es decir, el saneamiento de demandas primordiales constituyen los principales motivos de asociación; sin embargo, cuestiones de poder y adhesión de nuevos ideales y líderes de opinión transforma el motivo inicial por el cual se fundó en un principio un movimiento social.

Con la decadencia del Estado de Bienestar surgieron diferentes ideales de un sistema legitimador del poder, casi igualitario y socialista. No obstante, los intereses geopolíticos y económicos a escala mundial fueron freno a las demandas de atención interpuestas por las sociedades civiles de la década de los ochenta. En esta época el Estado entró en crisis al manifestar una insuficiencia de recursos para continuar abasteciendo a sus diferentes regímenes los servicios de educación, salud, seguridad social y combate a la pobreza.

Su conversión a un Estado autoritario o complaciente, dependiendo de la perspectiva con la cual se observó su actuación, permitió a la ciudadanía entender la importancia de habilitarse para desarrollar sus propias necesidades, abarcando la mayor parte de beneficiarios existentes en su contexto. Aunado a ello, la participación del sector empresarial fue fundamental para la generación de alianzas intersectoriales, pretextando la

necesidad de requerir financiamientos económicos para desarrollar intervenciones sociales.

Al final de cuentas, el interés del hombre modular es y será el aseguramiento de su bienestar y el de la sociedad circundante como una oportunidad de mejorar su propio mundo de la vida. La investigación histórica realizada acota y sustenta la opinión de este trabajo sobre la importancia sostenida de la formación académica y/o profesional del hombre modular como diferenciador entre, una actuación de buena voluntad como podría ser un voluntariado; y la profesionalización de las actividades de las Organizaciones Civiles a través de la sistematización de conocimientos y acumulación de experiencias de trabajo.

El asociacionismo voluntario y la participación ciudadana son similares y están situados entre una línea delgada como diferenciador. El primero forjará las motivaciones de los movimientos sociales, así como la integración de sus participantes de manera voluntaria, sin ostentar presión alguna para hacerlo. Por su parte, la participación ciudadana es un accionar deliberado, a voluntad propia, pero está declarado como un derecho, lo cual, lo convierte en una obligación de hacerlo o no, según sus sistemas de pensamiento y empatía.

Entonces, las alianzas intersectoriales transitan por estos mecanismos de participación al establecer relaciones deliberadas, con intereses afines o donde las propuestas de inclusión, traducidas como programas sociales, benefician a los colaboradores, exponiendo las expectativas de considerarse como actores sociales profesionalizados y posicionados dentro de la sociedad civil. Ahora, en el siguiente capítulo se desarrollará conceptualmente el número de indicadores y criterios como sea posible sobre el desempeño de las Organizaciones como parte de la justificación de la elaboración metodológica del estudio de caso.

CAPÍTULO III

LOS CRITERIOS DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DEL TERCER SECTOR

Introducción

La expansión de las Organizaciones Civiles a raíz de un asociacionismo motivado por el hombre modular ha sido móvil de opiniones semejantes en torno a su propio surgimiento. Los mecanismos de participación ciudadana y la automovilización articularon la posibilidad de agruparse en diversos campos de desarrollo social deficientes y desprotegidos por las instituciones de gobierno. En un principio el Estado consideró a las OC como grupos radicales contra sus normativas y legislaciones, observaron que podían depositar en ellas el desarrollo de proyectos sociales a bajo costo y con la cualidad de generar experiencias exitosas en la intervención de áreas de acción social.

Alrededor de las OC se han acumulado numerosas y distintas definiciones sobre la conceptualización de éstas. El trabajo hacia terceros, de manera autónoma y sin fines de lucro pertenece a la definición más utilizada para conceptualizar a una Organización Civil. Asimismo, existen otras que identifican a éstas como organismos que complementan las acciones del Estado y, además,

operan también en una dimensión económica, pero sin fines de lucro (lo cual no significa que no generen ganancias), organizan y realizan una oferta de bienes y servicios (cada vez más en forma de empresa social) para intervenir en los diversos ámbitos de las necesidades de la ciudadanía, [...] integrando nuevas e innovadoras formas organizativas, así como demandando, cada vez más, profesionales especializados.⁷³

⁷³ Cristina Girardo (coord.), *La profesionalización de las OSC en México: actores y estrategias*, Estado de México, El Colegio Mexiquense, A.C., 2007, primera edición, p. 19.

Sin embargo, la organización que desea permanecer vigente se obliga a generar sus propias actividades económicas, en forma de producción y comercialización de artículos hasta la prestación de un determinado servicio, la finalidad es obtener recursos para intervenir en la mejora de una necesidad social. Este mecanismo de financiamiento no deja de concebirlas como no lucrativas, al considerar como fin último lograr la sustentabilidad y permanencia de sus actividades en el entorno. Además, las organizaciones ubicadas en el tercer sector ponderan sobre los mecanismos propios de obtención de fondos, la generación de relaciones sociales con actores específicos de los cuales se puede obtener y gestar un beneficio recíproco.

Sobre la literatura en torno al tema de las OC puede encontrarse un numeroso compendio de estudios que intentan determinar indicadores medibles sobre la eficiencia de éstas como sistemas. No obstante, la mayoría de los especialistas inician esta búsqueda a partir de un cumplimiento de metas, contrastando los objetivos organizacionales y los resultados obtenidos al respecto de los primeros. Esto no significa que exista error alguno sobre el tema, pero se puede comprometer el resultado de una investigación en términos tan subjetivos como la medición del éxito.

Como lo identifica Cristina Puga y Matilde Luna “no siempre es claro qué es lo que cuenta como resultados, objetivos, propósitos, fines o metas de la agrupación. Por éstas y razones parecidas, la evaluación, según estudios recientes, ha tendido a moverse del modelo orientado básicamente por el cumplimiento de metas, hacia modelos que tomen en cuenta la diversidad de los factores que intervienen en los procesos y, con frecuencia, la amplitud de la red en la que se insertan.”⁷⁴

En este capítulo se pretende elaborar un marco conceptual que aborde las características esenciales de criterios de buen desempeño organizacional observados en las dinámicas diarias de diferentes OC. Además, con la implementación de estos criterios, las OC comenzarán un proceso evolutivo de consolidación y profesionalización para considerarse como actores sociales reconocidos por otros sectores de la sociedad para gestar una alianza intersectorial.

El núcleo organizacional y los criterios de desempeño organizacional.

En la producción de fenómenos sobre la participación ciudadana y la resolución de problemáticas sociales, la evolución hacia proyectos

⁷⁴ Cristina Puga, Matilde Luna, *Acción colectiva y organización. Estudios sobre desempeño asociativo*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales, 2008, primera edición, p. 12.

organizados se convierte en una prioridad cuando el interés, por parte de sus integrantes, es la continuidad de sus acciones. Por lo tanto, las agrupaciones autónomas adquieren sus principales cimientos en la cooperación, la participación y la solidaridad, vinculándose con los intereses de la organización y la repartición de un beneficio equitativo para las partes.

La respuesta por parte de los integrantes de un movimiento social hacia la conformación de espacios para ser legítimos dentro de la sociedad les motiva a transformar, las débiles estructuras, hacia estadios del movimiento considerados como procesos de profesionalización. Erhard Friedberg es citado por Matilde Luna y Cristina Puga para observar que “no hay acción colectiva que no produzca un mínimo de organización y que no genere finalmente un núcleo organizacional más o menos formalizado en torno al cual la movilización ‘se organizará’ y los intereses podrán integrarse.”⁷⁵

El reconocimiento de un núcleo organizacional donde surgen las decisiones para la transición de movimiento social hacia la OC debe ser una constante para mantener vigentes los fundamentos de una cultura organizacional ideada para delimitar y posicionar sus propias acciones entre las organizaciones del mismo campo de acción social. Por ello es que el objetivo general de esta investigación radica en *establecer y discernir una serie de criterios de buen desempeño organizacional reconocidos en la dinámica de una organización, pero difícilmente conceptualizados en la literatura sobre la comunicación en sistemas emergentes.*

Con anterioridad se dijo que muchas investigaciones parten de un cumplimiento de metas y objetivos como parte del trabajo de la organización para dividirlos según el éxito alcanzado por sí mismas. En contraste, el libro ACCIÓN COLECTIVA Y ORGANIZACIÓN de Cristina Puga y Matilde Luna establece cuatro criterios de evaluación sobre el desempeño de OC que de ser integrados a la lógica de la organización, permiten alcanzar el éxito con base en la profesionalización de sus aspectos internos.

La integración e identificación de estos criterios –que las especialistas se empeñan en denominar de *buen desempeño organizacional*–, deben ser el inicio de la profesionalización como sistema para consolidar su reconocimiento social y así fungir como principal actor social para las alianzas. Por lo tanto, el resultado final y esperado, después del análisis correspondiente, es generar un modelo de comunicación estratégica cuya funcionalidad permita conducir a las OC hacia la legitimación de sus acciones.

Núcleo organizacional.

Acción colectiva productora de organización formalizada. Concentra los intereses de grupos pertenecientes a movimientos sociales.

⁷⁵ *Ibidem*, p. 9

Los criterios propuestos por Cristina Puga y Matilde Luna parten del núcleo organizacional de cada organización, es decir, de las motivaciones y valores propios de los fundadores. Estos se presentan como una variable constante integrada por diversos indicadores, los cuales se entienden como

la capacidad de las asociaciones para: a) llevar a cabo sus propósitos expresos o latentes *-eficacia-*, b) aprovechar de la mejor manera los recursos humanos, materiales y culturales de que dispone *-eficiencia-*, c) conservar la confianza de los afiliados y el respeto de la sociedad *-legitimidad-*, y d) atender necesidades sociales importantes, lograr acciones significativas en colaboración con otros actores u organizaciones, generar redes de colaboración o influir en la formulación de políticas públicas *-pertinencia-*.⁷⁶

Cabe destacar que Matilde Luna y Cristina Puga hacen el reconocimiento de estos criterios, pero es importante considerar como una quinta dimensión a los *procesos de consolidación* por los cuales transita una OC, como una evolución de sus estadios, al constituir un punto central entre la diferenciación como movimiento social y como organización formalizada por un proyecto de trabajo. La **Figura 3.1** integra lo anteriormente descrito para profesionalizar las actividades de Organizaciones Civiles y ser co-participantes de una alianza intersectorial.

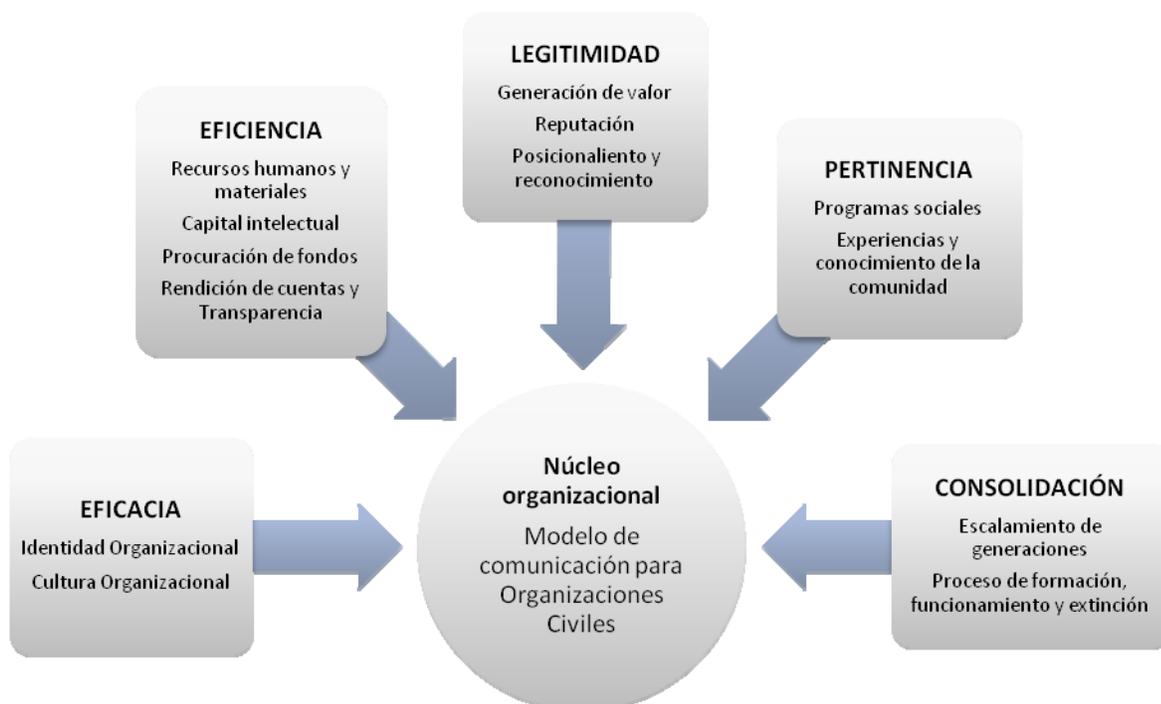


Figura 3.1
MODELO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA PROFESIONALIZAR ORGANIZACIONES CIVILES

⁷⁶ *Ibid.*, pp. 27-28.

En la figura anterior se engloban los cinco criterios de desempeño organizacional presentes en la estructura de cualquier Organización Civil como el máximo a conseguir si el objetivo como sistema es obtener su permanencia en el entorno. Se puede destacar que no todos los indicadores de cada criterio son observados dentro de las dinámicas diarias de la organización por el nivel o estadio de consolidación que éstas ostentan, pero sí representan una guía para determinar su comportamiento. A continuación se conceptualizan estos criterios y se desglosan sus propios indicadores para ser reconocidos dentro de las organizaciones del tercer sector.

Eficacia. Las bases del núcleo organizacional de las oc

En este primer criterio se observa la integración de aspectos de la identidad y la cultura organizacional como parte del criterio de *eficacia de la organización*. Por ejemplo, los aspectos de cultura organizacional intervienen en el planteamiento de los propósitos expresos y/o latentes de la organización, al ser manifestaciones de pertenencia hacia el grupo, influyendo en la motivación de sus integrantes para incrementar la productividad.

Eficacia.

Conclusión de propósitos expresos y latentes, integrados en la cultura e identidad organizacional

En los arquetipos visuales y escritos se contiene información acerca de las costumbres, rituales, normatividades, reglamentos e historia de la organización. Por lo que, tanto objetivos estratégicos como de comunicación, deben cumplir con la obtención de un resultado satisfactorio y fomentar la pertenencia y la *cohesión social*,⁷⁷ partiendo de la correspondencia existente entre la exposición de los objetivos organizacionales para obtener un resultado y la aceptación por parte del público interno de la filosofía organizacional.

Elementos propios de la cultura organizacional, como los símbolos y signos –colores, tipografías, infraestructura, uniformes y discursos– sugieren un beneficio para la conclusión satisfactoria de metas. De no ser así, las organizaciones contemporáneas omitirían el papel que juega la cultura como vínculo entre la identidad del sistema, –como organización– y sus subsistemas, –como integrantes–.

También hay elementos afectivos, simbólicos o normativos importantes que operan a favor de la cohesión y la pertenencia del grupo. [...] Los afiliados a la organización lo

⁷⁷ Elementos como la división del trabajo, la naturaleza sociable del hombre, la afectividad, las normas, la confianza y el cálculo racional forman parte de los conceptos usados para explicar aquello que en un momento mantienen unidos a los hombres para la realización de una tarea común: es decir, la cohesión social. Reflexión de Jon Elster, citada por Cristina Puga y Matilde Luna en ACCIÓN COLECTIVA Y ORGANIZACIÓN, *Ibid.*, pp. 16-17.

hacen porque así conviene a sus intereses y porque de su membresía obtienen beneficios adicionales como servicios, relaciones o información privilegiada.⁷⁸

Con la expresión de la identidad y cultura organizacional de forma efectiva por parte de una Organización Civil se pueden contabilizar diversos beneficios que se comparten con los involucrados en una estrategia de aliados. Los elementos de la cultura organizacional puntualizan los antecedentes de una organización para fortalecer la identidad entre sus integrantes y sus públicos externos, logrando una percepción positiva de las costumbres y políticas de trabajo cuyo beneficio –como valor agregado– puede ser destinado hacia el exterior.

La cultura organizacional se establece por los sistemas culturales –lazos sentimentales que unen a un grupo de individuos– y los sistemas sociales –experiencias entre la interacción del sistema y el hombre modular con el entorno–; creando una afinidad al ideal organizacional constituido por un grupo fundador. Como se tratará al final de este capítulo, la cultura organizacional es uno de los criterios que se consideran en la gestión de alianzas intersectoriales para vincular tanto a empresas, Estado y organizaciones del tercer sector.

Los autores de ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES EN EL ENTORNO definen –con base en el antropólogo D. French– a la cultura como un modo constante de realizar las cosas que se olvidan de forma gradual, predominando como diferenciador entre los integrantes de un grupo.⁷⁹ Esta definición se acerca a la opinión elaborada por Leal Millán en su tesis doctoral LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES, rescatada por Alfredo Aguirre Sádaba y Ana María Castillo sobre cultura organizacional:

El conjunto de maneras tradicionales y habilidades de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización. La cultura organizativa es también un vínculo emocional que une a la organización y la cohesiona, enraizada en los cimientos forjados por los fundadores, que se nutre de héroes y mitos, de sus metáforas y sus símbolos, y forma una memoria colectiva que se autoalimenta con los éxitos y fracasos de la organización en el pasado y presente de su estrategia.⁸⁰

La cultura organizacional determina los antecedentes de un sistema para posicionar a las OC de una misma área de acción social. En el texto ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES EN EL ENTORNO se identifican los *artefactos*

⁷⁸ *Ibid.*, p. 17.

⁷⁹ Alfredo Aguirre Sádaba, Ana María Castillo Clavero, Dolores Tous Zamora, *Administración de organizaciones en el entorno actual*, Madrid, Ediciones Pirámide, Colección: ECONOMÍA Y EMPRESA, 2003, primera edición, p. 105.

⁸⁰ Leal Millán, *La cultura de las organizaciones*, Sevilla, Facultad de CC. EE. y Empresariales de la Universidad de Sevilla, 1987. En: Alfredo Aguirre Sádaba, Ana María Castillo Clavero, Dolores Tous Zamora, *op. cit.*, p. 106.

Cultura

organizacional.

Vínculo emocional para cohesionar a la organización de manera interna con base en los valores de sus fundadores.

*internos culturales*⁸¹, los cuales forman parte de los indicadores de identidad y cultura de las organizaciones dentro del criterio de eficacia de la organización. A continuación se definen estos artefactos para reconocer su función y características.

- a) *Fundadores*: Establecen los elementos de la cultura, comportamiento y estructuras internas de la organización.
- b) *Valores*: Constituyen la parte emotiva de la cultura interna, articulándose con la normatividad y reglas de conducta de la organización.
- c) *Creencias y tabúes*: Ideologías de la organización, con gran número de seguidores, basados en dogmas de fe cuya veracidad no puede ser cuestionada por la ciencia. Los tabúes son temas prohibidos que, puestos en práctica, controlan y sancionan a la sociedad.
- d) *Elementos cognoscitivos*: O capital intelectual forma parte de la organización y el conocimiento sobre sus decisiones estratégicas, procesos de trabajo, ejercicios de poder, información acerca de los competidores, consumidores, entre otros.
- e) *Normas*: Incluye, el *uso*, práctica popular de una conducta considerada apropiada, pero no obligatoria. Las *costumbres* calan más en la sociedad, acarreando desaprobación si no es cumplida por una persona. Los *hábitos* de carácter informal, siendo establecidos por el paso del tiempo y la tradición. Las *reglas*, emanan de órganos formales.
- f) *Símbolos y signos*: Están cargados de una afectividad gracias a la multitud de interpretaciones personales para quien los percibe. Mientras que, los signos son ilustraciones que al no poseer diversas interpretaciones evocan un solo significado. Del mismo modo, todo el conjunto de eslóganes, anagramas, logotipos, etc., empleados como medio de unión e integración interna, así como para su publicidad exterior e imagen que deseen transmitir, constituyen todo un universo simbólico. En cuanto a los signos, también son fácilmente observables con tan sólo mirar el escenario físico de la empresa: distribución del espacio, decorado, mobiliario, estilo arquitectónico del edificio, etc. Los símbolos y signos desempeñarán un papel de <<transmisores>> de los valores y creencias de la organización.
- g) *Ceremonias, ritos y rituales*: Las *ceremonias* destacan la celebración del éxito personal o grupal y fomentan el sentido de pertenencia. Los comportamientos que poseen cargas afectivas entre quien los da y recibe, se denominan ritos. Por ejemplo, el rito de desayunar todos los empleados de un determinado departamento desarrolla una función de integración. Mientras que, conjuntar diversos ritos se conoce como *ritual* y se diversifica de la siguiente forma:⁸²
 1. *Rituales sociales y de comunicación*. Estrategias de integración de nuevo personal.
 2. *Rituales de trabajo*. Estrategias de *Customer Relationship Management (CRM)* para establecer modelos de atención para el cliente.
 3. *Rituales administrativos*. Desarrollo del protocolo empresarial para la ejecución de juntas, conferencias y construcción de informes, etcétera.
 4. *Rituales de reconocimiento*. Desarrollo del ceremonial que resalten el éxito empresarial.

Los propósitos de una organización son manifestados mediante el uso de la identidad organizacional. En este caso, para las organizaciones Civiles es prioritario establecer los elementos de una filosofía y corazón ideológico con

⁸¹ *Ibidem*, pp. 112-117.

⁸² *Ibid.*, p. 117.

tal amplitud que pueda ser considerada por empresas o instituciones de gobierno para acceder a la participación dentro de alianzas estratégicas. Este segundo indicador –la identidad organizacional–, de la eficacia como criterio, considera la expresión y utilización de los componentes de la identidad conceptual.

La identidad de una organización se integra por *símbolos, comunicación y comportamiento*⁸³ estas características conforman la *personalidad* de cada organización. Birkigt y Stadler, citados por Cees B. M. van Riel definen como identidad organizacional a:

La autopresentación y el comportamiento de una empresa, a nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo, y, en especial, en la imagen deseada, junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad única, tanto de manera interna como externa.⁸⁴

Los *símbolos* son representaciones visuales elaboradas por una organización a implementarse en productos comunicativos internos y/o externos que identifiquen a la organización. La *comunicación* es el intercambio bidireccional de información entre los emisores y receptores de la organización. Por último, el *comportamiento* se integra por la cultura y las acciones estratégicas realizadas en el entorno siendo inevitablemente calificadas por los públicos objetivo. Así pues, estos elementos forman el mix de identidad de una organización. La personalidad de una organización se fundamenta entonces, en la cultura organizacional y la imagen de la organización, siendo ésta última una percepción de la identidad proyectada mediante los componentes del mix de identidad organizacional.

En el campo de la imagen se contienen dos extremos, la percepción deseada y la real. La primera se consigue mediante la planificación de sus elementos, es decir, lograr una congruencia entre lo proyectado –por la organización– y lo percibido –por sus públicos–. Mientras que la segunda, es la aplicación de la identidad en diferentes soportes, existiendo diferencias entre lo planificado y lo puesto en práctica. No obstante, el nuevo paradigma entre la proyección y la expresión quedan doblegados por nuevos intangibles que adquieren mayor valor económico, la reputación, el posicionamiento y la generación de valor para los participantes de una alianza.

Aunque la identidad organizacional se integre de un aspecto visual, en ese caso sólo será necesario adentrarse en los elementos que integran su parte conceptual. “Si no se cuenta con este componente de la identidad

Identidad organizacional.
Autopresentación y comportamiento de la empresa, a nivel interno y externo, integrada por símbolos, comunicación y comportamientos.

⁸³ Cees B. M. van Riel, *Comunicación corporativa*, Madrid, Prentice Hall, 1998, segunda reimpression, p. 35.

⁸⁴ *Ibidem*, p. 31.

organizacional es necesario construir los siguientes elementos con base en entrevistas con los fundadores que proporcionen material para la redacción de una propuesta.”⁸⁵ Con base en el libro *VISIÓN DE NEGOCIOS EN TU EMPRESA*, se presentan los elementos de la identidad conceptual:⁸⁶

- a) *Visión*: Conjuga las aspiraciones y el reto *al que desea llegar en un largo plazo*, menor a diez años y mayor a cinco. Responde a la pregunta ¿A dónde quiere llegar la organización? Constituye la estrategia central de planes y programas para la toma de decisiones. Estipula un futuro ideal con la capacidad de motivar al personal y orientar su trabajo. Para realizar la visión, se debe tomar en cuenta lo siguiente:
 - Posee claridad y brevedad
 - Marca un diferenciador entre la organización y el resto de los competidores
 - Define el rumbo de la organización al haber cumplido todos sus objetivos ¿Hacia dónde vamos? ¿Qué queremos lograr?
 - Implica una mezcla de experiencias, percepción de oportunidades en el entorno, cultura organizacional, los valores y filosofía organizacional

- b) *Misión*: Es la *razón de ser* de la organización. Responde a la pregunta ¿*Quiénes somos?* La misión proporciona la dirección orientadora para desarrollar la estrategia, buscar oportunidades clave y complacer a clientes e interesados en la empresa. Una misión obedece a estos criterios:
 - Define el tipo de público al que está dirigido
 - Establece el área de negocio en la que se encuentra
 - Especifica las necesidades de su público y cómo piensa satisfacerlas
 - Establece su ventaja competitiva

- c) *Filosofía organizacional*: Conocido como el *credo de la organización* es una guía para sus acciones, englobando los valores, los objetivos estratégicos y su redacción se elabora en un breve enunciado. Fomenta una evaluación emotiva por pertenecer a la organización.

- d) *Objetivos estratégicos*: Fines deseados y un reto para la organización. Establecen períodos de tiempo para obtener resultados específicos, su estructura obedece a las siguientes sugerencias:
 - Son expresados con verbos en infinitivo
 - Establecen un período de tiempo para ser alcanzados y posteriormente ser medidos
 - Son medibles con relación a las posibilidades económicas y materiales de la organización

- e) *Valores organizacionales*: Representan la convicción de los directivos de la organización. Por su naturaleza son juicios sobre situaciones sociales que reflejan la cultura y comportamiento de un individuo. Se dividen en tres tipos:
 - Valores económico-financieros de negocio: Promueven la productividad, las ganancias y la rentabilidad de la empresa.
 - Valores sensibles de negocio. Sensibilizan al personal para satisfacer las expectativas y necesidades de clientes internos y externos.
 - Valores morales. Guían para proceder con integridad y equidad.

⁸⁵ Sergio Hernández y Rodríguez, Alejandro Pulido Martínez, *Visión de negocios en tu empresa*, México, Gasca SICCO, Serie: Planeación Estratégica, 2003, primera edición, p. 27.

⁸⁶ *Ibidem*, p. 41.

Los elementos de la identidad organizacional no siempre están presentes en las Organizaciones Civiles por la falta de personal capacitado para su realización, lo mismo sucede con los elementos de la cultura organizacional. No obstante, la intención es definir la mayor cantidad de dichos indicadores para medir la eficacia de las organizaciones y posteriormente ofrecer una opinión al respecto sobre su necesidad para profesionalizarse como actores sociales y, posteriormente, participar como actores sociales junto a empresas o instituciones de gobierno en alianzas intersectoriales.

Eficiencia. La utilización y disponibilidad de recursos en las oc

Como segundo criterio de buen desempeño organizacional, la eficiencia está vinculada con el aprovechamiento de los recursos en sus diferentes vertientes, los humanos, los materiales, los económicos y el capital intelectual. Este último de mayor complejidad tanto para obtener como para ser producido, ya que se trata de la acumulación de experiencias producidas por la OC a través de sus diferentes programas sociales e intervenciones en un área de acción social.

Aunque los recursos económicos y materiales son de suma importancia, en contraste con la generación de capital intelectual y el objeto de estudio en este momento, cobra mayor relevancia por la generación de beneficios que deben ser comunicados hacia el exterior y replicados para mejorar a otras organizaciones. En torno a los recursos que pueden ser cuantificables se debe aclarar que “el presupuesto le confiere credibilidad a la acción y la posiciona como una inversión de la empresa.”⁸⁷

En este caso particularmente no confiere credibilidad específicamente a la empresa, sino a los actores implicados dentro de la alianza. Es decir, desarrollar una estrategia que los beneficie equitativamente, desde la obtención de recursos económicos hasta la consolidación de nuevos segmentos de mercado en el caso de empresas o generación de aprobación sobre temas sociales para las instituciones de gobierno.

Para Libaert, el presupuesto económico “significa permitir la anticipación y, por consiguiente, deberá programarse una reserva financiera para hacer frente a cualquier situación crítica que pudiera presentarse.”⁸⁸ El establecimiento de un presupuesto debe apegarse a las actividades

Eficiencia.
Aprovechamiento y disponibilidad de los recursos humanos, materiales, y culturales propios de las Organizaciones Civiles.

⁸⁷ Thierry Libaert, *El plan de comunicación organizacional. Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*, México, Limusa, 2006 p. 199.

⁸⁸ *Ibidem*, p. 200.

específicas de la estrategia, las que también deben considerar una asignación de recursos humanos caracterizada por dos vertientes:⁸⁹

1. *Anticipar al personal de las futuras actividades de comunicación:* Dependerá de sus aptitudes para asignar a ciertos encargados de las estrategias.
2. *Responsabilizar al personal:* Asignar a un responsable de las actividades genera un sentimiento de pertenencia para beneficiar al personal y a la organización.

Los recursos materiales o bienes consumibles son cuestiones propias del convenio establecido entre los aliados. Algunos pueden facilitar la gestión y monitoreo de la alianza y otros se consiguen a través de la presentación de herramientas o recursos de los cuales puede disponerse para llevar a cabo acciones específicas de comunicación para la alianza. Sobre su disponibilidad, las OC dependen en cierta forma de su profesionalización, los recursos que otorgaron los fundadores al momento de comenzar el proyecto y el área de acción social al cual están dirigidos.

En las OC conocidas como de primer piso la necesidad de los diferentes recursos es una constante que pocas veces se estabiliza. Dicha insuficiencia varía de acuerdo al alcance estimado de sus programas sociales, el público donante y la oportunidad de aliarse con empresas e instituciones de gobierno. Según Cristina Girardo esta insuficiencia “no tiene paralelismo en la empresa privada y en la administración pública, permite que estas organizaciones puedan teóricamente disponer de recursos ilimitados, siempre que estén en condiciones de saber y poder atraer suficientes donaciones o trabajo voluntario.”⁹⁰

Asimismo, se debe precisar que el recurso de las donaciones y el trabajo voluntario no constituyen las únicas fuentes para sustentar estas organizaciones. Últimamente, en México, muchas de éstas han experimentado nuevas formas de autosustentabilidad, a través de la prestación de servicios (venta de productos, tiendas solidarias, comercio justo, etc.) y sobre todo muchas reciben financiación del gobierno, como formas de corresponsabilidad para gestionar servicios.⁹¹

No obstante, la coyuntura existente entre la procuración de fondos y los sectores de la sociedad civil consiste en una dependencia o, como se trató en el capítulo segundo, hablar de autonomía. Si las Organizaciones Civiles se constituyen como aparatos desligados del orden público del Estado, entonces, obtener de esta figura recursos económicos le orilla a tomar un papel dentro de la alianza como implementadores de ciertos programas

Recursos materiales.
Bienes consumibles como mobiliario, tecnología e instalaciones.

⁸⁹ *Ibid.*, p. 201- 2002.

⁹⁰ Cristina Girardo (coord.), *La profesionalización de las OSC en México: actores y estrategias*, Estado de México, El Colegio Mexiquense, A.C., 2007, primera edición, p. 21.

⁹¹ *Ibidem*, p. 21.

sociales diseñados por las instituciones gubernamentales o propios de la OC, pero cuya experiencia satisface los requerimientos de las primeras.

Por otra parte, el papel que asume la empresa dentro de las fuentes de financiamiento consiste en proveer ampliamente de recursos a las organizaciones del tercer sector. Esto es, en la tendencia que adquiere el Estado de sólo otorgar el recurso, la empresa evalúa el impacto de su inversión en términos de reputación positiva, imagen de marca o como parte de la generación de valor para la apertura de nuevos mercados. Aunque las culturas organizacionales son distintas, no forzosamente tendrán que ser opuestos, por lo que, para la procuración de recursos las organizaciones de la sociedad civil deben contemplar distintas estrategias para la negociación del financiamiento.

Alejandro Favela menciona tres consideraciones para el financiamiento de sus actividades.

“i) el alcance de la participación de las OC (operacionalización, toma de decisiones); ii) su forma de participación (individual o colectiva); por último, iii) en términos de sus objetivos estratégicos (asistencia, promoción del desarrollo, ayuda a grupos, etc.).”⁹²

Para que las OC tengan acceso a recursos en diferentes proporciones se reconocen las fuentes de financiamiento nacional e internacional y la procuración propia de la organización. “Cabe destacar que a diferencia del financiamiento nacional, el cual proviene principalmente de instituciones gubernamentales, el financiamiento internacional es proporcionado en su mayoría por Organizaciones Civiles.”⁹³ Por otro lado, las empresas están centradas en la supervisión de los recursos destinados a diversas causas que repercuten positivamente a la reputación de éstas.

Los mecanismos principales, según Alejandro Favela, se otorgan mediante concurso, poniendo a consideración del financiador un programa social propuesto por una OC, enfocado más a impactar a otras Organizaciones Civiles y al Estado; a través de contratación, cuando la OC presta servicios por los cuales puede facturar un ingreso y lo más común, por donativos. Éste último de forma directa por parte de las empresas como se ha explicado anteriormente, considerando la supervisión del uso de los recursos.

Sobre la procuración que genera la OC para su financiamiento se relacionan específicamente con sus propias actividades. “Las Organizaciones Civiles obtienen recursos mediante cuatro mecanismos propios: a) la venta

Procuración de fondos.

Actividades propias de las OC para obtener recursos económicos a través de cuatro vías: venta de servicios, de productos, campañas de recolección y donativos.

⁹² Alejandro Favela, Miriam Calvillo, Israel Palma, Alfonso León, Germán Balderas, Pablo Martínez, Oscar Monzón, Rodolfo Mendiola, *Organizaciones civiles: una propuesta para lograr su consolidación*, México, Plaza y Valdés, Colección Extensión Universitaria, 2003, primera edición, p. 107.

⁹³ *Ibidem*, p. 111.

de servicios (asesorías, evaluaciones, trabajo); b) venta de productos; c) campañas de recolección y d) donativos.”⁹⁴ La venta de servicios y productos permite a estas organizaciones generar sus propios recursos con la autonomía que les caracteriza sin depender de la disponibilidad de sus financiadores, fomentando un reconocimiento como canal de distribución de recursos para actividades de atención a grupos vulnerables.

Aunque este mecanismo podría ser considerado como exclusivo del sector empresarial constituye un canal de procuración válido para las organizaciones del tercer sector ya que los recursos obtenidos por la venta de productos y/o servicios se realiza en menor escala y se destinan directamente a la causa que se trabaja, sin generar actividades lucrativas con lo recaudado, como se mencionó anteriormente. Aunado a ello, las OC que realizan estas actividades están integradas por un número reducido de personal voluntario, sin los criterios pertinentes para profesionalizarse y remunerar a sus integrantes.

Por último, las campañas de recolección son actividades que implican una movilización de recursos propios de la OC para llevarse a cabo. Los canales más comunes son los eventos de caridad, colectas en la calle, la captación de voluntarios o nuevos donantes y el *ciberfundraising* una forma de recaudar fondos mediante el uso de internet. “Según estudios realizados en los EEUU, el internauta es más proclive a dar que el ciudadano medio, da más como promedio (hasta un 50% más) y el donante *online* se involucra fácilmente en acciones a través de la Red [...] tienden a estar mejor informados que los demás y a menudo son profesionales cualificados con poder adquisitivo.”⁹⁵

El nivel de profesionalización de las OC es una condicionante para la procuración de recursos, ya que la experiencia ostentada por sus integrantes es una fortaleza sobre el conocimiento especializado en materia de la fidelización de donantes, captación de nuevos y la generación de propuestas de trabajo para establecer una relación con el sector empresarial; “debido a que es este tipo de personal el que tiene mayor responsabilidad dentro de la estructura organizativa, cuenta con un nivel educativo mayor y tiene una posición dentro de la organización que va desde mandos medios hasta niveles directivos.”⁹⁶

Ciberfundraising.
Recaudación de fondos mediante el uso de la red de Internet con alto impacto en personales con un considerable poder adquisitivo.

⁹⁴ *Ibid.*, p. 113.

⁹⁵ Agustín Pérez López, *Introducción a la captación de fondos*, España, Asociación Española de Fundaciones, 2006, p. 45.

⁹⁶ Alejandro Favela, Miriam Calvillo, Israel Palma, Alfonso León, Germán Balderas, Pablo Martínez, Oscar Monzón, Rodolfo Mendiola, *op.cit.*, p. 116.

Después de identificar a los recursos materiales, económicos su procuración y la transparencia sobre su destino, un cuarto elemento de los recursos es el resultado de programas sociales que han redituado en forma de conocimiento, es decir, el capital intelectual de la organización. Retomando el tratamiento teórico realizado en el capítulo primero, el hombre modular está rodeado de sistemas culturales y sociales. El primero consiste en experiencias de carácter parental adquiridas fuera de la organización; el segundo son interacciones generadas en el interior de la organización para ser apropiadas por sus integrantes. Entonces, estas experiencias se reconocen como conocimiento tácito –sistema cultural– y conocimiento codificado –sistema social–.

Todos los agentes son portadores de conocimiento tácito (voluntarios, trabajadores asalariados, donadores, etc.), quienes aportan a las organizaciones un conjunto de saberes, competencias y experiencias adquiridas fuera de la organización. El conocimiento explícito o codificado en las osc son los conocimientos profesionales (teóricos y técnicos) de los miembros que participan en las organizaciones, así como los conocimientos plasmados en los manuales operativos, las normas y los procedimientos.⁹⁷

Al conjuntar ambos conocimientos, el resultado final incrementa el *empowerment*⁹⁸ personal de cada individuo al interior de la organización. Al profesionalizar a los integrantes de una OC se comienza la acumulación de capital intelectual a través de la producción de experiencias sociales, nuevas competencias y habilidades adquiridas sobre la intervención social. El capital intelectual, como se muestra en el **Cuadro 3.1** está integrado por capital humano, estructural y relacional que distingue a una organización y le permite compartirlo con otras en forma de experiencia.

Capital intelectual.

Conocimientos adquiridos por un individuo. Se dividen en capital humano, estructural y relacional.

Empowerment.

Mejoramiento de habilidades de un individuo para controlar procesos de trabajo e incrementar conocimientos profesionales, competencias y estabilidad emocional.

⁹⁷ Cristina Girardo, *op. cit.*, p. 23.

⁹⁸ El *empowerment* o empoderamiento de las personas es el proceso mediante el cual un individuo o un grupo de individuos mejoran sus habilidades y acciones, tanto individual como cooperativamente con otros, para controlar procesos de trabajo, influir positivamente en la estructura y mejorar el *performance* de un sistema sociotécnico, así como la calidad de vida, gracias a las condiciones, comprensión, competencias, estabilidad emocional, habilidad profesional, integración social y confianza en sí mismo. El empoderamiento, por lo tanto, implica un aceptable nivel de integridad de diversas dimensiones de la calidad de vida y del trabajo. *Ibidem*, pp. 23-24.

Cuadro 3.1 LOS COMPONENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL		
CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL	CAPITAL RELACIONAL
Representa la suma de todo lo que una persona lleva a una organización y que puede usar para crear valor: conocimientos, competencias, experiencias, <i>know how</i> (capacidad para realizar una actividad en un contexto social).	Todo lo que quedaría si se saca a las personas de la organización. Se trata de los documentos, procesos, estructura organizativa, ya sea en término de permisos, contratos, etcétera.	Concerniente a la trama de relaciones que la organización tiene con sus voluntarios, beneficiarios, donadores, otras organizaciones, instituciones, etcétera.
Fuente: Cristina Girardo, LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS OSC EN MÉXICO, 2007.		

La acumulación de capital intelectual en materia de generación de experiencias genera un recurso novedoso para profesionalizar a las organizaciones del tercer sector, quienes son estigmatizadas por recibir recursos que no dejan un legado al exterior, opinión que debe ser desmentida. Por lo tanto, el fin último de la profesionalización será “producir aprendizaje, que se traduzca en competitividad organizacional.”⁹⁹

Una nueva perspectiva sobre los recursos disponibles de la organización consiste en profundizar en lo qué sucede con el capital intelectual y todo el conocimiento acumulado por los individuos de la organización, es decir, cómo se socializa y comunica con el exterior para comenzar un proceso diferente de reconocimiento real de la situación de una comunidad. Por hacer el planteamiento de una nueva interrogante, cuando una OC mantiene ciertos índices sobre los criterios hasta ahora mencionados, ha obtenido cierta experiencia sobre el campo de acción entonces, ¿cómo lo difunde con otras organizaciones y qué beneficios le genera compartir su conocimiento?

Varios autores han evolucionado el concepto de capital intelectual hacia una acumulación de *conocimientos sobre la comunidad* desde una perspectiva aún más amplia, pero especializada en las características y tratamiento de un problema. La opinión de Cristina Girardo al respecto dice que la profesionalización de las OC debe ser formulada considerándola “no como una entidad en sí, sino como parte de una realidad social más amplia, como la comunidad, con la finalidad de no dejar de considerar importantes recursos y oportunidades que permitan mejorar la acción profesionalizante.”¹⁰⁰

⁹⁹ *Ibid.*, p. 22.

¹⁰⁰ *Ibid.*, pp. 25-26.

Legitimidad. El posicionamiento de las oc dentro de la sociedad civil

Lograr la legitimidad de una organización del tercer sector resulta un gran reto cuando las dimensiones anteriores no han conseguido un desarrollo satisfactorio. En primera instancia se necesita hacer visible a la organización mediante campañas de relaciones públicas, concibiendo a la oc como una marca necesitada de un posicionamiento ante la sociedad. Esto es, generar una conexión con la sociedad entre su aceptación y los objetivos organizacionales, cuando el organismo es de reciente creación.

El tercer criterio de desempeño organizacional consiste en posicionar a la organización como un actor cuyo reconocimiento dependa de los criterios sobrantes. Sin embargo, mantiene estrecha relación con la eficacia de la organización al obtener de éste los recursos necesarios para posicionar a las Organizaciones Civiles (OC) en distintos sectores donde desea tener una presencia constante. Así pues, el tema de la reputación es un factor de interés para adquirir dicho lugar en la sociedad civil.

La reputación es el conjunto de opiniones que tiene el público de la empresa –en este caso de las Organizaciones Civiles– y los juicios que se hace sobre ella. La calidad de su administración, su solidez financiera, su capacidad de innovación, la calidad de su mercadotecnia, de sus productos y servicios, sus acciones ciudadanas.¹⁰¹

Bernard Emsellem¹⁰² plantea articular la identidad de la organización, la reputación y un factor relacional corporativo para que, en conjunto, se incremente el valor de la reputación como indicador de la legitimidad en el entorno. El **Cuadro 3.2** presenta dicha articulación de la siguiente forma.

Legitimidad.

Conservar la confianza de los colaboradores y el respeto de la sociedad. Así como mantener una reputación y posicionamiento favorable.

Cuadro 3.2		
EL INCREMENTO DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA		
IDENTIDAD CORPORATIVA	REPUTACIÓN CORPORATIVA	RELACIONAL CORPORATIVO
Lo que soy Lo que quiero ser	Lo que apporto a mis clientes Lo que apporto a la sociedad	Los lazos que establezco La postura que adopto
Integra la ambición, la visión y el proyecto de la empresa	Todos los actos de la empresa, la gestión de recursos, los juicios que se hacen sobre ella	La calidad en el intercambio entre la empresa y sus públicos. Se apoya en la transparencia y prácticas de sinceridad
Fuente: Thierry Libaert, EL PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, 2006.		

Durante la gestión de alianzas intersectoriales la formulación de objetivos debe enfocarse a obtener un reconocimiento o notoriedad que

¹⁰¹ Thierry Libaert, *op. cit.*, p. 144-145.

¹⁰² *Ibidem*, p. 146.

permita a los actores posicionarse dentro del contexto que integran. Asimismo, para el caso de las Organizaciones Civiles se fortalece la eficacia de sus acciones y la eficiencia de la inversión de recursos en la implementación de sus propios programas sociales, haciendo de estos un servicio reconocido y/o solicitado por un grupo de beneficiarios, adquiriendo la legitimidad necesaria para intervenir en el entorno como un actor socialmente reconocido. Para Thierry Libaert¹⁰³ los tipos de notoriedad representativos del fenómeno se dividen en cuatro:

1. *Notoriedad espontánea*: el consumidor menciona naturalmente el nombre de la empresa.
2. *Notoriedad 'top of mind'*: la empresa figura entre las primeras que el consumidor menciona en forma espontánea.
3. *Notoriedad sugerida*: el consumidor conoce el nombre de la empresa que se le menciona.
4. *Notoriedad calificada*: el consumidor es capaz de mencionar las marcas o productos asociados a la empresa.

Las acciones más comunes que reconocen este criterio se observan en la selección de los actores implicados en una alianza intersectorial. Los casos más comunes se presentan cuando la OC busca a una empresa para comenzar la alianza, esto bajo la motivación de obtener beneficios económicos y/o en especie para la causa. En sentido inverso, la empresa desea establecer una alianza con una OC para adquirir el reconocimiento de la sociedad como un actor socialmente responsable o como puente de comunicación con un nuevo segmento de mercado.

Los objetivos organizacionales se traducen en eficacia de la organización, no sólo por su definición, sino por su cumplimiento en determinado tiempo y por el uso adecuado de los recursos destinados para tal efecto. En este caso, la estrategia de aliados entre una empresa y una OC permite a la primera generar un valor utilitario al posicionar su imagen con ciertos atributos de carácter filantrópico, mientras que las segundas obtienen un valor social al obtener un reconocimiento por su trabajo en la sociedad civil por parte de otras organizaciones.

La imagen se ha convertido en un activo económico, tanto para empresas como para el Estado, es decir, adquiere un valor agregado traducido en temas de ciudadanía corporativa, entendida “como la interrelación que éstas sostienen con sus empleados, los clientes y la comunidad en general.”¹⁰⁴ Para lograr objetivos particulares como el

Reputación.

Conjunto de opiniones que tiene el público de las Organizaciones Civiles y los juicios que se hacen sobre ella.

¹⁰³ *Ibid.*, pp. 135-136.

¹⁰⁴ María Luisa Lara, *Filantropía empresarial. Estrategias de mercadeo y relaciones públicas dirigidas a causas sociales*, México, Editorial Pax, 1999, primera edición, p. 14.

bienestar de los empleados, motivándolo a través de su desarrollo como capital intelectual; ofreciendo una mejor calidad de servicio al cliente; o procurando al medio ambiente mediante acciones de conservación.

La reputación juega un papel importante en la gestión de alianzas. Shirley Harrisson¹⁰⁵ establece un enfoque sobre la imagen percibida por los públicos de una organización con base en la *personalidad*, los *valores*, la *identidad* y la *reputación* para la formulación de objetivos medibles y cuantificables, pero alineados con los intereses de los actores implicados para mejorar el impacto de las herramientas de comunicación dentro de la alianza.

Pertinencia. La funcionalidad de los instrumentos de planificación en las actividades de las oc

La atención que presta una OC para satisfacer una necesidad de terceros y las acciones implementadas, resultados, así como las alianzas construidas para solventar la solución a la problemática se conoce como *pertinencia de la organización* en el exterior. Este cuarto criterio es un constructo del capital intelectual recogido durante su historia, es decir, el conocimiento generado sobre la comunidad para la cual trabaja después de continuas y mejoradas intervenciones en el campo de desarrollo social correspondiente.

Los instrumentos de comunicación –plan, programa, proyecto– constituyen un indicador de evaluación dentro de este criterio. Al mantener un rol importante en la pertinencia de su actuación, los instrumentos de planificación y sus decisiones estratégicas permiten que las metodologías de trabajo se mantengan vigentes. La inclusión de personal capacitado es importante sobremanera por el conocimiento poseído en áreas de recursos, comunicación, diseño y ejecución de los servicios que presta una OC.

La pertinencia destaca la importancia de las experiencias y la acumulación de capital intelectual, como se trató anteriormente, para reconocer la funcionalidad de los programas sociales existentes para minimizar una problemática. Aunado a esto, adquieren importancia las estructuras implementadas por parte de las Organizaciones Civiles así como sus elementos centrales, es decir, una selección de un grupo vulnerable para su atención, grupos de interés (*stakeholders*) de los cuales puede obtener beneficios o deben ser considerados al momento de tomar decisiones.

Dentro del libro, LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS OSC EN MÉXICO: ACTORES Y ESTRATEGIAS¹⁰⁶, se identifica en los programas sociales de estas organizaciones tres características compartidas con empresas y el Estado. Primero, la

Pertinencia.
Atención de necesidades importantes, generación de colaboraciones mediante redes con otros actores sociales.

¹⁰⁵ Thierry Libaert, *op. cit.*, p. 142.

¹⁰⁶ Cristina Girardo, *op. cit.*, p. 20.

afinidad hacia un objetivo social a necesita resolverse; segundo, un carácter relacional e intangible de los servicios prestados; y tercero, la disponibilidad de los recursos económicos, materiales e intelectuales.

Sobre el carácter relacional éste es distinto al manejo propio de las empresas, al estandarizar sus productos o servicios según el público elegido para su consumo; mientras que las OC desarrollan programas sociales que “necesitan de una fuerte interacción con las personas, así como con el ambiente externo, resultando, por tanto, difícilmente un servicio estandarizado.”¹⁰⁷ Por lo tanto, cada experiencia obtenida de haber implementado un programa social resulta única e irrepetible.

Entonces, cada experiencia obtenida en una intervención social, como Organización Civil, es considerada como una generación de valor, es decir, una acumulación de experiencias y conocimientos que nutren a la OC. “La calidad y flexibilidad de (los programas sociales) de una organización son consecuencia, por lo tanto, de los saberes, competencias y habilidades de sus operadores o, mejor dicho, de la capacidad y posibilidad para aprovechar de la mejor manera posible experiencias y conocimientos (tácitos y codificados) dentro de la organización.”¹⁰⁸

Ahora bien, los mensajes a difundir también son indicadores que la OC expone al exterior y en los cuales puede identificarse el conocimiento de la comunidad como un aspecto de su profesionalización en forma particular para responder a una necesidad. “El mensaje se define como el núcleo duro del conjunto de los discursos de la organización, cuyo objetivo puede ser de notoriedad, de imagen o de acción.”¹⁰⁹ Por ello, el mensaje debe ser cuidado de posibles distorsiones y ser compatible con todas las herramientas de comunicación para efectuar la transmisión al destinatario.

Un blanco de comunicación es “cualquier grupo que tiene interés real o potencial en, o un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.”¹¹⁰ La diversificación de los grupos de interés o *stakeholders* puede ser muy amplia y de su reconocimiento depende el éxito de una alianza intersectorial. Las empresas pueden contribuir con el fortalecimiento económico de una OC, si ambos comparten un ideal organizacional. Los medios de comunicación son de gran ayuda si la información emitida es de interés para los editores del medio con base en una proximidad y actualidad a lo sucedido en el entorno.

Mensajes.

Núcleo duro del conjunto de discursos de la organización, cuyo objetivo puede ser notoriedad, imagen o de acción.

¹⁰⁷ *Ibidem*, p. 20.

¹⁰⁸ *Ibid.*, p. 20.

¹⁰⁹ Thierry Libaert, *op. cit.*, p. 162.

¹¹⁰ Philip Kotler, Gary Armstrong, *Fundamentos de marketing*, México, Pearson Educación, 2003, sexta edición, p. 121.

Con el Estado sucede algo singular pues se supone independiente de las organizaciones del tercer sector; no obstante, se observa un apoyo fundamental de sus instituciones. Incluso destina recursos económicos y materiales para que OC implementen programas sociales. Por último, la sociedad civil o los *públicos de acción ciudadana* apoyan las decisiones de OC y se integran por grupos minoritarios. Además se incluyen los *públicos intermedios* o beneficiarios de las actividades de las OC

Las OC necesitan de herramientas de planificación en comunicación específicas como los programas sociales. La planificación puede dividirse en planes, programas o proyectos, respectivamente. El plan corresponde a un nivel estratégico, al englobar los objetivos generales de los cuales se desprenden acciones particulares de cada área cubierta por el plan. Un *programa* “se compone de un conjunto de acciones interdependientes que integran y desarrollan un plan”¹¹¹; los objetivos se detallan de manera específica, mas no todas sus acciones. Aquí destaca su implementación con base en un presupuesto definido.

En contraste, el *proyecto* se encarga del desarrollo puntual de un objetivo de comunicación, pues el detalle adquiere mayor especificación. Una *actividad* comprende varias acciones dentro del proyecto; mientras que las *tareas* se agrupan en una sola actividad, sintetizadas en *actuaciones*.¹¹² Del libro CONTEXTO Y METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL, se puede retomar el **Cuadro 3.3** que explica los niveles e instrumentos de la planificación.

Blanco de comunicación.

Grupo de interés real o potencial con un impacto en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. También conocidos como stakeholders.

Herramientas de planificación.

Divididas en planes, programas, proyectos y actividades. Abarca desde un nivel estratégico, táctico y operativo.

Cuadro 3.3 NIVELES E INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN				
Nivel estratégico	Nivel táctico		Nivel operativo	
PLAN X	PROGRAMA A	PROYECTO A.1	ACTIVIDAD A.1.1 ACTIVIDAD A.1.2	TAREA A.1.1.1 TAREA A.1.1.2
		PROYECTO A.2 PROYECTO A.3 PROYECTO A.4		
	PROGRAMA B	PROYECTO B.1 PROYECTO B.2 PROYECTO B.3		

Fuente: Enric Pérez García, CONTEXTO Y METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL, 2004.

Como se trató en el capítulo primero de esta investigación, la estrategia de aliados o comunicación en carambola queda implícita en la

¹¹¹ Enric Pérez García, et al., *Contexto y metodología de la intervención social*, Barcelona, Altamar, 2004, p. 165.

¹¹² *Ibidem*, p. 166.

construcción del modelo para profesionalizar a las OC. En el sentido que, las Organizaciones Civiles se apoyan en la interacción con diversos actores de la sociedad civil para perseguir objetivos alineados a una estrategia de impacto hacia una comunidad o grupo beneficiario.

Incluso, los criterios anteriormente analizados y su vinculación con las herramientas de comunicación organizacional ofrecen una nueva perspectiva sobre el fenómeno de la profesionalización de Organizaciones Civiles a partir de los elementos primarios de su constitución. Esta coyuntura permite establecer los lineamientos que deben mantenerse dentro de las alianzas intersectoriales para profesionalizar a las OC y derivar en un beneficio económico y valor social para el Estado y empresas.

Consolidación. Los estadios de supervivencia de las OC

En principio de cuentas, las OC se dividen en dos grandes grupos según sus estrategias de trabajo. De acuerdo con Blanca Torres¹¹³ quien identifica las OC operativas (*operational*) y OC de defensa (*advocacy*). Mientras las primeras brindan y diseñan servicios; las segundas, se encargan de introducir en la agenda política el tema que les ocupa, además, intentan convencer y promover un cambio de actitud en la opinión pública.

Partiendo de esta tipología, la

A partir de esta tipología propuesta por David C. Korten se identifica un *escalamiento* dentro de estas organizaciones, el cual es presentado como quinto criterio de desempeño organizacional para complementar los criterios de Cristina Puga y Matilde Luna, la clasificación elaborada por Korten sitúa a las Organizaciones Civiles (OC) en estadios o generaciones con base en la transición de sus estrategias de intervención o bien, identificando el grado de profesionalización ostentado para reducir el impacto negativo de una problemática social. El autor distingue tres generaciones aún vigentes y la aparición temprana de una cuarta cuyas características para su identificación son mínimas.

Las OC de *primera generación* pretenden satisfacer necesidades primarias de una población desprotegida de manera inmediata sin erradicar de lleno la causa inicial. Como los beneficiarios son grupos vulnerables, víctimas de desastres naturales o gente en pobreza extrema, las acciones estratégicas son temporales, no obstante que el problema radica en la dependencia de estos grupos a los beneficios obtenidos por cuenta propia. “Las ONG de primera generación se dieron cuenta de que sus actividades

Consolidación.

Niveles evolutivos o generaciones de las OC considerado como un escalamiento en cuatro niveles con base en el grado de profesionalización.

¹¹³ José Luis Méndez (coord.), *Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica*, México, Academia Mexicana de Investigaciones en Políticas Públicas, Colección: Las ciencias sociales, 1998, p. 40.

podían aliviar problemas temporales, pero que no podían enfrentar las necesidades del subdesarrollo.”¹¹⁴

Al identificar estas necesidades generadas por una insatisfacción de los servicios que presta el Estado, las organizaciones de *segunda generación* desarrollaron estrategias para promover la sustentabilidad de las zonas a las que apoyan con la finalidad de la permanencia de los resultados. De esta manera las OC de segunda generación pueden intervenir en otras zonas, replicando las metodologías de trabajo implementadas con anterioridad y, a su vez, se comprueba el éxito o no de los programas sociales.

La transición hacia una *tercera generación*, como lo señala David C. Korten, es totalmente radical. Su “objetivo es facilitar la creación de una base nacional o regional para lograr la sustentabilidad del cambio en las comunidades individuales.”¹¹⁵ En otras palabras, la estrategia es desarrollar redes de trabajo para vincular a las instituciones de gobierno, empresas y a la sociedad civil en acciones de mayor impacto para conformar organizaciones sustentables con base en una estrategia de alianzas.

También se señalaba la aparición de una OC de *cuarta generación* caracterizada por “impulsar una masa crítica de iniciativas independientes y descentralizadas en apoyo a una visión social.”¹¹⁶ En este nuevo estadio, las organizaciones diseñan las políticas públicas a ser impulsadas por sí mismas e implementadas dentro del espacio público/privado de la sociedad civil. Tanto OC operativas, como de defensa han comenzado a optar por perspectivas a nivel mundial al darse cuenta de que los problemas de tipo ambiental o derechos humanos atañen a toda la humanidad.

Aunque las generaciones, como propuesta de David C. Korten, son una manera extendida de concebir su evolución, las OC cumplen un ciclo de vida según el nivel de profesionalización y consolidación ostentado. Sobre la consolidación de estas organizaciones varios autores identifican una transición concerniente a los indicadores de buen desempeño organizacional, independientemente al estadio de evolución que ocupen.

La investigación de Jorge Cadena Roa y otros autores¹¹⁷ titulada LAS ORGANIZACIONES CIVILES MEXICANAS HOY señala que no siempre está claro el nacimiento de una organización civil, ni siquiera para sus propios miembros y fundadores. Algunas consideran como surgimiento la fecha en que alcanzaron algún logro específico u obtuvieron figura jurídica. “Lo cierto es

¹¹⁴ *Ibidem*, p. 41.

¹¹⁵ *Ibid.*, p. 42.

¹¹⁶ *Ibid.*, p. 42.

¹¹⁷ Jorge Cadena Roa (coord.), *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*, México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Colección: Alternativas, 2004, p. 83.

que entre mayor es la informalidad de las OC más corta es su permanencia y menores sus posibilidades de consolidación.”¹¹⁸

Al respecto, Alejandro Favela¹¹⁹, propone medir el éxito de una OC mediante la comparación de sus objetivos –como lo mencionó Cristina Puga y Matilde Luna al decir que las investigaciones actuales están fundamentadas en el cumplimiento de metas–contra resultados en lapsos de tiempo específicos que determinen el grado de eficacia de la organización. Si bien el concepto de éxito puede ser duramente cuestionado por su subjetividad, el hecho de lograr la profesionalización por sus acciones, coloca al término como una forma de reconocimiento por parte de otros actores. Éste depende del proceso de consolidación, como lo representa el **Cuadro 3.4**.

Cuadro 3.4	
ESTADIOS DE LA CONSOLIDACIÓN EN ORGANIZACIONES CIVILES	
ORGANIZACIONES EN FORMACIÓN	La personalidad jurídica aún no está concluida, tampoco han establecido funciones, objetivos, estructuras y responsabilidades.
ORGANIZACIONES EN FUNCIONAMIENTO	Poseen figura jurídica definida con las condiciones y recursos disponibles para realizar sus objetivos. Pueden encontrarse dos estadios diferentes:
En proceso de consolidación:	Consolidadas:
Intentan construir su identidad como organización al mismo tiempo que crean, ocupan y acumulan experiencia en el campo de desarrollo social elegido para sus acciones.	Tienen una identidad y cultura organizacional establecida, son reconocidos como expertos en la solución de una problemática. Operan con base en un aparato administrativo acorde con el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.
ORGANIZACIONES NO OPERATIVAS	Sin funcionamiento continuo y las actividades que realizan no se encuentran reguladas por un esfuerzo permanente. Se dividen en dos estadios:
Latentes:	Extintas:
Operación esporádica decidida por sus miembros, pues no las implica en un intento de consolidación.	Inminente desaparición de estructuras, figura jurídica y reconocimiento social
Fuente: Alejandro Favela, et al., ORGANIZACIONES CIVILES: UNA PROPUESTA PARA LOGRAR SU CONSOLIDACIÓN, 2003.	

Entonces, las estrategias de profesionalización que posea o implemente una OC no serán concebidas como un mero artífice de la comunicación organizacional, mejor dicho, pueden identificarse como una labor integradora de un reconocimiento latente y un posicionamiento deseado al interior de una categoría correspondiente en el tercer sector. Aunque el éxito sea evaluado por el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, esto no es suficiente en torno al diseño de un modelo de comunicación viable para constituir un producto que beneficie la profesionalización de las OC.

¹¹⁸ *Ibidem*, p. 85.

¹¹⁹ Alejandro Favela, Miriam Calvillo, Israel Palma, Alfonso León, Germán Balderas, Pablo Martínez, Oscar Monzón, Rodolfo Mendiola, *op. cit.*, p. 15.

La profesionalización a través de los criterios de desempeño organizacional y la acumulación de capital intelectual.

Para profundizar sobre el tema de la profesionalización de las Organizaciones Civiles (OC) en México es interesante comenzar con la definición hecha por Alberto Olvera:

organizaciones voluntarias compuestas por ciudadanos generalmente de las clases medias urbanas, que tienen la intención expresa de intervenir en el espacio público a fin de defender los derechos políticos y ciudadanos, y de tomar parte en la atención de los diversos problemas sociales; [...] las que orientan su trabajo hacia la promoción, el desarrollo y los servicios a la comunidad (generalmente hacia “terceros”), comúnmente conocidas como organizaciones no gubernamentales (ONG), las cuales casi siempre cuentan con financiamiento, desarrollan proyectos específicos de promoción y atención, y participan en la creación de agendas sociales y políticas.¹²⁰

En esta definición encontramos dos características implícitas en torno al concepto de profesionalización. Para lograr una promoción y desarrollo de servicios dirigidos a terceros es imprescindible integrar personal capacitado en rubros especializados concernientes al área de acción social. Segundo, las Organizaciones Civiles forman parte de las agendas políticas como observadores o participantes de un cambio que pretende beneficiar a la sociedad civil.

En este rubro, la profesionalización se presenta como una exigencia del entorno para las organizaciones del tercer sector como emisores de experiencias y conocimiento sobre la comunidad. “Desde principios de los noventa, se reconoce que esa parte de la sociedad civil requiere no sólo una vocación y filosofía, sino actuar con niveles de profesionalización que le permita modificar su entorno inmediato o vigilar el correcto desempeño del gobierno e incidir en las políticas públicas. No basta con actuar, sino que hay que saber hacerlo profesionalmente. Una sociedad más demandante del buen uso de los recursos públicos es una que exige organizaciones civiles comprometidas con causas, organizaciones transparentes, eficientes y con capacidad de impacto.”¹²¹

La participación de las organizaciones del tercer sector ha formado parte del desarrollo de la sociedad civil contemporánea. Además sus *campos de desarrollo social y urbano o áreas de acción social*¹²² –como se reconocen

Profesionalización.

Acumulación de aprendizajes, experiencias y habilidades englobados en capital intelectual para generar competitividad e innovación organizacional.

¹²⁰ Lucía Álvarez Enríquez, *La sociedad en la Ciudad de México. Actores sociales, oportunidades políticas y esfera pública*, México, Plaza y Valdés Editores, En Colección Alternativas, 2004, p. 103.

¹²¹ Cristina Girardo (coord.), *La profesionalización de las OSC en México: actores y estrategias*, Estado de México, El Colegio Mexiquense, A.C., 2007, primera edición, p. 47.

¹²² La actuación concreta de profesionales, destinada a la satisfacción de problemas que atañen a un grupo de personas, mediante el uso de programas y/o servicios sociales, se entiende como intervención social. Ésta, es la raíz

sus áreas de intervención– en materia de ecología, derechos humanos, desarrollo, salud, educación, cultura, vivienda, atención a grupos vulnerables, ciencia y tecnología¹²³ requieren de una actuación profesional a incluirse en la agenda pública.

En el libro LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS OSC EN MÉXICO: ACTORES Y ESTRATEGIAS, se considera como antecedentes de la profesionalización a *los procesos de concientización*, surgidos a partir de los años sesenta, “un conjunto de metodologías ligadas a la educación popular y la construcción colectiva del conocimiento; los cuales se enriquecieron paulatinamente con los conocimientos técnicos provenientes de otras disciplinas.”¹²⁴

Al pasar los años, los cambios de paradigmas obligaron a las mismas OC a especializar a sus integrantes para mejorar el trabajo realizado con las áreas de acción social. Fue entonces que, en la época de los noventa esta revolución sobre la profesionalización y la institucionalización de las organizaciones se alineó a dos temas concernientes al desarrollo organizacional interno.

En primer lugar, la agenda que introdujo la cooperación internacional –no sólo en México, sino en todo el continente– para racionalizar los proyectos y procesos que apoyaban. Así fue como se incluyeron en la agenda de la capacitación y formación de las osc, los componentes de la planeación estratégica, la sistematización y la administración de proyectos mediante metodologías estandarizadas, generando así instituciones especializadas en esos campos. En segundo lugar, la filantropía, introdujo en el campo de las osc las categorías del mundo empresarial, como la eficiencia, la eficacia, las técnicas de la mercadotecnia, las estrategias del *raising funds*, la profesionalización, la certificación de competencias, así como la estructuración de las organizaciones con criterios estratégicos.¹²⁵

Con las exigencias internacionales como un condicionante para asignar fondos y apoyos utilitarios y la introducción de la lógica empresarial a estas formas de organización no lucrativas dio inicio a la profesionalización como actualmente se desarrolla en México. La tarea de instituciones como INDESOL consiste en ofrecer a las organizaciones del tercer sector la educación necesaria para comenzar con los procesos necesarios en torno a la

de las áreas de acción social donde la actuación llevada a cabo por servicios sociales tiene el objetivo de proteger a sectores vulnerables de la sociedad civil. En otras palabras, será la respuesta que la sociedad organiza para cubrir los problemas sociales que afectan a la autonomía personal y su interacción con la misma. Su aparición histórica se da cuando las necesidades humanas, para su satisfacción, trascienden las posibilidades de la propia persona y requieren una intervención pública e institucional. Dicha circunstancia dota de un carácter social a las propias necesidades humanas, motivando a la sociedad a destinar recursos para satisfacerlas. Enric Pérez García, *et. al.*, CONTEXTO Y METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL, Barcelona, Altamar, 2004, p. 7.

¹²³ De acuerdo con el DIRECTORIO DE INSTITUCIONES DEL CENTRO MEXICANO PARA LA FILANTROPÍA, citado por Lucía Álvarez Enríquez, *op. cit.*, p. 113.

¹²⁴ Cristina Girardo, *op. cit.*, p. 48.

¹²⁵ *Ibidem*, 50-51.

especialización de sus integrantes. “La demanda de las organizaciones en materia de profesionalización era la capacitación a bajo costo; acreditación de estudios en la materia; promoción, autosuficiencia y sustentabilidad; información sobre la obtención de recursos; participación de voluntarios y prestadores de servicio social de instituciones académicas, así como la sistematización de sus procesos.”¹²⁶

La insistencia de este capítulo en reconocer y desarrollar puntualmente los criterios de desempeño organizacional va encaminado a concebir este tipo de opiniones, generar una demanda por parte de las Organizaciones Civiles para comenzar con la introducción a sus dinámicas internas de un modelo de comunicación que les permita conocer los indicadores de evaluación necesarios para profesionalizarse y, en consecuencia, adquirir el reconocimiento como actor social en el entorno.

La profesionalización, entonces, es una producción de aprendizajes por parte de los integrantes de la OC, una acumulación de conocimientos y experiencias sociales derivadas de sus programas sociales englobados en capital intelectual de la organización como su propio recurso para una continua evolución, es decir, *competitividad e innovación organizacional*¹²⁷, esto es, el fin último de la profesionalización de las Organizaciones Civiles.

Los autores de THE KNOWLEDGE-CREATING COMPANY, I. Nonaka y H. Takeuchi citados por Cristina Girardo, consideran que la acumulación de capital intelectual no sólo consiste en generar nuevos saberes sino que reside en “la capacidad de difundir los nuevos conocimientos en la organización y de incorporarlos en los servicios, actividades y acciones. El punto focal no es, por lo tanto, la posesión de conocimiento sino su circulación, su migración de un punto a otro, tanto de la organización como de su comunidad.”¹²⁸

De la misma forma que la acumulación de capital intelectual obtiene relativa importancia como parte de la profesionalización de las OC, el complemento que genera la competitividad e innovación consiste en la circulación y generación de nuevo capital intelectual. Lo que dicta la literatura sobre el tema es que no basta con la producción y acumulación de conocimiento desde la formación primaria de sus integrantes hasta la

¹²⁶ *Ibid.*, p. 53.

¹²⁷ La *innovación* entendida no sólo como incorporación de tecnología y de instrumentos apropiados, sino como una sólida teoría que sustente todo el proceso. Con la innovación se controla la calidad de la información, se nutren las ideas, los conocimientos, instrumentos y técnicas para lograr un cambio continuo. Se encuentran nuevas formas de hacer las cosas, de proveer los servicios, de atender las necesidades de la población. La innovación tiende a flexibilizar la organización ante las demandas del medio, implicando una reducción de la incertidumbre que genera el contexto. *Ibid.*, p. 27-28.

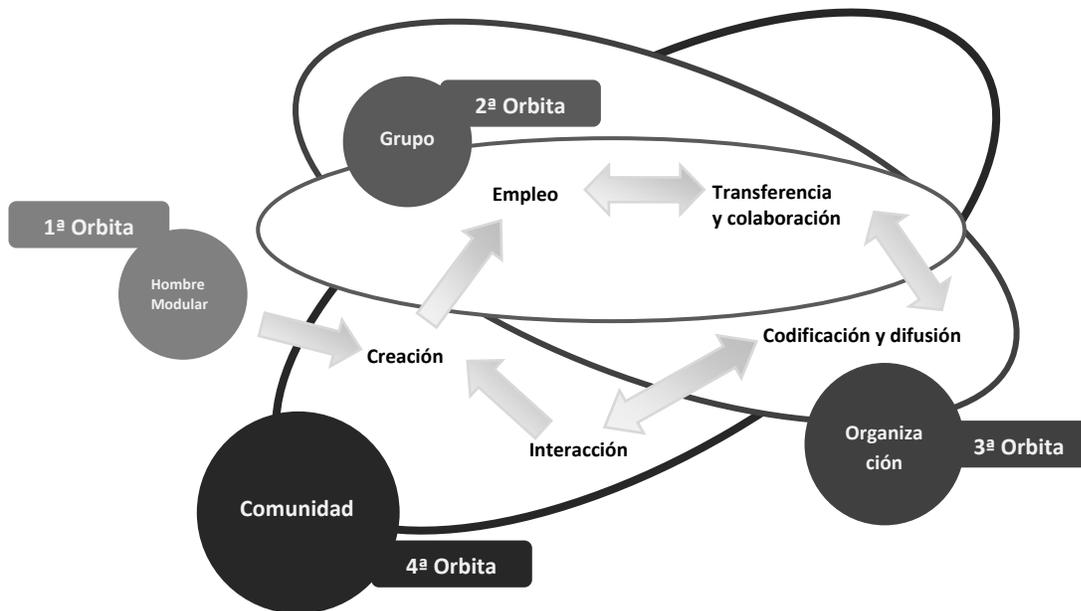
¹²⁸ *Ibid.*, p. 28.

obtención de éste por medio de la comunicación con otros sistemas sino que se enriquece con la difusión de sus habilidades hacia el entorno.

Lo ideal es que se logre esta acumulación dirigida a una constante renovación y circulación que disminuya el efecto de las barreras de comunicación entre actores con la visión de gestionar alianzas intersectoriales. Por ello conviene reflexionar en el cómo deben integrarse los criterios de desempeño organizacional que produzcan este capital intelectual como retroalimentación entre personas, entre organizaciones y sectores.

La acumulación de capital intelectual como resultado de los criterios de desempeño para la profesionalización de oc destaca dentro del libro KNOWLEDGE MANAGEMENT de A. Quagli, siendo recuperado por Cristina Girardo. El modelo denominado *los círculos virtuosos de creación y difusión del conocimiento* consiste en la superposición de cuatro orbitas que integra implícitamente los criterios de desempeño organizacional para demostrar la maduración que tiene la generación, acumulación y circulación de capital intelectual.

Figura 3.2
LOS CICLOS VIRTUOSOS DE CREACIÓN Y DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES Y LA COMUNIDAD



Fuente: Cristina Girardo, LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS OSC EN MÉXICO, 2007.

En su primera fase de *creación y utilización* participa activamente el hombre modular con su conocimiento tácito y codificado –previamente analizados– como habilidades primarias para ser aplicados a las actividades

de la organización. Este conocimiento individual se socializa al interior para transitar hacia el segundo ciclo. Aquí se introducen las actividades de “*transferencia y colaboración*, acepta pasar a la dimensión colectiva, en la cual el conocimiento cesa de ser propiedad individual para transformarse en un recurso del grupo.”¹²⁹

Ahora bien, la dinámica de las Organizaciones Civiles las ubica como sistemas integrados por individuos autónomos cuyo proyecto está fundamentado en alcanzar un objetivo, por lo cual adquiere mayor frecuencia que un grupo de individuos organizados, pertenecientes a una misma OC adquieran del exterior el conocimiento como resultado de la participación con otros actores para regresar con una nueva habilidad que será difundida al interior de su organización.

Hacia el tercer ciclo, dice Girardo con base en Quagli, se inician las operaciones de *codificación y difusión* del conocimiento al interior y exterior de la organización. “Cuando el conocimiento se queda en el plano individual o grupal, puede ser usado sólo por pocas personas, con poca o ninguna influencia sobre el *performance* de la organización. Cuando, en cambio, el conocimiento se difunde a toda la organización, no sólo será utilizado por todos sus miembros, sino que se crearán las oportunidades y ocasiones para el surgimiento de nuevos conocimientos.”¹³⁰

Para la última orbita definida como *interacción* se llega a la delgada línea entre la frontera de la organización y la comunidad donde trabaja. En este ciclo comienza el intercambio de ese conocimiento como experiencia entre la organización productora y otras que deciden replicarlo para mejorar sus conocimientos sobre diversas perspectivas. “Involucra potencialmente a todas las personas que establecen, aunque de manera no continua, relaciones de colaboración con las osc y permite la constitución de un lenguaje compartido y permite la transferencia temporal y espacial del conocimiento poseído.”¹³¹

Los enfoques y los beneficios son distintos, por ejemplo, para el sector gubernamental es muy importante que las oc candidatas a la obtención de un fondo económico posean un capital intelectual amplio para la implementación de programas sociales que serán desarrollados con mejores resultados por estas organizaciones con base en su experiencia. En la relaciones entre Organizaciones Civiles, el beneficio se localiza en la selección de experiencias para ser innovadas en materia de metodologías de trabajo para influir en su propio capital intelectual.

¹²⁹ *Ibid.*, p. 30.

¹³⁰ *Ibid.*, p. 30.

¹³¹ *Ibid.*, p. 30.

Por último, y como veremos ahora, los beneficios para el sector empresarial van desde el mejoramiento de una situación de crisis, una cooperación utilitaria o altruista y/o la generación de valor económico mediante la apertura de nuevos segmentos de mercado. Asimismo, la integración del capital intelectual ha producido un efecto en torno al conocimiento de la comunidad en la que, tanto empresas y oc desean implementar sus esfuerzos para mejorar el espacio de la vida en el ámbito de la sociedad civil.

Alianzas intersectoriales:

Una estrategia desde la comunicación organizacional para la profesionalización de las oc.

El desarrollo social en México es parte de la agenda pública cuya demanda a nivel nacional ha rebasado la capacidad de atención que deberían poner las instancias correspondientes de gobierno; al mismo tiempo, el crecimiento económico no ha sido equitativo entre sus diferentes niveles socio-económicos. Esta situación ha generado que empresas e integrantes aislados de la sociedad civil comiencen a observar con detenimiento su entorno con la firme intención de generar esfuerzos conjuntos para brindar una alternativa a la actual situación social.

Una respuesta es la generación de alianzas estratégicas entre dos actores de diferentes sectores que sostienen en común un programa de acción social. Las relaciones interorganizacionales integran un nuevo paradigma de las relaciones sociales, aquellas generadas a nivel interpersonal, conformadas en un escenario más amplio como el de los sistemas abiertos e interactivos para satisfacer su sobrevivencia, cuyo objetivo es generar sinergias para cambiar ideas preexistentes sobre situaciones de índole social que no han sido resueltas.

La creación de redes para el trabajo entre diversos sectores constituye una de las características de las organizaciones de tercera generación que, tipificadas así por David C. Korten, son impulsoras de redes interorganizacionales de trabajo para el diseño de acciones de mayor impacto. Aunado a ello, las alianzas de trabajo entre sectores de la sociedad civil son integradas por los actores con mayor capacidad de atención y ciertas características que hayan apropiado del aprendizaje de otras para su constante profesionalización.

Como se observó anteriormente en los círculos virtuosos de A. Quagli, la última orbita se extiende del conocimiento producido al interior de la organización hacia el exterior para intercambiar su capital intelectual con la

Alianzas intersectoriales.
Relaciones entre organizaciones definidas por estatuto; puente de comunicación regido por un objetivo de satisfacción de intereses mutuos.

finalidad de ampliar aún más su conocimiento sobre la comunidad. Incluso, destaca la participación de actores de colaboración –continuos o no– con los cuales el capital compartido equipara un propio lenguaje para el entendimiento futuro, generando los primeros dejes entre la posibilidad de relacionar a sectores distintos de la sociedad. En un primer resumen las alianzas intersectoriales constituyen:

Una respuesta a los complejos problemas y desafíos sistémicos que van más allá de la capacidad y de los recursos de cualquier sector. Al compartir los conocimientos, recursos y experiencia de cada sector, estas alianzas tienen el potencial de crear soluciones innovadoras para el desarrollo bajo un planteamiento más integrado y sostenible, de forma que generan oportunidades económicas, atacan las necesidades sociales y medioambientales, y mejoran las estructuras de gobierno.¹³²

En la gestión de alianzas intersectoriales existe un *continuo de colaboración intersectorial* diversificado en etapas evolutivas de carácter filantrópico, transaccional e integrativo. En esta última fase se genera un alineamiento que involucra según cierta amplitud y profundidad las estrategias de trabajo de cada actor en el fortalecimiento de su colaboración. El **Cuadro 3.5** representa el continuo de colaboración propuesto por James Austin para las relaciones entre actores.

Cuadro 3.5 ETAPAS DEL CONTINUO DE COLABORACIÓN INTERSECTORIAL		
ETAPA FILANTRÓPICA	ETAPA TRANSACCIONAL	ETAPA INTEGRATIVA
Relaciones basadas en las donaciones de dinero o en especie que realizan compañías como pedido de las OSC. El donante tiene mentalidad benefactora y el receptor sin fines de lucro una actitud agradecida.	Actividades más específicas que involucran un intercambio bilateral de valor. Los actores involucrados comienzan a desplegar sus capacidades básicas ya que no se trata de una simple transferencia de fondos.	Las competencias básicas no sólo se aplican, sino que convergen para crear combinaciones únicas de valor. El nivel de integración interorganizacional corresponde más a un emprendimiento conjunto que a un simple transacción.
Fuente: James Justin, ALIANZAS SOCIALES EN AMÉRICA LATINA. ENSEÑANZAS EXTRAÍDAS DE COLABORACIONES ENTRE EL SECTOR PRIVADO Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL, 2005.		

En la *etapa filantrópica* la colaboración es la más tradicional del continuo, ya que el compromiso es un nivel muy bajo sin rendimientos para los involucrados. Este nivel genera una dependencia de la oc hacia la empresa,

¹³² Alice Ishikawa, Ricardo Morel Berendson, *Alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil* [en línea], Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, cuaderno N° 2, Madrid, Universidad de Navarra, noviembre de 2008, pág.: 7, Dirección URL: <http://www.iese.edu/es/Research/CentersandChairs/Chairs/CatedraLaCaixa/Investigacion/Seriedecadernos/Seriedecadernos.asp>. [consulta: 20 de marzo de 2010].

convirtiéndola únicamente en un receptor de ingresos para subsistir, pero no desarrolla estrategias en sinergia con la empresa. En el caso de las empresas suelen recurrir a este nivel del continuo de colaboración para promover una imagen de compromiso con el entorno únicamente.

En la *etapa transaccional* “la relación pasa a ser importante para las misiones y estrategias de cada una de las instituciones [...] abarca actividades tales como programas de marketing de causas, auspicios de eventos, proyectos especiales y actividades de voluntariado de empleados.”¹³³ Para la empresa es el común denominador del *sponsoring* o patrocinio sobre eventos, en los cuales, la transferencia de recursos adquieren un valor propio como presencia de marca en determinadas estrategias generadas por la alianza.

Por otro lado, las organizaciones del tercer sector incrementan la participación de diversas empresas o instancias de gobierno como donatarios que aseguren un recurso constante para la implementación de los programas sociales diseñados por las oc. Por último, en la *etapa integrativa* son menores las relaciones que transitan hacia este estadio del continuo de colaboración para ser consideradas como alianzas intersectoriales al tratarse de un emprendimiento bilateral más que una transacción económica o material.

Al constituir un emprendimiento entre dos sectores de la sociedad civil de tipo integrativo se deben desarrollar “misiones conjuntas, estrategias sincronizadas y valores compatibles”¹³⁴ al mismo tiempo, que los recursos aumentan con el objetivo de generar un valor agregado superior. Además de la sincronización de estas variables es importante considerar qué *motivaciones*¹³⁵ orillan a determinadas empresas a elegir ciertas oc.

James Justin presenta un esquema denominado *espectro motivacional de colaboración intersectorial* que incluye motivaciones altruistas y motivaciones utilitarias. Mientras las primeras se interesan en beneficiar a grupos vulnerables o procurar el bienestar de la sociedad; las segundas buscan distribuir un beneficio entre los socios de la alianza. Como muestra la **Figura 3.2**¹³⁶ estas motivaciones pueden generar alianzas sostenibles.

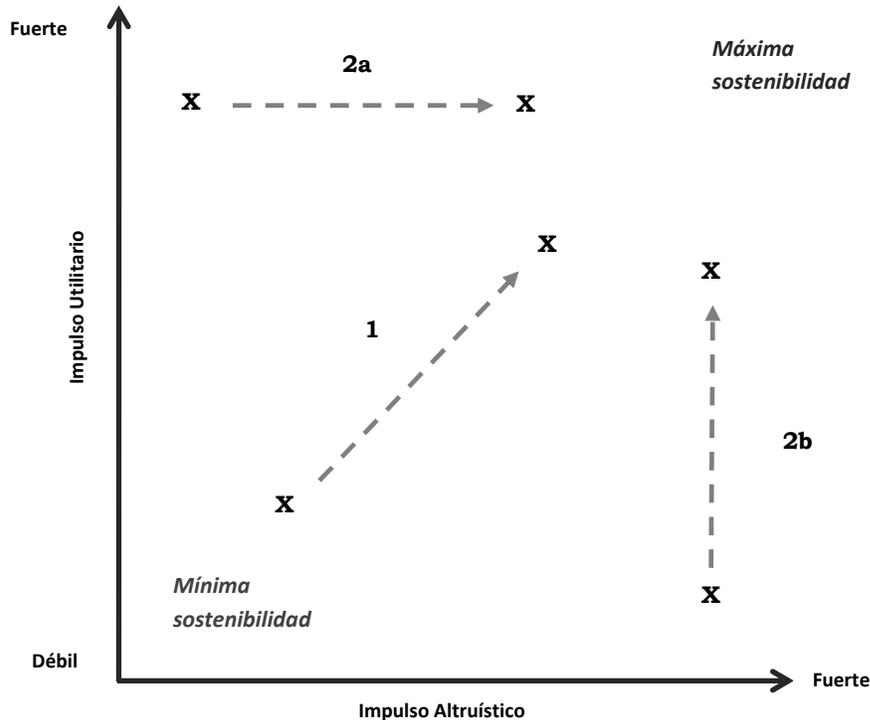
¹³³ James Justin, Ezequiel Reficco, Gustavo Herrero, *Alianzas sociales en América Latina. Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*, Bogotá, Alfaomega Colombiana, 2005, p. 4.

¹³⁴ *Ibidem*, p. 5.

¹³⁵ Al hablar de motivaciones, nos referimos a los valores conscientes y a los propósitos explícitos que impulsan a individuos y organizaciones a analizar la posibilidad de trabajar con otros sectores, ya que aquellas constituyen los cimientos de las alianzas. En uno de sus extremos encontramos las motivaciones altruistas, que apuntan a beneficiar a terceros ajenos a la colaboración. En el otro extremo se encuentran las motivaciones utilitarias, que buscan beneficiar a los propios socios. *Ibid.*, pp. 31-32.

¹³⁶ A medida que avanza la colaboración, las motivaciones aumentan en intensidad –dinámica representada por la flecha 1– y se entremezclan –como muestran las flechas 2a y 2b– en forma progresiva. En principio, los

Figura 3.3
ESPECTRO MOTIVACIONAL DE LA COLABORACIÓN INTERSECTORIAL



Las alianzas exitosas influyen en las motivaciones:

- (1) Aun cuando la combinación de motivaciones original se mantenga constante (50%-50% en el ejemplo) su intensidad puede incrementarse.
- (2) Aun cuando la intensidad de la motivación original se mantenga constante, su composición puede variar:
 - 2.a Generando una conexión valorativa y emocional en un actor ultra pragmático
 - 2.b Generando una conexión utilitaria en un actor puramente idealista y altruista

Fuente: James Justin, *ALIANZAS SOCIALES EN AMÉRICA LATINA. ENSEÑANZAS EXTRAÍDAS DE COLABORACIONES ENTRE EL SECTOR PRIVADO Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL, 2005.*

Entonces, una alianza intersectorial puede fundamentarse en motivaciones altruistas compartidas por los actores implicados y no obtener beneficios mayores que una reputación positiva. Mientras que, dentro de las motivaciones utilitarias los beneficios se diversifican para los participantes del emprendimiento con base en dos móviles, la gestión de riesgos y la búsqueda de ventajas competitivas como lo representa el **Cuadro 3.6.**

emprendimientos deberían ser más sostenibles cuando las motivaciones se ubican en la parte superior de ambos extremos del espectro (impulsos utilitarios o altruistas), para alcanzar el mayor potencial de sustentabilidad cuando se fortalecen y entremezclan haciéndose mixtas –tal como ocurre en el vértice superior derecho del gráfico–. Las motivaciones fuertes y mixtas tienden a generar relaciones más ricas y satisfactorias, capaces de producir un intenso valor a los participantes en distintas dimensiones. *Ibid.*, p. 33.

Cuadro 3.6 MÓVILES DE LAS MOTIVACIONES UTILITARIAS	
GESTIÓN DE RIESGOS	BÚSQUEDA DE VENTAJAS COMPETITIVAS
<p>Minimizar las posibilidades de ocurrencia de ciertos hechos riesgosos o para controlar sus consecuencias, si aquéllos tuviesen lugar. En las organizaciones del tercer sector, estas colaboraciones contribuyen a la diversificación de fuentes de ingresos y a reducir la dependencia de los fondos públicos. En las empresas intenta preservar un statu quo favorable, es decir, las compañías motivadas por manejo de riesgos ocupan posiciones de liderazgo en sus industrias con un alto grado de exposición pública.</p>	<p>Consiste en la introducción de una empresa o una marca dentro de un segmento de mercado inexplorado para la empresa, pero forma parte de los públicos objetivo de una Organización Civil. Representa una poderosa palanca para optimizar la posición competitiva de una organización, tanto del tercer sector como del sector empresarial,</p>
<p>Fuente: James Justin, ALIANZAS SOCIALES EN AMÉRICA LATINA. ENSEÑANZAS EXTRAÍDAS DE COLABORACIONES ENTRE EL SECTOR PRIVADO Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL, 2005.</p>	

En la gestión de alianzas intersectoriales se involucran recursos tangibles e intangibles, sobretodo se comparten experiencias entre los sectores que forman parte de la colaboración. Desde la cultura organizacional hasta la integración de la misión y estrategias de cada actor deben homologarse para fortalecer el aprendizaje adquirido al mismo tiempo que se consolidan los procesos de comunicación necesarios para difundir, en las diferentes dimensiones de la organización, los progresos y experiencias resultantes que serán definidas como la generación de valor de la gestión de la alianza.

Las bases de las alianzas intersectoriales: comunicación, cultura organizacional y nivel de alineamiento

Después del estudio sobre el continuo de colaboración y las motivaciones preexistentes sobre las que empresas y OC argumentan las razones de su interrelación, toca el turno de esbozar los tipos de alineamientos existentes, la comunicación y la cultura organizacional como factores imprescindibles en la gestión de emprendimientos sociales para disminuir las barreras de interferencia para su desarrollo. Las dificultades a presentarse son la búsqueda de interlocutores, inexistencia de relaciones con personas enlaces de otra organización y diferencias culturales entre cada actor.

El acercamiento entre empresas y Organizaciones Civiles puede afectarse por el desconocimiento de quién debe dar el primer paso para establecer el contacto inicial. Este contacto presenta dos patrones diferentes. El primero consiste en el acercamiento generado por la organización del tercer sector hacia la empresa, cuyo objetivo es obtener el apoyo necesario para generar el interés por participar. “Sin embargo, ningún esquema puede

ir muy lejos si no goza del apoyo de los máximos responsables de las organizaciones participantes. Una vez que los interlocutores de ambas organizaciones delinearon una visión compartida sobre las posibilidades de trabajo conjunto surgió el imperativo de comprometer en el proyecto a la gerencia general o a la presidencia de la empresa.”¹³⁷

El otro tipo de acercamiento se da de forma inversa, de la empresa hacia la Organización Civil. “Cuando la empresa tomó la iniciativa de contactar a la OC, lo hizo siguiendo dos patrones diferentes. En el primero de ellos, un emprendedor dentro de los rangos intermedios de la empresa estableció una conexión emocional con la causa, no con una organización y a partir de allí emprendió una cruzada personal por obtener el compromiso de la alta dirección. En el segundo patrón de acercamiento, las compañías contactaron a las OSC a través de sus máximos responsables.”¹³⁸

Aquí debe enfatizarse la importancia de considerarse una Organización Civil profesionalizada. “A medida que disminuyó la capacidad institucional del socio de la sociedad civil, el sector privado tendió a necesitar estímulos más fuertes para considerar a sus contraparte del tercer sector como socio potencial.”¹³⁹ En este sentido, las empresas y OC deben investigar las capacidades e infraestructura de los aliados potenciales para evaluar la efectividad de su participación o prevenirse con alternativas que satisfagan las necesidades de cada actor.

El tema de la cultura organizacional y las diferencias existentes entre cada actor de la alianza es un aspecto imperante, pues al pertenecer a diferentes sectores de la sociedad civil se puede considerar como una de las principales barreras para interrelacionarse. Sin embargo, todo lo contrario se observa al respecto, ya que tanto empresas como OC mantienen estrechas similitudes concebidas desde las filosofías organizacionales con las cuales rigen sus actividades diarias.

La consolidación de la cultura organizacional de cada actor se fundamenta en “una visión compartida del mundo y de ciertos principios básicos; un proceso de creación de identidad en el campo de las ideas, los ideales, los valores, las creencias y el proceso de desarrollo de la legitimidad política, esencial para el reconocimiento de poder, autoridad, derechos y normas.”¹⁴⁰ De este modo, la cultura dominante proveniente del entorno prevalecerá sobre las culturas menores que forman parte de determinados contextos internos de los actores participantes de la alianza.

¹³⁷ *Ibidem*, p. 45.

¹³⁸ *Ibid.*, pp. 47-48.

¹³⁹ *Ibid.*, p. 59.

¹⁴⁰ *Ibid.*, p. 229.

Para James Austin, la falta de compatibilidad de culturas entre empresas y OC se puede erradicar con la integración a la alianza intersectorial de *una cultura de la colaboración*. Ésta surge “entre organizaciones que solían mantenerse aisladas en razón de sus naturalezas diferentes, sus ‘formas de existencia’ distintas. Básicamente, las personas que han participado en el establecimiento de estas nuevas alianzas son las responsables de la formación de estos nuevos patrones culturales.”¹⁴¹

Dicha integración de las culturas organizaciones en una sola fundamentada en la colaboración para el emprendimiento de programas sociales se caracteriza por tres factores primordiales:

- **Relaciones con los actores:** estas interacciones preliminares constituyen los pilares básicos del esfuerzo de colaboración, ya que las funciones, las expectativas mutuas y los resultados esperados se definen a partir de esta dinámica inicial. En realidad, las conexiones entre los sectores se establecen a través de miembros activos de ambas partes, que ya se conocen en el ámbito social o profesional, o mediante la presentación de un tercero que confía en ambos.
- **Respeto por el conocimiento de cada uno de los actores:** A través de la generación de confianza entre los socios, que resulta piedra angular en todo modelo de cooperación social y se manifiesta en las relaciones interpersonales entre quienes toman las decisiones en las alianzas. Un elemento esencial es la generación de confianza en la planificación de la alianza con base en el diálogo constante, la empatía, la transparencia y la franqueza en las relaciones.
- **Establecimiento de la comunicación:** resulta indispensable entre las organizaciones, ya que es efectiva para atenuar diferencias, eliminar las resistencias y reducir el nivel de conflicto. El contenido, el sistema y los medios de comunicación utilizados por las organizaciones reflejan los patrones culturales predominantes.¹⁴²

Este punto sobre la comunicación efectiva para las alianzas intersectoriales implica que los actores sociales que deciden internarse en un emprendimiento deben mantener una comunicación de calidad con sus socios, al interior de cada organización y con el exterior, si el deseo de los involucrados es la difusión de los resultados obtenidos. Cabe destacar que, parte de la profesionalización de las OC radica en la comunicación al exterior de las experiencias de cada sistema para que otros repliquen dicho conocimiento generado para modificar sus estructuras internas.

Así pues, la comunicación establecida entre los socios de la alianza debe caracterizarse por un flujo constante debido a la fuerza adquirida mientras ésta avanza por las diversas etapas del continuo de colaboración. Por su parte, la comunicación interna de la alianza, su desarrollo y resultados

¹⁴¹ *Ibid.*, p. 235.

¹⁴² *Ibid.*, pp. 236-240.

dentro de cada organización participante tiene un efecto positivo que impacta principalmente la cultura organizacional. “Si los diferentes departamentos de una compañía no reciben información regularmente sobre el desarrollo de la colaboración, les costará mucho entender la relación con su área específica y cómo pueden aportar a la alianza y beneficiarse de ella.”¹⁴³

Una comunicación asertiva debe capitalizarse mediante los intangibles derivados de la percepción de la imagen efectuada sobre los actores de la alianza. Así pues, la notoriedad, el posicionamiento y la reputación constituyen estrategias plausibles para la sustentabilidad de las OC, quienes se benefician de la difusión de resultados de los trabajos entre sectores específicamente con donantes permanentes y potenciales, quienes mantienen un juicio de valor sobre la participación que tienen las empresas, las organizaciones del tercer sector y el estado en la contribución a la mejora de problemáticas sociales.

“Las compañías asignan un gran valor a la notoriedad pública positiva y las OSC pueden proporcionarles una cobertura de calidad que ningún dinero puede comprar: aquella respaldada por la credibilidad de la sociedad civil. Si se utiliza adecuadamente, la comunicación externa puede convertirse en un instrumento clave en la gestión de la colaboración, al mantenerla activa y crear incentivos para su renovación.”¹⁴⁴

Al haber superado las principales barreras existentes en la gestión de las alianzas, los colaboradores deben comenzar un *nivel de alineamiento*¹⁴⁵ indispensable para integrarse con base en ciertos criterios determinados por la dinámica de cada organización. Se denominan *áreas de confluencia*¹⁴⁶, las cuales se decodifican como puntos de encuentro entre la empresa y la OC para realizar o diseñar un proyecto de trabajo en común.

Con base en dichas áreas de confluencia –misión, valores y estrategias– las organizaciones participantes de la alianza deben integrarse en dos dimensiones, de *amplitud*, la cual “examina cuántas de ellas están relacionadas con la colaboración, lo cual definirá si el alineamiento es amplio

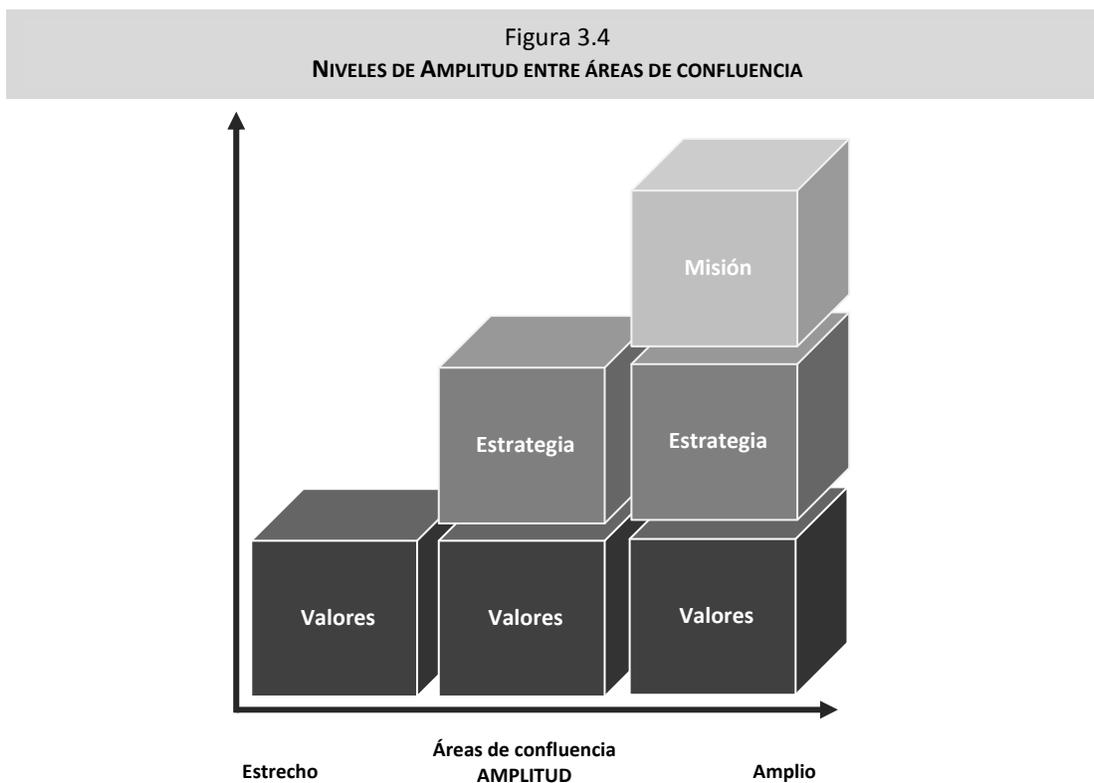
¹⁴³ *Ibid.*, p. 172.

¹⁴⁴ *Ibid.*, p. 173.

¹⁴⁵ La idea de alineamiento no implica que las organizaciones sean idénticas en términos de necesidades u objetivos sino, más bien, que existe cierto grado de comunión entre sus objetivos dispares, pero complementarios. Una relación de colaboración puede tener distintos niveles de importancia para los socios involucrados. Mientras que para una de las partes el proyecto, tal vez, se corresponda con sus valores y estrategia organizacionales, para la otra puede no tener ninguna importancia para su estrategia, pero sí puede poseer un estrecho alineamiento con sus valores. El alineamiento es un atributo de la relación: resulta de lo que los socios tienen en común y está determinado por el mínimo común denominador de ambos. *Ibid.*, p. 78.

¹⁴⁶ *Ibid.*, p. 77.

o estrecho.”¹⁴⁷ Mientras que la segunda dimensión, la *profundidad* se relaciona con “la intensidad de la conexión en cualquiera de las tres áreas, por lo cual el alineamiento podrá ser superficial o profundo.”¹⁴⁸ La **Figura 3.4** representa visualmente el concepto de amplitud entre las áreas de confluencia de los colaboradores de una alianza intersectorial.



Fuente: James Justin, ALIANZAS SOCIALES EN AMÉRICA LATINA. ENSEÑANZAS EXTRAÍDAS DE COLABORACIONES ENTRE EL SECTOR PRIVADO Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL, 2005.

La amplitud del alineamiento, además de evaluar cuántas áreas de confluencia son similares, define su dimensión en estrecho, medio o amplio. “Una conexión intensa en una única categoría puede bastar para desarrollar un vínculo sólido y enriquecedor para ambas. Sin embargo, al igual que en las relaciones interpersonales, los vínculos son más sólidos cuando abarcan varias dimensiones,”¹⁴⁹ por lo tanto, la influencia se determina con el nivel de relación preexistente entre los actores de la alianza. En el **Cuadro 3.7** se observan las tres consideraciones de la amplitud de una alianza.

¹⁴⁷ *Ibid.*, p. 77.

¹⁴⁸ *Ibid.*, p. 77.

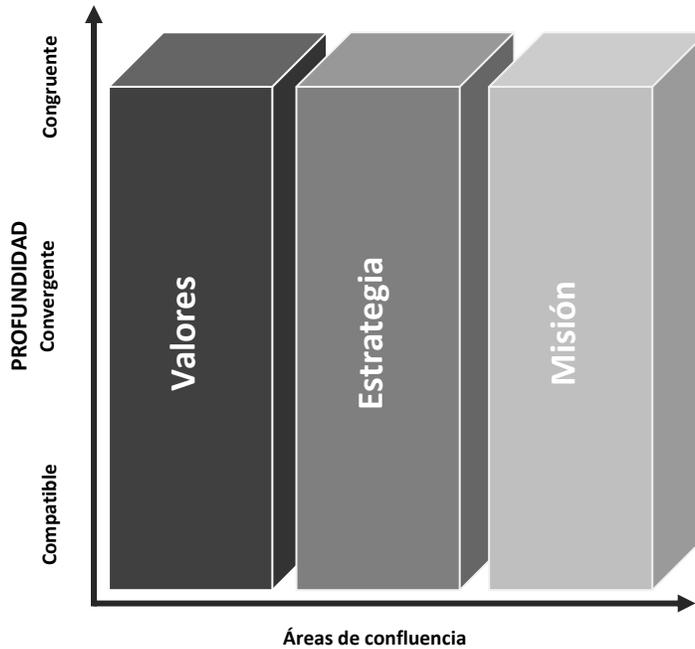
¹⁴⁹ *Ibid.*, p. 78.

Cuadro 3.7 LA AMPLITUD DEL ALINEAMIENTO DE LA ALIANZA INTERSECTORIAL		
ALINEAMIENTO ESTRECHO	ALINEAMIENTO MEDIO	ALINEAMIENTO PROFUNDO
Este grupo incluye colaboraciones desarrolladas por organizaciones que sólo lograron alinear una de las tres variables clave: la misión, los valores o la estrategia. No implica que al no considerarse las otras, entren en conflicto.	Estas son empresas que se conectaron fuertemente con las OSC sobre la base de sus valores organizacionales, pero que además consiguieron materializar esos valores sirviendo a sus estrategias.	Aunque pertenecen a sectores diferentes comparten la misma razón de ser y actividad principal (<i>core business</i>). Los socios cumplen con sus valores, estrategias y misiones. No implica que se vuelvan idénticas; de hecho, éstas preservan sus identidades separadas, lo que les sirve como fuente de solidez para la alianza.
Fuente: James Justin, ALIANZAS SOCIALES EN AMÉRICA LATINA. ENSEÑANZAS EXTRAÍDAS DE COLABORACIONES ENTRE EL SECTOR PRIVADO Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL, 2005.		

La segunda dimensión en la cual se integran los colaboradores de una alianza es la profundidad. Ésta es una relación entre la misión, los valores y las estrategias para llevarlos a cabo. Como sucede con la amplitud, mientras exista una conexión fuerte en sólo una de las áreas de confluencia es viable generar una alianza con cierta estabilidad y perdurabilidad. La profundidad de una colaboración puede ubicarse en tres aspectos.

Cuando las tres áreas de confluencia de cada colaborador permiten su libre ejercicio sin interferir en las acciones entre sí se reconoce una compatibilidad; si éstas se fortalecen mutuamente se convierte en convergentes. Por último, si la misión, los valores y las estrategias de los colaboradores se integran completamente se logra una congruencia entre las áreas de confluencia de cada colaborador. Véase la **Figura 3.5** donde se representan estos niveles de profundidad.

Figura 3.5
NIVELES DE PROFUNDIDAD ENTRE ÁREAS DE CONFLUENCIA



Fuente: James Justin, ALIANZAS SOCIALES EN AMÉRICA LATINA. ENSEÑANZAS EXTRAÍDAS DE COLABORACIONES ENTRE EL SECTOR PRIVADO Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL, 2005.

La congruencia en dichas variables es una situación deseada para la integración completa de la causa, el programa, los intereses como organización y el resultado en beneficio propio y de terceros. No obstante, la incertidumbre del exterior puede incrementar o disminuir la profundidad en la interrelación de las áreas de confluencia. En este sentido, la búsqueda y aplicación de los criterios de desempeño organizacional motivan a las OC a considerar ciertas barreras que podrían erigir la salida de uno de los participantes.

La finalidad de una alineación amplia y profunda de forma congruente es conocer completamente la forma de actuar de los actores de la colaboración, es decir, el aprendizaje continuo del comportamiento de cada involucrado puede llevar a cada organización diferentes dimensiones de entendimiento sobre la causa social que se defiende, “al punto de impactar hasta la misma identidad organizacional de los socios. Si el diálogo se intensifica y se profundiza, puede llegar a alterar el modo en el cual cada socio se percibe a sí mismo y define sus intereses.”¹⁵⁰

¹⁵⁰ *Ibid.*, p. 97.

Conclusión del capítulo

La profesionalización del tercer sector está siendo considerada como una exigencia del entorno para con las Organizaciones Civiles. Ahora, no basta con el cumplimiento de metas en el sentido de haber logrado satisfactoriamente los objetivos organizacionales para hablar de una organización exitosa. Dada la subjetividad de este calificativo, la disyuntiva se encontró en esclarecer un parámetro de evaluación que no precisamente declare o no el éxito de una OC. Por lo tanto, los criterios de desempeño organizacional constituyen un marco de referencia para cualificar la sistematización de estrategias para el desarrollo organizacional.

Las circunstancias del entorno en la actualidad, les exige a las OC dotarse de personal operativo y/o voluntario con un perfil académico apegado a las necesidades que el mismo campo de desarrollo social y/o urbano les manifiesta, por lo tanto, la profesionalización de sus actividades, mejor conocidas, como programas sociales, es una prioridad a ser atendida de forma inmediata. No obstante, puede verse coartada por la falta de recursos económicos para adquirir conocimientos al respecto.

Por ello, aliarse con otros sectores de la sociedad civil es el puente adecuado para hacerse de conocimientos y experiencias inexistentes en el *performance* organizacional de las OC. Empero, no debe concebirse a la profesionalización como una estrategia de consolidación, la cual, de manera automática, otorgará un distintivo de éxito a todas las organizaciones del tercer sector, pues el factor humano como recurso y los ingresos económicos condicionan el comienzo o desarrollo de una estrategia de profesionalización.

Las exigencias de los donadores y financiadores, a un nivel macro, comienzan a manifestarse ante la pluralidad de OC dentro de la sociedad civil. A las OC se les solicita actuar bajo estándares de profesionalización con la capacidad de ofrecer resultados visibles en el corto tiempo y con la menor utilización de recursos. Por su parte, a los financiadores y/o donantes, como derecho propio, se les confiere el papel de vigilantes del correcto desempeño de los recursos, así como del otorgamiento de beneficios a grupos vulnerables con una verdadera necesidad de ayuda.

La literatura sobre la profesionalización e institucionalización de las OC coincide en el aumento de ayuda desinteresada en áreas como la pobreza extrema, la educación y la protección al medio ambiente. No obstante, no sirve de nada contar con la vocación y la filosofía de transformación si no existe una sistematización o planificación de todas las herramientas producidas por las OC.

El saber hacer, pero saber hacerlo profesionalmente debe constituirse como una premisa de transformación para revolucionar la concepción en la cual se insertaron a las OC, como organizaciones sin fines de lucro y de carácter asistencialista, es decir, con la capacidad de otorgar beneficios a diversos sectores desprotegidos de la sociedad civil, pero sin hacer una reflexión sobre el origen de los recursos disponibles para llevar a cabo dicha intención. Los ciudadanos cada vez se impone ante sus diversas instituciones dentro de la sociedad civil para exigir una transparencia en el uso de recursos públicos, aunado a la demanda de apoyar a organizaciones del tercer sector comprometidas con la verdadera erradicación de problemáticas sociales.

Los procesos de concientización, citados en su momento, son la raíz de la ahora conocida como profesionalización. El conocimiento y su construcción de forma colectiva y su intercambio fomenta un capital social convertido en un bien común; no obstante, el punto de partida lo integra el capital intelectual, es decir, el cúmulo de experiencias y habilidades aprendidas por un individuo a ser combinadas por los conocimientos internos de una organización. Ahí, se formaliza la profesionalización.

Entonces, para determinar los rubros de profesionalización y su impacto dentro de las organizaciones del tercer sector es válido recurrir a la identificación de los criterios de desempeño organizacional para determinar las áreas de fortaleza. Asimismo, permite visualizar qué criterios son merecedores de atención para nivelar el *performance* de la organización. Dichas características situadas a nivel interno, mantienen una conexión o impacto al exterior al considerar a la cultura e identidad organizacional como un núcleo central desde donde se alinearán sus intereses y los provistos por el entorno.

Si la profesionalización de las Organizaciones Civiles se condiciona por la disponibilidad de los recursos, entonces, el planteamiento aquí discutido sobre la generación de alianzas intersectoriales cobra validez en dos sentidos. En un primer espacio a través de las colaboraciones con otros actores sociales, las OC toman los recursos necesarios para mantener una estabilidad dentro del área de acción social en términos de continuación de su misión de trabajo. En un segundo escenario, las OC obtienen de la vinculación con otros actores sociales, la profesionalización requerida en ámbitos de intercambio de información para innovar su desarrollo organizacional.

En un estadio de tercera generación, la conformación de redes de colaboración entre sectores de la sociedad civil es un complejo de información basta y desorganizada posiblemente enlazada entre sí. Sin embargo, para realizar este proceso, los mismos actores sociales deben

ostentar una capacidad de atención y recepción de características compatibles aprendidas del intercambio de experiencias como una constante en el proceso de aprendizaje y profesionalización.

Las motivaciones presentes en las alianzas intersectoriales son elementos de prospección ostentadas por cada actor. Uno de los colaboradores querrá posicionarse en un nuevo mercado y/o salir de una situación de crisis, pero habrá otro interesado en adquirir una reputación positiva, otorgando a la comunidad un beneficio desde una visión más altruista, como contraparte a la expresada por la primera, de un carácter utilitario.

Lo primordial será especializarse dentro del área de acción social elegida para comenzar a cosechar experiencias de trabajo, las cuales a futuro serán compartidas y diseminadas ente las organizaciones con los mismos intereses a modo de ser mejoradas o acotadas con nuevas herramientas; para luego, de forma inmediata, posicionarse a través de una reputación positiva que le confiera un interés por parte de las empresas y el estado. De esta forma, los sectores lucrativos de la sociedad civil consideran de mayor impacto aliarse con OC cuya capacidad de trabajo hacia el exterior es visible y comprobable, traduciéndose dicho fenómeno en una simple palabra: confianza.

La confianza entre los actores es un intangible fundamental para, concluido un convenio entre empresas y OC, retener a los colaboradores como participantes de la alianza. Los factores de compatibilidad de cultura organizacional, la comunicación entre aliados y la transparencia en la rendición de cuentas y resultados fomentan la construcción de confianza en una alianza.

Ahora bien, el siguiente capítulo constituye formalmente la inmersión en una asociación civil denominada UN TECHO PARA MI PAÍS en la cual se identificará la presencia o no de indicadores de desempeño organizacional, por cada criterio establecido. Finalmente a manera de conclusión se planteará una reflexión sobre el nivel de consolidación de esta organización y la comprobación de la hipótesis planteada.

CAPÍTULO IV

IDENTIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Y ALIANZAS INTERSECTORIALES. ESTUDIO DE CASO: UN TECHO PARA MI PAÍS, MÉXICO A. C.

Presentación metodológica

El estudio de caso¹⁵¹ ofrece una metodología de investigación para desarrollar alternativas a problemáticas actuales, haciendo una aplicación de conocimientos teóricos para la interpretación y observación de las manifestaciones de una realidad concreta. Al mismo tiempo cumple con enfatizar la responsabilidad que implica la participación de ciertos actores, la elaboración de una solución y sobre todo la viabilidad de las recomendaciones hechas para los participantes.

La elaboración de los objetivos constituye el inicio de todo estudio de caso, los cuales se delimitan por la problemática seleccionada. El análisis del problema, el establecimiento de propuestas de solución y la presentación de un informe de resultados, concluyen el proceso. Estos componentes, autoría de Ventosa de Campo¹⁵², se distinguen por la practicidad en su desarrollo. Por lo tanto, permite realizar la investigación sobre las condiciones actuales del objeto de estudio y posteriormente la presentación de una propuesta de modelo de comunicación con base en la comunicación organizacional.

El desarrollo metodológico profundiza según el objetivo implicado en el estudio, delimitando la utilización de las técnicas y herramientas de

¹⁵¹ Andrés Ventosa de Campo, *La estrategia de estudios de caso*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, FCPS, 2006, primera edición, p 12.

¹⁵² *Ibidem*, p 15.

investigación pertinentes para llevar a cabo la recogida de información. La observación, el análisis de contenido y la entrevista son técnicas de investigación habilitadas para tal efecto. Exponerlas en este apartado pretende reconocer sus componentes y adecuada utilización dentro de la investigación en comunicación.

Observación participante

“Es una técnica de recolección de datos, que tiene la particularidad de que el investigador debe introducirse en el sistema observado, pasando a ser uno de sus miembros y tratando, por lo tanto, de mimetizarse con los comportamientos distintivos de estos.”¹⁵³ Para el comunicólogo organizacional es la primera técnica utilizada para el reconocimiento y confirmación de los síntomas expuestos por la organización y los indicios de la existencia de un problema. Sin embargo, una desventaja la otorga el investigador al traer consigo esquemas mentales de conocimiento que manipulan la interpretación de lo observado. La sugerencia es justificarla mediante técnicas cualitativas como la entrevista y cuantitativas como la encuesta.

Entrevista estructurada o semi estructurada

En Comunicación Organizacional se trata de un acercamiento de carácter cualitativo para con el objeto de estudio. La dinámica transcurre como una conversación entre el investigador y un representante dentro de la organización, cuya finalidad es recopilar indicios, información y declaraciones del (los) entrevistado(s) sobre el funcionamiento de la misma. El autor del libro *DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL*, Darío Rodríguez Mansilla¹⁵⁴ hace extensivas las siguientes consideraciones para una entrevista de este tipo:

- i. Es necesario contar con una pauta mínima para su desarrollo.
- ii. Es posible no haber seleccionado a la persona más adecuada. Puede suceder, también, que el entrevistado no esté dispuesto a colaborar, por lo tanto, mostrarse renuente.
- iii. Es preferible que la entrevista sea llevada a cabo en el mismo lugar de trabajo del entrevistado, lo que permitirá que éste se sienta cómodo.
- iv. El entrevistador debe dejar claro que la información vertida en la técnica de información no afectará de ninguna manera al entrevistado dentro de la organización.
- v. El *rapport* es la presentación inicial que hace el entrevistador de los objetivos de la entrevista y diagnóstico que lo enmarca, solicitándole al entrevistado, su colaboración.

¹⁵³ Darío Rodríguez Mansilla, *Diagnóstico organizacional*, México, ALFAOMEGA GRUPO EDITOR, 1999, tercera edición, p. 88.

¹⁵⁴ *Ibidem*, pp. 88-90, 94.

- Debe hacerse comprender que su aporte, contribuirá a mejorar la situación de la organización.
- vi. La pauta de entrevista **no es un cuestionario**, sino un listado de temas. Los suficientemente amplia como para cubrir todas las áreas que se consideran importantes a ser evaluadas.
 - vii. Debe conducirse en un lenguaje adecuado al nivel educacional del entrevistado. Las preguntas deben ser claras y poco ambiguas. Es conveniente que el entrevistado se sienta capaz de entender y responder, de lo contrario, desarrollará una actitud de defensa que podría perjudicar los resultados.

Análisis documental

De carácter cualitativo “el análisis consiste en la búsqueda de explicaciones [...] en la cual es posible que se postulen, consideren y elaboren teorías y conceptos.”¹⁵⁵ Los documentos recabados son una perspectiva de la realidad social. Por ejemplo notas periodísticas, grabaciones audiovisuales, cuadros, mapas, estadísticas y tablas. Su utilización dentro del Diagnóstico de Comunicación Organizacional se detalla en un posible seguimiento de los impactos en medios de comunicación sobre sus acciones estratégicas.

Una característica de la investigación cualitativa es la superioridad de los datos cualitativos sobre los cuantitativos, lo que origina un caos en el ordenamiento de los documentos recabados. No obstante, implica dos grandes procesos:¹⁵⁶

- i. Organizar los datos reduciendo su longitud y alcance a fin de brindar una información adecuada y útil; y
- ii. Analizar el conjunto de datos ya organizados, abstrayendo a partir de ellos y llamando la atención sobre lo que considera más importante o significativo.

El análisis documental se integra por cuatro elementos de investigación:¹⁵⁷

- i. *Conceptos*: abstracción de ideas generales o particulares indispensables para la reflexión del tema de investigación;
- ii. *Teorías*: agrupa hipótesis explicativas de un fenómeno propio del análisis;
- iii. *Explicaciones*: enunciación del por qué así son las cosas y, en consecuencia, las vuelve inteligibles.
- iv. *Comprensión*: la percepción del propio investigador sobre el significado de algo, en este caso el área temática, los problemas y las preguntas en consideración.

Cabe destacar que “todos los análisis son subjetivos en mayor o menor medida y todos entrañan la pérdida de alguna información.”¹⁵⁸ No obstante,

¹⁵⁵ Loraine Blaxter, *et al*, *Cómo se hace una investigación*, España, Gedisa, 2000, p. 250

¹⁵⁶ *Ibidem*, p. 247.

¹⁵⁷ *Ibid.*, p. 249-250.

¹⁵⁸ *Ibid.*, p. 247.

la sugerencia de Loraine Blaxter es no tomar al pie de la letra ningún tipo de documento por considerarse observaciones parciales. Ahora bien, estos son los objetivos e hipótesis de investigación del caso de estudio sobre UN TECHO PARA MI PAÍS A.C.

Objetivo general

- Establecer y discernir una serie de criterios de desempeño organizacional reconocidos en la dinámica de una Organización Civil a modo de contrastarlos con los criterios conceptualizados en la literatura en sistemas emergentes.

Objetivos particulares

- Identificar mediante el estudio de caso los criterios de desempeño organizacional que cualifiquen a una Organización Civil como profesionalizada.
- Generar un modelo de comunicación integrado por los criterios de desempeño para consolidar a una Organización Civil.

Hipótesis general

- En tanto que se compruebe la presencia de los criterios de desempeño organizacional en Organizaciones Civiles, luego entonces se reconocerán los criterios que permiten su profesionalización y consolidación.

Hipótesis particular

- En tanto que se identifique la presencia de criterios de desempeño organizacional, luego entonces las Organizaciones Civiles podrán ser consideradas como colaboradores en alianzas intersectoriales.

Estudio de caso: UN TECHO PARA MI PAÍS, MÉXICO A. C.

Para delinear el contexto situacional de las Organizaciones Civiles en la Ciudad de México se consideró la revisión de diversas investigaciones sobre su profesionalización, características y proliferación. Se consultaron las bases de datos y estudios publicados por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) el cual integra información general de 4264 instituciones en todo el país, de las cuales, 230 tienen una afiliación a este centro especializado en el fortalecimiento de las acciones desarrolladas por las Organizaciones de la Sociedad Civil en beneficio de las diversas áreas de acción social.

Particularmente, el caso de estudio de esta investigación será la Organización Civil llamada, UN TECHO PARA MI PAÍS, MÉXICO A. C. (UTPMP), situándola dentro del **área de acción social** interesada en prestar atención especializada a grupos vulnerables en temas relacionados a la salud, educación, desarrollo de sus comunidades, pero principalmente la construcción de viviendas como una demostración de confianza entre la organización y la comunidad en la que se insertan.

Para dar comienzo al análisis de la situación actual de las organizaciones del tercer sector en la Ciudad de México es interesante contrastar los resultados encontrados en diversos estudios sobre la situación de éstas a nivel República Mexicana, tomando como referencia al Centro Mexicano para la Filantropía y un estudio que forma parte del proyecto de investigación de Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia (Convergencia) que se desarrolla dentro del Sistema Integrador para el Fortalecimiento de Iniciativas Civiles (SINFÍN) “que se propone conocer la ubicación, dimensión, quehacer, así como detectar sus necesidades de fortalecimiento institucional y obtener información que permita reconocer los principales retos a corto y mediano plazo que enfrentan estas organizaciones.”¹⁵⁹

Dicho comparativo extraído del libro LAS ORGANIZACIONES CIVILES EN MÉXICO: SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS FRENTE AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, señala al Distrito Federal como la entidad con mayor número de OC, obteniendo el mayor porcentaje sobre la presencia de este tipo de organizaciones con el 53%, mientras que el norte –como lo considera Cemefi– obtiene el 27.73% y el sur el 18.28%.

¹⁵⁹ Ma. Cristina Safa Barraza, Patricia Safa Barraza, Alejandro Cerda García, *Las organizaciones civiles en México: situación actual y retos frente al fortalecimiento institucional*, México, Convergencia de Organismo Civiles, A. C. 2003, primera edición, p. 21.

Cuadro 4.1			
DISTRIBUCIÓN POR REGIONES DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES			
REGIONES	POBLACIÓN (%)	CEMEFI	Convergencia
DF	8.78	29.48	36.84
Centro	25.15	9.73	4.78
Bajío	6.19	3.48	1.91
Occidente	12.00	11.29	10.05
Norte	5.97	3.14	1.91
Noreste	6.25	14.74	2.39
Noroeste	7.82	9.85	5.26
Golfo	11.78	4.05	12.44
Sur	8.23	7.14	12.44
Sureste	7.83	7.09	11.96

Fuente: María Cristina Safa Barraza, et al., LAS ORGANIZACIONES CIVILES EN MÉXICO: SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS FRENTE AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, 2003.

Con base en el Centro Mexicano para la Filantropía, el registro más reciente sobre la presencia de Organizaciones Civiles por estado se observa en el **Cuadro 4.2** de acuerdo con el último corte del Directorio de Instituciones Filantrópicas del Cemefi de junio 07 de 2007, se distribuye geográficamente de la siguiente manera:

Cuadro 4.2			
DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES POR ENTIDAD FEDERATIVA			
ENTIDAD FEDERATIVA	NÚMERO DE INSTITUCIONES	ENTIDAD FEDERATIVA	NÚMERO DE INSTITUCIONES
Aguascalientes	148	Morelos	231
Baja California	374	Nayarit	34
Baja California Sur	54	Nuevo León	731
Campeche	107	Oaxaca	356
Coahuila	484	Puebla	314
Colima	93	Querétaro	230
Chiapas	202	Quintana Roo	154
Chihuahua	410	San Luis Potosí	173
Distrito Federal	2822	Sinaloa	178
Durango	78	Sonora	296
Guanajuato	353	Tabasco	73
Guerrero	112	Tamaulipas	158
Hidalgo	122	Tlaxcala	42
Jalisco	741	Veracruz	320
Estado de México	551	Yucatán	252
Michoacán	359	Zacatecas	50
		TOTAL	10602

Fuente: Directorio de Instituciones Filantrópicas, Cemefi (Junio 2007)

En el capítulo tres, LOS CRITERIOS DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DEL TERCER SECTOR, fueron citadas las áreas de acción social o campos de desarrollo social y/o urbano, definidos como los ámbitos de intervención de una OC para implementar programas sociales como

alternativa de solución. En el **Cuadro 4.3** contiene los porcentajes de organizaciones registradas en Cemefi y Convergencia por su área de acción social.

Cuadro 4.3 LAS ORGANIZACIONES CIVILES POR ÁREA DE ACCIÓN		
ÁREA DE ACCIÓN	CEMEFI (%)	Convergencia (%)
Asistencia o programas de apoyo	28.28	7.1
En general	42.00	
Casa hogar	58.00	
Salud	21.09	4.3
Ecología	12.49	
Desarrollo	11.29	33.00
Educación	10.47	2.9
Derechos humanos	6.35	28.7
Cultura	4.07	
Asistencia a organismos civiles	1.92	8.1
Género	1.39	8.6
Religión	0.93	2.9

Fuente: María Cristina Safa Barraza, et al., LAS ORGANIZACIONES CIVILES EN MÉXICO: SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS FRENTE AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, 2003.

Tanto para Convergencia como para Cemefi los resultados obtenidos a través de sus bases de datos, conteos y estudios son muy diversos, pero en el primer caso, se manifiesta una importancia por las OC dedicadas al desarrollo (33%) mientras que para la segunda, le parece prioritaria la creación de organizaciones enfocadas a la asistencia social (28.28%). Mientras Cemefi cataloga al 1.92% de este tipo de organizaciones para la procuración económicamente de otras; Convergencia detecta un 8.1% dedicadas a la procuración de fondos, la capacitación y desarrollo intelectual de los integrantes de las OC como intermediarias o personas de enlace entre el tercer sector y empresas financiadoras.

Una de las características que señala Convergencia es la incidencia de OC interesadas en atender grupos vulnerables o, también conocidas, como de asistencia social. Para entender mejor el concepto, éstas se dedican a procurar el bienestar de la sociedad. “Históricamente, la atención de los huérfanos y abandonados, ha sido una tarea importante de la filantropía. Son instituciones que responden a los derechos sociales a tener acceso a una vida digna.”¹⁶⁰ En el **Cuadro 4.4** se observan los diferentes tipos de actividades que comprende la asistencia social dentro de diversos rubros de atención.

¹⁶⁰ *Ibidem*, p. 37.

Cuadro 4.4 LAS ORGANIZACIONES DE ASISTENCIA SOCIAL			
TIPO DE ACTIVIDAD	NÚMERO DE ONG	TIPO DE ACTIVIDAD	NÚMERO DE ONG
Asistencia en general	137	Programas de apoyo a la 3era. Edad	53
Casa hogar	492	Asistencia a comunidades indígenas	5
Programas de apoyo a niños y jóvenes	75	Programas con reclusos	23
Programas para niños de la calle	31	Atención a niños maltratados	1
Programas de asistencia a los pobres	33	Programas de búsqueda de niños robados	2
Trabajadoras domésticas	2	Apoyo a familiares que sufrieron pérdidas	2
Programas de apoyo a mujeres	5	Programas de apoyo a migrantes	10
Atención a madres solteras	6	Asistencia a refugiados	10
Programas con trabajadoras sexuales	2	Programas de alimentación a los más desfavorecidos	190

Fuente: María Cristina Safa Barraza, et al., LAS ORGANIZACIONES CIVILES EN MÉXICO: SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS FRENTE AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, 2003.

Tanto los tipos de actividad como el número de organizaciones que brinda estos servicios de asistencia se puede observar un alto índice de agrupaciones preocupadas por atender a grupos vulnerables o desprotegidos, confirmando la idea existente sobre la importancia que adquiere fortalecer a ciertos grupos de interés (*stakeholders*) para superar los niveles de pobreza y rezago educativo que existen en el país.

“Un país con 50% de pobreza y con un gasto social reducido, demanda un trabajo más eficaz y creativo para lograr el máximo rendimiento de los recursos que se destinan a promover el desarrollo social. Hoy en día también tenemos que cuestionar si se está obteniendo el máximo beneficio de nuestras aportaciones filantrópicas. El sector no lucrativo necesita profesionalizarse, procurando obtener mayor productividad y eficacia, así como optimizar sus recursos buscando incidir en actividades de alto impacto social en beneficio del mayor número de personas.”¹⁶¹

¹⁶¹ María Luisa Lara, *Filantropía empresarial. Estrategias de mercadeo y relaciones públicas dirigidas a causas sociales*, México, Editorial Pax, 1999, primera edición, p. xvii.

Antecedentes de UN TECHO PARA MI PAÍS A. C.

Como se observó en el capítulo tres de esta investigación, los criterios de desempeño organizacional fungen como diferenciador entre OC profesionalizadas y las que están en un proceso de consolidarse como tal si optan por integrar los elementos que fueron mencionados en su momento. Ahora, toca ingresar en la dinámica de la organización objeto del caso de estudio para identificar la presencia o no de dichos criterios para comprobar la hipótesis, eje rector de este trabajo. Como lo marca la metodología del estudio de caso el conocer la situación actual que circunda al objeto de estudio permite construir una visualización amplia de las condiciones que le afectan o benefician, realizada esa tarea, es prudente contextualizar el objeto de este estudio.

UN TECHO PARA MI PAÍS, MÉXICO A. C. (UTPMP) es una OC latinoamericana surgida en 1997 con presencia en más de quince países cuyo campo de acción es la atención a grupos vulnerables y el combate de la pobreza extrema. Sus principales acciones están focalizadas en la construcción de viviendas emergentes –con mayor detalle serán analizados dichos programas en el apartado correspondiente– y en la capacitación de oficios a los habitantes de las comunidades que interviene.

La historia de UN TECHO PARA MI PAÍS, MÉXICO comienza a escribirse en Santiago de Chile de la mano de Felipe Berríos quien, junto a un equipo de misioneros, construyeron una capilla en la localidad de Curanilahue. Como una necesidad imperante, Berríos sintió la necesidad de denunciar la situación de extrema pobreza en que viven las personas de aquel país. Por lo cual fundó esta organización para comenzar una labor de denuncia y procuración de comunidades en condiciones de precariedad en materia de vivienda, alimentación, salud y educación, no sólo de Chile, sino en toda América Latina.

Así fue como en 2001 comenzó a expandirse la causa a más de 15 países, entre ellos México, con la característica de que la oficina central situada en Chile y las sedes de cada país están lideradas por jóvenes universitarios. Los preceptos centrales de la central en Santiago de Chile consisten en la generación de confianza entre los voluntarios de UTPMP y los habitantes de la comunidad donde construyen *viviendas emergentes* para que, estrechado la relación, comiencen una segunda fase de *habilitación social*¹⁶².

No obstante cada región en América Latina tiene exigencias diferentes por lo que las sedes en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica,

¹⁶² Por el momento será indispensable mencionarlos para ser desarrollados a detalle en el apartado diseñado para ello.

Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay se rigen por el área de acción social dirigida a la atención a grupos vulnerables y el combate de la pobreza extrema, pero con la identificación de las necesidades más notorias en torno al tema para desarrollar un proyecto integral que actúe sobre éstas.

Para el desarrollo de los mismos era indispensable convocar a toda la sociedad, dando a conocer que la falta de oportunidades y las condiciones en que viven más de 200 millones de latinoamericanos representan una injusticia que involucra y compromete a la sociedad en general.¹⁶³ UN TECHO PARA MÍ PAÍS A. C. en México comenzó como programas sociales de prueba en el estado de Jalisco en el año de 2003 con la construcción de 30 viviendas emergentes para ese primer año. No fue sino hasta 2006 cuando se estableció un equipo de trabajo multidisciplinario, por lo que en 2007 fue posible iniciar actividades en la ciudad de Toluca, Estado de México.

En 2008 asignan al chileno Gonzalo Cerda como director social y, al mismo tiempo, UTPMP MÉXICO se enfrentaría a su primer reto, los debacles ocasionados por las inundaciones en los estados de Tabasco y Chiapas ocurridos en el mes de noviembre de 2007. Con los recursos apenas suficientes, pero el equipo indispensable para enfrentar la situación, la organización aportó la construcción de 250 viviendas para el mes de enero y junio, lo cual significó un crecimiento para el equipo en volumen y profesionalismo, que se traduce hoy en tres oficinas conformadas por jóvenes voluntarios trabajando en Toluca, Querétaro y Distrito Federal.

A continuación se desarrolla el análisis cualitativo para la identificación de los criterios de desempeño, así como sus correspondientes indicadores, dentro de la organización objeto del estudio de caso.

EFICACIA

Ahora bien, la eficacia de UTPMP MÉXICO, el primer criterio a desarrollar se integra por indicadores de identidad organizacional y cultura organizacional. Para vincular al concepto con la aplicación, se identifica a éste como el planteamiento de los propósitos deliberados por los integrantes de la organización, es decir, su capacidad para delimitar los objetivos de trabajo para mantener cohesionado al grupo y dirigen de forma sistemática las decisiones que afectarán a ésta y a la comunidad.

Eficacia.

Conclusión de propósitos expresos y latentes, integrados en la cultura e identidad organizacional

¹⁶³ A la fecha, este dato pudo haber aumentado o disminuido, no obstante forma parte de la historia de la organización para especificar la situación de pobreza alimentaria de América Latina. Puede consultarse <http://www.untechoparamipais.org/mexico/index.html#>, siguiendo el link: ¿Quiénes somos?.

Por ende, tanto los objetivos organizacionales como los arquetipos de cultura organizacional deben concluirse de forma satisfactoria para fomentar la pertenencia a UTPMP MÉXICO y fomentar la cohesión social o, bien, el interés en las actividades que desarrolla. La labor de los arquetipos de cultura e identidad deben haber sido contruidos eficazmente para lograr esta premisa, de lo contrario, las acciones se verán aisladas y podrían influir en la generación de un clima organizacional inadecuado para las relaciones entre sus integrantes y para con los actores sociales del entorno.

Cultura e identidad organizacional

Como toda organización los elementos de la filosofía organizacional y el corazón ideológico están presentes para guiar las actividades correspondientes con su área de acción social. La misión de UTPMP MÉXICO consiste en:

Mejorar la calidad de vida de las familias que viven en situación de pobreza a través de la construcción de viviendas de emergencia y la ejecución de planes de habilitación social, en un trabajo conjunto entre jóvenes voluntarios universitarios y estas comunidades. Queremos denunciar la realidad de los asentamientos precarios en que viven millones de personas en Latinoamérica e involucrar a la sociedad en su conjunto, logrando que se comprometa con la tarea de construir un continente más solidario, justo y sin exclusión.

La visión de UTPMP MÉXICO es:

Una Latinoamérica sin extrema pobreza, con jóvenes comprometidos con los desafíos propios de sus países, donde todas las familias cuenten con una vivienda digna y puedan acceder a más oportunidades para mejorar su calidad de vida.

Los valores de UTPMP MÉXICO son:

- No asistencialismo
- Voluntad
- Diversidad
- Trabajo en equipo
- Creatividad
- Austeridad
- Excelencia
- Alegría
- Coherencia

Asimismo, dentro del sitio web de UN TECHO PARA MÍ PAÍS A. C. se puede leer un breve texto del que podemos separar los demás elementos del corazón ideológico como la filosofía organizacional y los objetivos organizacionales, indispensables para el desarrollo siguiente del primer criterio de desempeño organizacional. Entonces, la filosofía de UTPMP MÉXICO consiste en:

Cultura

organizacional.

Vínculo emocional para cohesionar a la organización de manera interna con base en los valores de sus fundadores.

“América Latina no es un continente pobre, es un continente desigual. Nuestro compromiso es asumir este desafío aprovechando las oportunidades que hemos tenido para ponerlas al servicio de los demás. Hay más de 200 millones de personas [CEPAL] que viven con menos de un dólar diario y es a ellas a quienes dedicamos nuestro trabajo y compromiso.”

Ahora bien como objetivos de los principales programas y de UN TECHO PARA MÍ PAÍS A. C. MÉXICO en sí, se deben considerar los siguientes:

- El objetivo final de UTPMP es que todos aquellos que viven en situación de extrema pobreza puedan acceder a nuevas oportunidades que les permitan optar por una mejor calidad de vida.
- Un Techo para mi País (UTPMP) es una organización latinoamericana creada y liderada por jóvenes voluntarios, con el objetivo de erradicar la extrema pobreza en el continente.

Para la investigación la identidad organizacional es fundamental ya que de la presencia de elementos como la misión, la visión y los valores, las empresas comienzan internamente sus procesos de selección para elegir a sus colaboradores en alianzas intersectoriales. Entonces, UN TECHO PARA MÍ PAÍS A. C. refleja en realidad hacia dónde va a largo plazo al decir que visualiza una América Latina sin rezagos con base en el trabajo de jóvenes comprometidos con la filosofía de un cambio real que beneficie a todos los sectores de la sociedad civil.

Sobre la misión de UTPMP MÉXICO ésta cumple con las características al establecer un rubro de trabajo al decir que están comprometidos con una mejora en la calidad de vida hacen referencia al trabajo en torno a la asistencia social para delimitar, entonces, la estrategia que orientará sus acciones, esto es, involucrar a jóvenes universitarios en la construcción de viviendas emergentes y el diseño de programas para la habilitación social en comunidades con un rezago económico preocupante. Asimismo, establece su razón de ser, denunciar la realidad del impacto de la pobreza extrema que viven millones de personas en América Latina para lograr el involucramiento de la sociedad en su conjunto.

[Los voluntarios] se identifican mucho con la visión que es una Latinoamérica donde ninguna persona, ninguna familia tenga que vivir en la pobreza; o sea la erradicación de la extrema pobreza es algo que todas las personas que trabajamos aquí tenemos claro. La misión, nuestra forma, para alcanzar las tres etapas de nuestro trabajo también es parte de nosotros. Eso ayuda a tener claro qué queremos y cómo alcanzarlo e indirectamente a estar muy bien identificados. También se comparte en Latinoamérica, no sólo en México, eso hace que se genere una cohesión como grupo.

Cuando UTPMP MÉXICO especifica el involucramiento de la sociedad enfatiza la colaboración de la organización con las instancias de gobierno

Identidad organizacional.
Autopresentación y comportamiento de la empresa, a nivel interno y externo, integrada por símbolos, comunicación y comportamientos.

pertinentes, la iniciativa privada y otras Organizaciones Civiles. Los objetivos organizacionales son claros y apoyan la razón de ser de los demás elementos, erradicar la pobreza extrema de países de América Latina para optar por una calidad de vida adecuada a ciertos derechos inherentes del individuo. Los objetivos organizacionales de UTPMP MÉXICO son enfáticos en un aspecto, la inclusión de universitarios para el desarrollo de trabajo voluntario.

Como se relacionó con el criterio de eficiencia –a analizarse más adelante– los recursos son invaluable para el desarrollo de los programas sociales y sobre todo, por la prudencia de incluir personal capacitado en las áreas de trabajo de UTPMP MÉXICO para sistematizar un trabajo que en realidad sea eficaz para no convertir a estas organizaciones en consumidoras de recursos que no derivarán en beneficios a la comunidad. Para Mariana Vázquez del Mercado, directora social de UTPMP MÉXICO, la continuidad de los objetivos de trabajo es fundamental para mejorar y adquirir nuevas experiencias:

Todas nuestras actividades están planificadas, por ejemplo, acabamos de cerrar la campaña universitaria con la construcción de 100 casas. Además todo el personal, asalariado y voluntario, tiene un rol, es decir, la oficina a través de sus áreas divide a sus voluntarios para hacerlos responsables de su objetivo y conforme van logrando estos, van aumentando las responsabilidades. Entonces, cada trimestre hacemos un balance de los objetivos cumplidos y los voluntarios tienen una evaluación donde expresan qué deben cambiar o conservar y manifiestan sus experiencias.

Por lo tanto, la integración de universitarios cuya formación académica sea similar a las temáticas de UTPMP MÉXICO le beneficia para la profesionalización de sus acciones. Para lograr un involucramiento entre el equipo de UTPMP MÉXICO y los habitantes de las comunidades se procura que las acciones y relaciones entre donantes y beneficiarios no se conviertan en soluciones temporales, evitando la dependencia de estos grupos a los beneficios obtenidos de UTPMP MÉXICO.

Con relación a la cultura que UTPMP MÉXICO expresa, se conoce que los arquetipos fomentan la cohesión social como principal encomienda que estos tienen para con los voluntarios. Se observan ciertas creencias sobre las políticas públicas y programas sociales que el Estado mexicano implementa, pero son carentes de un gran impacto para las comunidades. El tema de la política económica y alimentaria en México constituye un elemento que homogeniza pensamientos al interior de UTPMP entre sus voluntarios y empleados operativos.

Los voluntarios se adhieren a la causa de la asociación por compartir sistemas culturales de referencia sobre el área de acción social de UTPMP MÉXICO. De alguna manera la formación académica o un interés de estudio

vinculado a la situación de precariedad de grupos vulnerables se refleja en la cultura de la organización. Es decir, los conocimientos de un voluntario traducido como experiencias sobre la comunidad habrán de coincidir con la misma de UTPMP MÉXICO. Este fenómeno se conoce como modularidad del hombre, como se remitió al inicio del capítulo uno de esta investigación para establecer que la integración de individuos a ciertas visiones de trabajo está condicionada por una relación entre los sistemas culturales y sociales del grupo y del individuo.

Incluso, este tema del acceso a nuevas y mejores oportunidades de desarrollo social para impactar la calidad de vida de los ciudadanos es, entonces, una situación permanente de muchas sociedades, no simplemente de la mexicana sobre la cual recae el estigma de una carencia de oportunidades para erradicar la pobreza. Esta reflexión pues, surge del análisis realizado durante el capítulo dos de esta investigación, cuando se hizo especial énfasis en la relación existente entre el mundo de la vida dentro del espacio público y privado de la sociedad civil; por lo cual, el mismo patrón se repite en determinados países del continente americano.

La lógica de trabajo de UTPMP MÉXICO es congruente con la visión ofrecida de este trabajo para especificar que la participación ciudadana es un artífice propio de cada individuo, que no está motivado por terceros y es ajeno a las demás instituciones donde participa el mismo individuo u hombre modular como fue definido en esta investigación. Recordando un poco, la modularidad que ostenta sobre su capacidad de mantener diferentes papeles o acepciones distintas sobre las dinámicas organizacionales donde está presente no le roban su individualidad y autonomía, siempre respetando su personalidad.

Entonces, en UTPMP MÉXICO es interesante reconocer que el trabajo voluntario es parte de una cultura de la colaboración surgida de alianzas intersectoriales cuando, a nivel organizacional, una empresa se alinea con una Organización Civil para desarrollar un programa social. En materia de relación con otros actores de la sociedad civil, Mariana Vázquez del Mercado considera la participación de cinco actores de los cuales obtienen información para reconocer las necesidades primordiales de comunidades en pobreza extrema.

El sector empresarial, el sector público o gobierno, los medios de comunicación, las universidades y las familias. Son los cinco sectores con los cuales trabajamos y de los cuales jamás nos podremos separar. Con las empresas nuestras colaboraciones se basan en criterios de transparencia, profesionalismo, seriedad. No obstante, cuando una alianza nos solicita que realicemos algo que no somos se torna incoherente con nuestros principios, por lo tanto, si ésta afectara nuestra proyección, misión o visión, la alianza no procede.

La directora social reconoce un amplio margen de discriminación hacia este tipo de organizaciones y su vinculación con empresas y el Estado. Incluso, cuando las Organizaciones Civiles son vistas como opositoras del gobierno, en UTPMP MÉXICO se tratan de visualizar como un complemento de las acciones que le corresponden al primero. Aunque pudiera ser contradictorio, trabajar con grandes trasnacionales que se enriquecen sin medida para UTPMP MÉXICO el reto es llevar a este sector a observar las verdaderas circunstancias del país.

Las alianzas son en función de la inclusión, con base en esto, podemos trabajar con un gobierno, con empresas, universidades. Por ejemplo, los medios de comunicación que mantienen tanto poder son a ellos a quienes debemos incluir, pues de alguna manera les es indiferente lo otro. Les debemos compartir y acercar una realidad. Nuestra intención es hacer vínculos con otras organizaciones para que seamos complemento de su trabajo y ellos complemento del nuestro.

Un actor fundamental en las decisiones de UTPMP MÉXICO son las familias, pues a criterio de la directora social, son ellas quienes les enseñan las verdaderas necesidades, siendo consideradas como su primer aliado pues son los grupos a los que menos se escuchan, pero contienen información sobre la realidad que muchos gobiernos no se han detenido para observar. Los valores organizacionales entre empresas, universidades, el Estado y UTPMP MÉXICO son distintos e integrativos en diferente medida, por ello, Mariana Vázquez del Mercado considera

Todos los valores coinciden con todos los aliados, pero en diferente medida. Por ejemplo, uno de nuestros valores es la juventud y eso no está en una empresa y cien por ciento en las universidades. Otro de nuestros valores está en el profesionalismo y ese no necesariamente está en las universidades, pero sí en las empresas. La diversidad casi nunca está en el sector privado, pero sí en todas las universidades de las cuales surgen nuestros voluntarios aunque mantienen una personalidad y formación distinta, convirtiéndolo en un reto pues UTPMP MÉXICO tiene como objetivo generar la inclusión.

Es importante recalcar el análisis elaborado durante el capítulo dos, SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES EN LA CIUDAD DE MÉXICO, de esta investigación para destacar que los movimientos sociales, como el promovido por Felipe Berríos, carentes de estructuras y sin acciones integradas en proyectos organizados son la raíz de la detección de necesidades que afectan a determinados grupos de la sociedad civil. Sin embargo, para generar un cambio satisfactorio no es suficiente contar con la intención de colaborar en dicha situación, esto implica sistematizar los conocimientos de cada integrante del grupo para generar una acumulación de capital intelectual funcional para la profesionalización de las decisiones a desarrollarse en las comunidades.

EFICIENCIA

Este criterio se relaciona directamente con el aprovechamiento de los recursos humanos, económicos, materiales y el capital intelectual, éste último considerado más como resultado de toda la sinergia generada por los programas sociales y la planificación de los recursos, pero también forma parte del criterio al considerarse un recurso que puede ser rediseñado y mejorado. Como se destacó en el capítulo tres, LOS CRITERIOS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DEL TERCER SECTOR, los recursos utilizados para implementar sus programas adquieren relativa importancia contra la generación de experiencias y/o su acumulación. No obstante, la importancia aquí son las experiencias de cada intervención de UTPMP MÉXICO en diversas comunidades y la rendición de cuentas sobre la utilización de los recursos.

ORGANIZACIONES CIVILES: UNA PROPUESTA PARA LOGRAR SU CONSOLIDACIÓN consiste en una colaboración entre la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa y el Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol) para desarrollar esta investigación sobre la consolidación de diversos aspectos del *performance* de la organización. Fue desarrollada por el Centro de Documentación sobre Organizaciones Civiles (Cedioc) como una colaboración entre dichas instituciones.

La metodología que siguió esta investigación en materia de consolidación o, bien, de profesionalización de criterios propios de las OC se integró por la revisión hemerográfica, directorios de Organizaciones Civiles emitidos por instancias correspondientes de gobierno en el tema y la Encuesta Nacional de Organizaciones Civiles de 2000 elaborada entre el Cedioc, el Foro de Apoyo Mutuo (FAM) y el Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol) de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol).

Actualmente la base de datos contiene 32 777 registros de distintas OC's de toda la República Mexicana; cada registro cuenta con más de sesenta campos de información que contempla desde datos generales hasta su forma de constitución legal, población que atienden, actividades que realizan y área geográfica de incidencia, entre otros datos. Sin embargo, la metodología por emplear en la presente investigación se abocó únicamente a la consulta de las organizaciones que se encuentran en el Distrito Federal. (...) ascendió a un total de 65 el número de OC's seleccionadas. Sin embargo, el cuestionario se aplicó sólo a 52 de ellas. Las 13 restantes se manifestaron en desacuerdo con proporcionar la información solicitada.¹⁶⁴

Eficiencia.

Aprovechamiento y disponibilidad de los recursos humanos, materiales, y culturales propios de las Organizaciones Civiles.

¹⁶⁴ Alejandro Favela, Miriam Calvillo, Israel Palma, Alfonso León, Germán Balderas, Pablo Martínez, Oscar Monzón, Rodolfo Mendiola, *Organizaciones civiles: una propuesta para lograr su consolidación*, México, Plaza y Valdés, Colección Extensión Universitaria, 2003, primera edición, p. 23.

El capital intelectual que anteriormente se consideró para concluir que la profesionalización de las Organizaciones Civiles es el resultado de la agrupación de diversos **conocimientos tácitos y codificados** pertenecientes a cada individuo que integra a la organización está considerado dentro de la Encuesta Nacional de OC que constituyó la investigación de Alejandro Favela. Los criterios de desempeño organizacional vistos desde otra perspectiva se localizan cuantitativamente aquí para tener una perspectiva de cómo están siendo considerados dentro de las organizaciones del tercer sector.

Los autores e investigadores consideran que la base de la profesionalización debe ser una acumulación de capital intelectual para obtener el desempeño deseado que articule actividades eficientes y no simplemente guiadas por la mera contribución de hacer una ayuda humanitaria. Al respecto es imperante hacer del conocimiento de las OC de una estructura interna adecuada, considerar el cargo que desempeñan dichos integrantes y su propia escolaridad.

“Los datos que se observan en la tabla nos indican el número de integrantes que componen la OC. Los resultados arrojaron que 15 de las organizaciones de nuestro universo cuentan con un número de integrantes que va de 1 a 20 y que representa 28.8% del total. Por otro lado, tenemos que 13 de las organizaciones que conformaron nuestro universo cuentan con una cifra que va de 1 a 10 integrantes por organización.”¹⁶⁵ El **Cuadro 4.5** explica la distribución de integrantes de las OC.

Cuadro 4.5		
NÚMERO DE INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN		
NÚMERO DE INTEGRANTES DE LA OC	OC	%
De 1 a 10	13	25.0
De 11 a 20	15	28.8
De 21 a 30	11	21.2
De 31 a 50	3	5.8
51 o más	10	19.2
Total	52	100.0

Fuente: CEDIOC 2002, UAM-IZTAPALAPA.

Un dato a destacar es la presencia de mayor número de mujeres en niveles directivos, es decir por cada cinco directivos dentro de una OC cuatro son mujeres. En un nivel más específico el personal especializado por área, como se mencionó para destacar la importancia del capital intelectual de cada individuo, se considera como personal especialidad dentro de cada organización.

¹⁶⁵ *Ibidem*, p. 56.

Los resultados del estudio encabezado por Alejandro Favela reconocen que el 78.8% de las OC cuentan con gente especializada para cada una de sus áreas de responsabilidad, lo que indica que en la mayoría de las organizaciones que conforman nuestro universo se está profesionalizando el trabajo.¹⁶⁶ Esta cifra es sinónimo de un papel de eficiencia en el desempeño de la organización en materia de planificación y manejo de recursos implicados en la implementación de proyectos sociales que les permite alcanzar sus propios objetivos.

El personal para una Organización Civil es fundamental para el manejo interno y externo de sus actividades, existiendo dos tipos: los operativos o remunerados y el personal voluntario o de servicio social. El 73.1% de las Organizaciones Civiles que integraron este estudio trabajan con un mínimo de 20 personas de las cuales 10 llegan a ser remunerados, en el **Cuadro 4.6** se observa esto.

Cuadro 4.6			
PERSONAL REMUNERADO U OPERATIVO POR ORGANIZACIÓN			
INTEGRANTES REMUNERADOS DE LA OC	OC	%	% ACUMULADO
De 1 a 5	18	34.6	34.6
De 5 a 10	11	21.1	55.8
De 11 a 20	9	17.3	73.1
De 21 a 30	2	3.8	76.9
31 o más	9	17.3	94.2
Ninguno	32	5.8	100.0
Total	52	100.0	

Fuente: CEDIOC 2002, UAM-IZTAPALAPA*

Recursos materiales

De los recursos depende en cierta medida el impacto que tendrá un programa social. Para UTPMP MÉXICO la obtención de recursos es fundamental para continuar con la labor de construcción y habilitación como lo establecen sus programas sociales. Las fases del programa central de UTPMP MÉXICO transitan de la construcción de viviendas, la habilitación social y las viviendas permanentes o acondicionamientos de las comunidades que intervienen, por lo tanto, la relación entre existencia de recursos y la participación de nuevos aliados son variables que sujetan el accionar de la organización.

El programa de *viviendas de emergencia* se maneja con dos tipos de recursos, los materiales y los económicos. Los primeros deben cumplir con

Recursos materiales.

Bienes consumibles como mobiliario, tecnología e instalaciones.

¹⁶⁶ *Ibid.*, p. 63

los requerimientos específicos para lograr la durabilidad de las casas que el proyecto promete. Los segundos son aportaciones económicas que realizan los beneficiarios del programa.

La vivienda de emergencia es una casa prefabricada hecha de madera de pino, recubierta de *siding* que mide 18 metros cuadrados (seis metros de frente por tres metros de fondo). Tiene una durabilidad promedio de 5 a 10 años (plazo en el que esperamos incorporar a toda la sociedad movilizando los recursos necesarios para una solución habitacional definitiva), y es edificada en tres días por una cuadrilla de 8 a 10 jóvenes voluntarios en conjunto con la familia beneficiada.

Uno de los aliados de UN TECHO PARA MI PAÍS, MÉXICO A. C. (UTPMP) es la empresa forestal ARAUCO, comercializadora de productos de madera provenientes de Santiago de Chile, con una filial en México mantiene la distribución en los mercados de la construcción, mobiliario y decoración. Según los reportes de responsabilidad social revisados en su página de internet, no se especifica participación alguna de la empresa con UTPMP MÉXICO, pero se integra a ésta como parte de las empresas que han colaborado con UN TECHO PARA MÍ PAÍS, MÉXICO.

Esta empresa puede proveer de recursos materiales con las características solicitadas por la organización para la construcción de las viviendas, las cuales se consideran transitorias que brinda a las familias beneficiadas una esperanza de mejoramiento de su propia calidad de vida. No obstante, cada aliado genera sus propios beneficios en términos de recursos humanos, económicos y desarrollo intelectual.

Las alianzas con empresas generar en el voluntario que va a hacer la gestión un desarrollo profesional interesante, ya que su responsabilidad es denunciar lo que existe en la realidad que conocemos a aquéllos que están muy alejados de la situación. En términos de recursos humanos, a los integrantes de UTPMP MÉXICO los dota del profesionalismo para interactuar con directivos y entenderse mutuamente, generando a la organización personal capaz de proponer soluciones, responder de forma inmediata, tomar decisiones y enfrentarse a un proceso de negociación. En forma económica, las empresas proveen el 60% de nuestros ingresos.

Entonces, los programas de UTPMP MÉXICO se dividen en tres fases, siendo la primera la construcción de viviendas, estrechando la relación para organizar los recursos existentes en el segundo programa de habilitación social. Los recursos materiales son traducidos en la facilitación de los gobiernos locales o municipales para con UTPMP MÉXICO cuando realizan las construcciones o programas de habilitación.

Los gobiernos obtenemos coherencia sobre nuestro principio de no asistencialismo, es decir, haciendo el trabajo que les corresponde y les vamos a incluir en la responsabilidad y colaboración como complemento del trabajo que nosotros hacemos. Al final nos

donan las camionetas, las ambulancias y si tuviéramos que pagar por rentar una carpa para albergar a los voluntarios en lugar de que nos prestaran la escuela, pues representaría una inversión económica y a través de aliarnos con ellos obtenemos recursos en especie.

UTPMP MÉXICO está sumamente interesada en trabajar con el Estado el tema del no asistencialismo, ya que pudiese comprobar que esa organización debe realizar el trabajo que le corresponde al estado; sin embargo, generan colaboraciones para desarrollar el tema de una responsabilidad compartida con las familias en pobreza extrema, con las empresas y con UTPMP MÉXICO. Las universidades proveen capital intelectual y de jóvenes buscando una alternativa a la problemática de la pobreza extrema son incontables.

A los jóvenes tratamos de generarles una alternativa de crecimiento y desarrollo profesional; mientras que UTPMP MÉXICO le genera la oportunidad de contar con personas con la disponibilidad y entusiasmos de adquirir conocimiento.

Por otro lado, UTPMP MÉXICO observa en los medios de comunicación una ganancia en materia de recursos no económicos, pues mantienen alianzas con radiodifusoras para la transmisión de sus pautas comerciales durante períodos determinados al año sin costo alguno.

Ahí la mayor ganancia es cumplir con nuestro objetivo de denuncia; en términos económicos se refleja porque toda aparición cuesta y nosotros nos pagamos por apariciones, pues el trabajo que desarrollamos es lo que nos provee de impacto en medios de comunicación, entonces, esa proyección de marca tiene un costo y al final del proceso seguimos cumpliendo nuestro objetivo, denunciar lo que existe en la realidad y que la sociedad civil sea parte de ella.

Además, los programas de UTPMP MÉXICO obtienen recursos también de las familias beneficiarias al estar en constante contacto con ellas, la organización se envuelve en las verdaderas necesidades y contextualiza las decisiones de UTPMP MÉXICO para mejorar sus propios programas sociales. A decir de la directora social de UTPMP MÉXICO, las familias son la principal fuente de aprendizajes y fortalezas. No obstante recalca el siguiente dato:

Recientemente concluyó una reunión del Banco Interamericano de Desarrollo en la que definieron la presencia de 10 millones más de latinoamericanos debajo de la línea de la pobreza. Es decir, cinco millones de personas en pobreza extrema son mexicanos.

Asimismo reflexiona que esta batalla ha sido peleada de forma individual, con acciones desarticuladas hacia el mismo fin y pudiesen tener un mejor impacto si se trabajaran en colaboración. Por otro lado, tanto empresas, estado y sociedad civil no han sabido escuchar a las familias como los principales afectados y conocedores de la verdadera situación.

Mariana Vázquez del Mercado distingue la carencia de recursos económicos y humanos para llevar a cabo sus propósitos organizacionales, reflejándose en los recortes presupuestales, consecuencia de la crisis económica de 2009, en materia de donativos y responsabilidad social para con las Organizaciones Civiles.

Procuración de fondos

En el capítulo tres LOS CRITERIOS DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DEL TERCER SECTOR, se identificaron cuatro canales principales de procuración de fondos que una organización puede efectuar por sí misma. UTPMP MÉXICO realiza las prácticas de procuración a través de la obtención de donativos y las campañas o eventos de recolección de fondos, lo que genera recursos económicos sin relación con empresas o el Estado.

Dentro de los mecanismos de procuración de fondos, UTPMP MÉXICO se vale de la **postulación a fondos** de responsabilidad social empresarial, es decir, licitaciones para obtener financiamientos económicos cuyo vínculo es el establecimiento de una alianza intersectorial. Por otro lado, el **plan de socios** es una estrategia de *ciberfundraising* a través de su *website* para generar donativos económicos y funciona a través de un link que puede observarse en la página de inicio de la organización.

En “**Haz tu donación**” se justifica la solicitud del donativo que será destinado a la alimentación, salud y desarrollo de comunidades de bajos recursos. La página lleva al donante hacia el sistema de pago conocido como *Paypal* con el objetivo de inscribir a un nutrido padrón de donantes cuyas aportaciones de cincuenta, cien o doscientos pesos mexicanos sean descontadas de sus tarjetas de crédito o débito de forma mensual.

Esta forma de obtener donativos es eficiente en el sentido propio de la administración del tiempo, ya que ofrece al donante la oportunidad de colaborar con la causa evitando la visita a cualquier institución bancaria o directamente a UTPMP MÉXICO a realizar la aportación. Por otro lado, para UTPMP MÉXICO es una estrategia de procuración de fondos adecuada, cuyas actividades no requieren altas inversiones económicas y materiales para establecer un canal contacto con posibles donantes. No obstante, la estrategia debe soportarse en materiales de comunicación que difundan su existencia dentro del *website* de UTPMP MÉXICO.

El **plan PYMES** surgió como una exigencia del entorno. Mariana Vázquez del Mercado, directora social, de UTPMP MÉXICO considera que el 99% de las empresas existentes en el país son PYMES y también es importante hacerlas sentir parte de la solución al problema de la pobreza extrema. El

Procuración de fondos.

Actividades propias de las OC para obtener recursos económicos a través de cuatro vías: venta de servicios, de productos, campañas de recolección y donativos.

plan consiste en donativos entre los \$500 y \$3000 pesos mexicanos mensuales para contribuir con esta causa. Además, acota,

La gente cree que los grandes donativos los hacen las grandes empresas y resulta que esos grandes corporativos no son mexicanos. Al final, las pequeñas y medianas empresas son nacionales y a ellas más que a nadie debemos involucrar para hacerlas sentir responsables, siendo ellas quienes reciban los beneficios de la deducibilidad de impuestos, dinámicas de integración, cohesión, etcétera. Porque nosotros entregamos como beneficios eso, que las empresas generen parte de sus actividades de cultura interna, invitando a proveedores, clientes, trabajadores a las construcciones y distinguirse como empresas socialmente responsables.

El segundo canal que utilizan consiste en eventos de recolección de fondos. UTPMP MÉXICO llevó a cabo en 2009 su segunda campaña institucional que consistió en la difusión del trabajo realizado en conjunto con familias mexicanas para la recaudación de fondos económicos para la construcción de 100 viviendas de emergencia como cierre de dicha campaña. La recaudación de fondos consistió en dos estrategias. Una colecta realizada por voluntarios universitarios los días 28 y 29 de agosto, en la cual solicitaban la cantidad de 20 pesos. Además de la presencia de una cantante reconocida en concierto, donde lo recaudado sería destinado para los fines de la campaña. En el Boletín de enero a agosto de 2009 se lee lo siguiente:

Hoy podemos decir que los objetivos se cumplieron. La recaudación se hizo a través de los Hoteles Ibis y Novotel, en la colecta anual donde participaron más de 300 voluntarios en 3 estados y el concierto en el Lunario con Natalia Lafourcade. Se construyeron las 100 viviendas en el Municipio de Ixtapaluca, Estado de México; Amalacachico, El Carril, Laguna del Toro, Malvinas en la delegación Xochimilco, DF; Las Palmas, Municipio Colón, Querétaro y Agua Bendita, Tenancingo, Hidalgo.

Además, la directora social de UTPMP MÉXICO enfatiza por qué solicitar veinte pesos como donativo en cada colecta anual,

La idea de pedir \$20.00 pesos consiste en hacer reflexionar a las personas de no dar una limosna, porque limosna es lo que alimenta a la pobreza. Se necesita en un poco de responsabilidad, sobre todo asumir el concepto de la donación como una respuesta a las Organizaciones Civiles para evitar la limosna. Aunque te den menos, el punto es transmitir esta idea a los automovilistas el objetivo de hacer un donativo.

El manejo de las colectas no siempre tiene el impacto que la organización espera, pues se trata de una correlación entre el posicionamiento que ésta puede tener, la visibilidad en medios de comunicación y la afinidad de la causa social con el donante. Por ende, su eficacia siempre está medida por la legitimidad que mantiene la organización dentro del entorno, ya que si posee un reconocimiento social por la sociedad

civil y otras organizaciones en el sector obtendrá los recursos económicos suficientes para continuar laborando.

Además, las colectas o los eventos de recaudación de fondos no son las únicas opciones para generar recursos. Por ello, los eventos deportivos se presentan como alternativas para integrar en mayor medida tanto a empresas, Organizaciones Civiles e instituciones de gobierno. En este caso UTPMP MÉXICO realizó la *Primera carrera atlética Un techo para mi país-Ibero*, con la participación de la UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA y COCA-COLA FEMSA. Aquí la recaudación de fondos se efectúa mediante el pago de una inscripción o donativo de \$200.00 para otorgar un número de participante y una serie de artículos necesarios para la carrera.

Además, la segmentación de públicos es mucho más efectiva al convocar a individuos acostumbrados a la actividad física, incluso a los mismos estudiantes de la universidad. En este caso se observa la colaboración en forma de alianza intersectorial que involucró a una empresa, una universidad y a UTPMP MÉXICO. COCA-COLA FEMSA mantiene un programa de salud para sus consumidores establecido en una campaña que se conoció como *Viviendo positivamente*, la cual enfatiza la práctica de actividades deportivas para fomentar el sano desarrollo. Así pues, encontró la forma de obtener visibilidad en un nuevo segmento de mercado, los universitarios interesados en el desarrollo social equitativo.

La UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA participó con la prestación de sus instalaciones para las inscripciones, pagos electrónicos, estacionamientos y protección civil para el circuito Santa Fe, lugar donde se llevaría a cabo la justa. Este aspecto cumple el requisito de las alianzas intersectoriales relacionado con los recursos que los colaboradores manifiestan tener y poner a consideración de las estrategias a realizarse. Aunado a esta función de las alianzas, en los participantes genera un valor emocional orientado hacia el reconocimiento social.

Este tipo de actividades deportivas son pertinentes cuando se necesita encontrar la amplitud y profundidad entre las misiones y valores de las empresas y las Organizaciones Civiles. En el caso de la carrera de UTPMP MÉXICO el mismo evento fungió como vínculo entre la filosofía de salud y bienestar ostentado por COCA-COLA FEMSA y UTPMP MÉXICO al vincular a universitarios en actividades deportivas o consideradas como extracurriculares para las mismas universidades.

Por otra parte, en materia de procuración de fondos se consideran los fondos nacionales e internacionales para el financiamiento de las actividades de las Organizaciones Civiles. En los primeros se encuentran las instituciones gubernamentales y las segundas se conforman por Organizaciones Civiles, en

su mayoría localizadas en otro país.¹⁶⁷ Se destaca únicamente los datos arrojados por la investigación de Alejandro Favela para ejemplificar la recurrencia de este tipo de organizaciones a financiamientos.

Del total de oc's que fueron entrevistadas, 32 de ellas, es decir, el 63% recibe algún tipo de financiamiento proveniente de instancias nacionales. Las 19 Organizaciones Civiles restantes, las cuales representan 37.3% declararon no recibir ninguna clase de financiamiento de fuentes nacionales; sin embargo, se procuran recursos a través de otras fuentes, principalmente con campañas de recolección, venta de productos y servicios, donativos o financiamiento de fuentes internacionales.¹⁶⁸ Mientras que 20 organizaciones reciben financiamientos internacionales provenientes de Organizaciones Civiles, es decir, el 27.5% son financiadas de esta manera.

Un aspecto interesante son la postulación a fondos de responsabilidad social empresarial, los cuales, según la directora social de UTPMP MÉXICO se han dado cuenta que están más dirigidos a programas educativos o de salud. Entonces, para hacerse de estos fondos, UTPMP MÉXICO postula sus programas de habilitación social sobre salud, educación, capacitación en oficios para abrir el campo de acción, adquirir compatibilidad con dichos fondos. De esta manera ha funcionado la generación de alianzas intersectoriales, a quienes deben mantener informadas de los resultados obtenidos para mantener la confianza en la relación.

Transparencia y rendición de cuentas

El tema de la rendición de cuentas consiste en hacer público o visible la utilización de los recursos adquiridos dentro de cierto período de tiempo mediante alianzas intersectoriales, actividades de procuración de fondos propias de la organización y las metas cumplidas, así como proyecciones para períodos posteriores. UTPMP MÉXICO durante 2009 emitió dos informes de esta índole. El primero abarcó las actividades realizadas en un período de ocho meses y puede descargarse desde su página de Internet.

Los informes de transparencia y rendición de cuentas son elaborados por Deloitte, empresa de servicios de auditoría, consultoría, riesgo empresarial, asesoría financiera e impuestos para clientes a nivel mundial. A decir de Mariana Vázquez del Mercado, lo más importante que asegura la confianza y transparencia de sus acciones son las auditorías:

Rendición de cuentas.

Hacer público o visible la utilización y origen de recursos adquiridos dentro de cierto período de tiempo.

¹⁶⁷ En el apartado especial sobre la *Situación Actual de las OC en México* de este estudio de caso se trata a detalle el número de donatarias autorizadas, financiadoras posibilitadas para otorgar apoyos económicos a nivel nacional e internacional con base en estadísticas proporcionadas por Cemefi.

¹⁶⁸ Alejandro Favela, *op. cit.*, p. 110.

Nos audita Deloitte y el Banco Interamericano de Desarrollo sometiéndonos a los estándares más rigurosos que manejan. Los auditores de Deloitte se manejan por un código muy estricto, auditándonos como a una empresa y debemos cumplir en fechas e información solicitada, manejando criterios muy rigurosos que nosotros cumplimos y evidentemente publicamos. Todo es transparente, en la página de Internet del Sistema de Atención Tributaria (SAT) puedes ver cuánto se le paga a cada una de las personas que trabajan aquí. Entonces, tanto esta auditoría como la del Banco Interamericano de Desarrollo genera una transparencia ideal, lo que genera la confianza con las empresas que laboramos y nos lo hacen saber.

Para obtener este tipo de auditorías, UTPMP MÉXICO presentó una propuesta de alianza con Deloitte como una donación y de esta manera obtener el servicio. De otra manera, su contratación sería una inversión considerable. Al aceptar dicha alianza, Deloitte audita a UTPMP MÉXICO a partir de 2001. No obstante, dada la rigurosidad del proceso, UTPMP MÉXICO tenía que hacer la contratación de despachos contables y jurídicos para entregar los informes. Por ello, a través de su equipo operativo y voluntarios se dieron a la tarea de ofrecer alianzas pro bono¹⁶⁹ con los despachos participantes.

Al firmarse los convenios, por ejemplo, un despacho contable se encarga de los asuntos fiscales; un despacho jurídico se encarga de los juicios legales, entre otros. Aunque UTPMP MÉXICO mantenga personal en esas áreas, lo ideal para las auditorías es que personal externo realice esas labores, convirtiéndose en enlaces entre el Banco Interamericano de Desarrollo, Deloitte y UTPMP MÉXICO.

Asimismo, en el *website* puede consultarse el **Boletín Anual 2009** donde se integraron las actividades del primer informe y se concluyeron las realizadas durante el resto del año. Con relación a las aportaciones económicas, el **Boletín del segundo semestre 2009** muestra claramente en su apartado de *Logros 2009* a los nuevos aliados, los montos recaudados por el plan de socios, los socios anteriores de UTPMP MÉXICO y los totales de recaudación de ese año.¹⁷⁰ Incluso, el mismo informe aclara que la organización es auditada por un organismo autorizado para ese fin con lo cual se ofrece la certeza de que las actividades de procuración de fondos de UTPMP MÉXICO son supervisadas constantemente para cumplir criterios de transparencia en el destino que la misión y objetivos organizacionales establecen dentro de sus actividades.

En otro orden de ideas, las Organizaciones Civiles están obligadas a hacer visibles los resultados de sus programas sociales para cumplir con un aspecto de la rendición de cuentas. Si bien, esta capacidad no es ostentada

Ciberfundraising.

Recaudación de fondos mediante el uso de la red de Internet con alto impacto en personales con un considerable poder adquisitivo.

¹⁶⁹ El trabajo pro bono consiste en la donación de servicios cuyo valor se traduce económicamente y se compensa con el deducible de impuestos para convertir el beneficio en un rendimiento equitativo.

¹⁷⁰ Véase Anexos.

por todas las organizaciones UTPMP MÉXICO lo realiza en su **Boletín Anual 2009**. Esta estrategia presenta la oportunidad de promover su trabajo entre la sociedad civil y, al mismo tiempo, impacta positivamente su reputación y posicionamiento en el entorno, redituando en la consideración de las empresas como un actor social profesionalizado para colaborar como integrante de una alianza. Obsérvese los resultados que muestra este informe anual en materia del cumplimiento de metas.

Logros 2009

Construcciones

- ✓ Viviendas construidas: **263**
- ✓ Voluntarios movilizados: **1610**
- ✓ Voluntarios universitarios: **1400**
- ✓ Voluntarios de preparatoria: **110**
- ✓ Voluntarios corporativos: **100**

Habilitación Social (HS)

Mesas de trabajo funcionando en 7 comunidades

1. **El Sifón**, Tlalpan, Distrito Federal
2. **La Viga**, Naucalpan, Estado de México
3. **El Ranchito**, Xochimilco, Distrito Federal
4. **Amalacachico**, Xochimilco, Distrito Federal
5. **La Planada**, Coyotepec, Estado de México
6. **Los Hornos de Santa Bárbara**, Estado de México
7. **El Pedregal**, Xochimilco, Distrito Federal

Coordinadores de comunidad: **17**

- ✓ Graduados: **18**
- ✓ Sedes Techo para la Educación y el Trabajo: **3**
- ✓ Planes de fomento productivo implementados: **1**
- ✓ Planes de educación implementados: **6**
- ✓ Cursos de capacitación en oficinas: **5**
- ✓ Voluntarios en HS: **62**
- ✓ Alianzas comerciales: **Fundación Accor, LAN Airlines, Fondo Unido**
- ✓ Vinculación a redes formales: **Cruz Roja, Fundación Justicia y Amor**

Premios y reconocimientos

- ✓ UTPMP México. Presea al Mérito en Prevención, Combate y Eliminación de la Discriminación en el Estado de México que otorga la Comisión de Derechos Humanos en el Estado de México, en la categoría de ONG comprometida.
- ✓ UTPMP México. Ganador del concurso "Selecciones México Joven", de la revista Reader's Digest. Premiados en conjunto con cinco jóvenes mexicanos destacados por su altruismo y compromiso social en diferentes ámbitos.

Lograr la rendición de cuentas impacta indirectamente a criterios como la legitimidad y la pertinencia de la organización al demostrar a los integrantes de diversos grupos que el trabajo realizado está generando experiencias tangibles u observables en el entorno. En cierta medida, las alianzas intersectoriales pueden convertirse en una estrategia adecuada para generar vínculos con empresas especializadas en el rubro y así obtener los servicios de auditoría y monitoreo con el fin de emitir reportes de responsabilidad y transparencia de cuentas.

Capital intelectual

Para UTPMP MÉXICO este recurso tiene diversas funciones y ha sabido adquirirlo a través del voluntariado universitario. Debe recordarse que el **capital intelectual** son las acumulaciones de conocimiento tácito y codificado inherentes a la realidad de cada individuo y mantienen correspondencia con el tratamiento realizado anteriormente sobre los sistemas culturales y sociales de grupos y organizaciones. Entonces, la gestión de conocimiento se convierte en uno de los indicadores esenciales para la profesionalización de las Organizaciones Civiles.

Como lo establecen los lineamientos bajo los cuales trabaja UN TECHO PARA MI PAÍS A.C., desde su oficina central hasta las sedes en América Latina, sus integrantes deben ser en su mayoría universitarios cuyo compromiso con el cambio social sea un principio. Por ende, dicha característica connota una preferencia sobre la gente que está en medio de un proceso de formación académica de la que no, para integrar a sus equipos de trabajo a individuos especialistas en diversas áreas de conocimiento.

Podría pensarse que no toda la gente es apta para ser voluntario en las brigadas de construcción de viviendas que UTPMP MÉXICO emprende, sin embargo, los universitarios mantienen cualidades físicas y de rendimiento distintas al grueso de la población. Como otro beneficio, los universitarios hacen uso de sus conocimientos en beneficio de comunidades en situaciones precarias con una visión aún más profesionalizada que si lo llegase a realizar un voluntario con una formación de educación media superior, en conclusión, el impacto en los resultados no sería satisfactorio.

La idea es, entonces, integrar universitarios que compartan su conocimiento en temas de salubridad, educación, alimentación, construcción y desarrollo sostenible que puedan trabajar en los diversos programas sociales que integran el plan comunitario, dentro de la segunda fase de habilitación social. Ahí es donde mayor impacto genera el capital intelectual que posee cada voluntario para beneficio de UTPMP MÉXICO.

Asimismo, las alianzas intersectoriales que ha establecido con las universidades públicas y privadas son las principales generadoras de recursos económicos, materiales y sobre todo, de capital intelectual. Esto se debe a la profundidad existente entre sus misiones de trabajo, es decir, la universidad tiene como misión formar profesionistas capaces de desarrollar un oficio que beneficie a la sociedad civil; mientras que UTPMP MÉXICO busca un cambio de situación social de comunidades marginadas y/o grupos vulnerables a través del compromiso de jóvenes universitarios.

Capital intelectual.

Conocimientos adquiridos por un individuo. Se dividen en capital humano, estructural y relacional.

Lo mismo puede decirse de los valores organizacionales tanto de universidades como de UTPMP MÉXICO, ambos buscarán generar una conciencia colectiva para transformar o revolucionar situaciones de precariedad en la sociedad civil mexicana.

LEGITIMIDAD

El tercer criterio se relaciona con la confianza generada entre los integrantes de una organización y ésta en interacción con sus homologas para el desarrollo de experiencias de trabajo dentro del área de acción social elegido. Para lograr la legitimidad de una Organización Civil, desde la visión de la comunicación organizacional, puede ser mediante campañas de relaciones públicas para posicionarla dentro del entorno y diferenciarla de una posible competencia. Aunado a ello, generar una reputación positiva adquirida gracias a las experiencias acumuladas por los resultados obtenidos de sus programas sociales.

Las **alianzas intersectoriales** que desarrollan las Organizaciones Civiles (OC) con el Estado, las empresas u otras organizaciones del tercer sector resulta una estrategia de vinculación que profesionaliza en dos sentidos a los implicados en la colaboración. Por una parte, las empresas o el Estado adquieren recursos intangibles como la reputación social, posicionamiento, apertura de nuevos segmentos de mercado y la aceptación por parte de sus grupos de interés (*stakeholders*).

Para las Organizaciones Civiles (OC) los beneficios van desde la adquisición de recursos económicos, materiales y/o humanos hasta el aprendizaje bilateral que se forja de la relación entre diversos sectores de la sociedad civil. Asimismo, si no comparte su profesionalización a través de los criterios de desarrollo organizacional, puede obtener esa **profesionalización** de adoptar experiencias similares en torno a la problemática tratada para generar un conocimiento fortalecido.

Según la investigación de Alejandro Favela y el Cedioc, sólo cinco organizaciones no se relacionan ni con el gobierno federal y/o local (9.6%); el caso contrario son 26 organizaciones de 52 que se relacionan con el gobierno federal y/o local, oc's e instituciones privadas, y que representan el 50% de la muestra. Los datos también dejan ver seis casos de oc's en los cuales se relacionan o participan sólo con el gobierno (11.5%); se obtienen también siete casos de organizaciones que participan con el gobierno federal y/o local y oc's (13.5%); el caso del gobierno federal y/o local e instituciones privadas es de una oc (1.9%).¹⁷¹

Legitimidad.

Conservar la confianza de los colaboradores y el respeto de la sociedad. Así como mantener una reputación y posicionamiento favorable.

Alianzas intersectoriales.

Relaciones entre organizaciones definidas por estatuto; puente de comunicación regido por un objetivo de satisfacción de intereses mutuos.

¹⁷¹ Alejandro Favela, *op. cit.*, p. 85

Es importante recalcar que las OC, según la Encuesta Nacional de Organizaciones Civiles de 2000 elaborada por Cedioc, extrae de su muestra un dato significativo. De las 52 organizaciones que integraron la muestra, 26 reconocieron haberse relacionado con el Estado, empresas u organizaciones del tercer sector, siendo el primero con el cual existen más experiencias al respecto, siete casos que representan el 13.5%; tres casos con OC, esto es el 5.8% y tres colaboraciones con empresas, finalmente representados con el mismo porcentaje.

Otra referencia es la relación oc's-gobierno, o instituciones privadas con la variable gobierno federal y/o local y oc, con un total de siete casos, de los cuales cinco obtienen sus recursos de instancias gubernamentales. El total de organizaciones que obtienen sus recursos del gobierno son 26 contra 21 de organizaciones que obtienen recursos de otras instancias.¹⁷²

En contraste con todo lo que se puede pensar al respecto, la literatura en torno al fenómeno de las relaciones establecidas por las Organizaciones Civiles dice que las alianzas o colaboraciones se concretan principalmente con el sector empresarial, ya que para ambos implicados el beneficio es equitativo. No obstante, al observar dichos resultados de la encuesta se puede demostrar que las OC mantienen una relación estrecha con el Estado y, contra el pensamiento de la autonomía, aún queda observar en qué nivel la relación de dependencia está presente.

“Esto presupone que aquellas organizaciones que tienden a relacionarse pueden tener un mayor grado de consolidación. Sus actividades y acciones pueden impactar en un mayor grado si mantienen una red de comunicación para procuración de fondos y acciones conjuntas.”¹⁷³ Dentro de las acciones conjuntas que las Organizaciones Civiles establecieron con otros actores sociales consistieron en la implementación de proyectos sociales, su desarrollo y su diseño.

Para UN TECHO PARA MI PAÍS, MÉXICO la reputación no está entendida como una prioridad para destacar como actor social cuyas acciones están generando un cambio radical dentro de la sociedad civil, mejor dicho es un valor agregado sinónimo de trabajo organizado, incluyente y profesional ante las adversidades del entorno. Por ende, este criterio dentro de UTPMP MÉXICO complicó su identificación al no considerarlo como pilar de las acciones que motivan a sus integrantes para continuar colaborando con la causa.

Sin embargo, lo que de verdad importa es integrar a los jóvenes universitarios en estos proyectos así como generar un beneficio para sus

Profesionalización.

Acumulación de aprendizajes, experiencias y habilidades englobados en capital intelectual para generar competitividad e innovación organizacional.

¹⁷² *Ibidem*, p. 89.

¹⁷³ *Ibid*, p. 91.

aliados y beneficiarios. Aunque UTPMP MÉXICO maneje a discreción el tema del reconocimiento social y la reputación, para los fines de investigación se tomarán en cuenta los testimonios encontrados en el **Boletín Anual 2009** para generar el análisis de su contenido y averiguar la existencia o no, de elementos de juicios de valor sobre el posicionamiento de UTPMP MÉXICO para considerarse como un posible colaborador en alianzas intersectoriales.

Reputación, posicionamiento y generación de valor

El **Boletín Anual 2009** integró tres testimonios de diversos representantes de la sociedad civil. El primero corresponde al testimonio de una empresa (Fundación Home Plan Holanda); de una familia (Doña “Chayo”); y de un voluntario (Sebastian López, FACULTAD DE INGENIERÍA-UNAM). Cabe señalar lo siguiente, la reputación de UTPMP MÉXICO puede no corresponder a la generada por sus propias acciones ya que en América Latina existen 15 sedes representativas de la misma causa y los logros obtenidos son un respaldo de los programas desarrollados en México.

Fundación Home Plan Holanda desarrolla alianzas con organismos que mantengan un extenso conocimiento de las necesidades de las familias que viven en situación de pobreza extrema, considerando a UTPMP MÉXICO como una organización con la infraestructura adecuada para llevar a cabo la misión que la fundación expone. En 2008 conocieron la labor de UTPMP MÉXICO y quedaron convencidos de haber elegido a un colaborador con ciertas características como lo deja ver su representante Roel van Rooij:

En el 2008 conocimos a UTPMP; en su dinámica, energía y proyecto de varias etapas, encontramos más de lo que buscábamos. Juntar a dos extremos de las clases sociales del mismo país amplía las conciencias sobre las formas de vivir de ambos lados. Ese es el primer paso para poder entender y nivelar a la sociedad, y de esta forma poder ofrecer una vida igual para todos.

La Fundación Home Plan reconoce que un plan integral como los ofrecidos por UTPMP MÉXICO son coyunturas entre el cambio social y la desaparición de una desigualdad en materia de educación y pobreza, incluso, refiere:

Al público holandés nunca le habíamos podido ofrecer un programa tan completo como éste, lo cual es esencial para obtener fondos y realizar más proyectos. Los donadores son cada vez más exigentes en cuanto a la sustentabilidad de su donativo; con UTPMP cumplimos con lo anterior mejor que nunca.

Entonces, cumplir con ciertos estándares de calidad que traza un colaborador de la alianza manifiestan la presencia de cierto reconocimiento

Reputación.

Conjunto de opiniones que tiene el público de las Organizaciones Civiles y los juicios que se hacen sobre ella.

social de la Organización Civil por otros grupos de interés, es decir, las experiencias y logros obtenidos de forma satisfactoria por parte de UTPMP MÉXICO constituyen un elemento de la buena reputación que están construyendo paulatinamente, convirtiéndola en un factor relacional entre empresas o instituciones de gobierno para incrementar el valor del posicionamiento y la propia reputación como un intangible.

Asimismo, la confianza entre Fundación Home Plan Holanda y UTPMP MÉXICO llegó a un nivel poco visto en el fenómeno de las alianzas intersectoriales, ya que en más de las ocasiones, las empresas modifican o se convierten en co-diseñadores de los programas sociales, transformándolos en escaparates de sus intereses de negocio. No obstante para Home Plan es importante esto:

Un detalle importante que quiero mencionar es que el concepto del proyecto, y su realización, no tiene ninguna intervención de Holanda, sino sólo su aprobación; es decir, no hay imposición desde el extranjero, la dinámica es 100 por ciento latina, y se adapta a cada comunidad.

Por lo tanto, Home Plan Holanda, un organismo internacional otorga una legitimidad y confianza a UTPMP MÉXICO, considerándolo un actor social eficiente y profesional para depositar en él la confianza suficiente de que la utilización de recursos se hará bajo sus propios criterios. Una forma de fomentar la confianza entre colaboradores es la elaboración de reportes de transparencia y rendición de cuentas para satisfacer la demanda de Home Plan al definir la exigencia de los donantes de saber cómo está siendo aprovechada su aportación.

El testimonio de la familia de María del Rosario Domínguez “Doña Chayo”, beneficiaria de una vivienda de emergencia en la comunidad de Pedregal de San Francisco en Xochimilco, Distrito Federal es un ejemplo de la generación de confianza que el programa de UTPMP MÉXICO está reflejando a través de sus acciones y cumple con la función de otorgar legitimidad entre las comunidades. De igual forma, fortalece la eficacia de sus programas, convirtiéndolos en servicios reconocidos y, por ende, solicitados por un grupo de beneficiarios. La experiencia de Doña Chayo con el programa de viviendas emergentes es el siguiente:

Cuando me platicaron del proyecto por primera vez, pensé que era broma, no me lo creía, no creía que existieran proyectos así. Pensé que nos iban a tomar el pelo, porque ya nos habían prometido cosas antes, y no lo habían cumplido. Cuando nos dijeron que ya era una realidad y que nos construirían la casa, nos emocionamos e ilusionamos mucho; pero a la vez, teníamos desconfianza de que fuera a ser mentira otra vez. Comenzamos a preparar lo que nos pedían, pero, como hubo muchos problemas con los terrenos, pensamos que al final no iban a llegar a ayudarnos. Cuando llegaron los

voluntarios a construir, fue muy padre. Nos emocionamos mucho de ver a tantos chavos, todos vestidos de blanco, y los camiones con todos los materiales. Yo estaba con María y me abrazó y me dijo- Mira cuantos chavos, Chayo. Ahora sí nos la van a cumplir-. Al ver la casa terminada, lloré, sentí una emoción muy bonita. Desde que vimos que iban levantando las paredes nos emocionábamos, más y más. Al otro día de que terminaron, empezó a llover y Valdo, uno de mis hijos, me dijo que tenía que ir por las ollas, sonreí, y le dije que ya no las necesitábamos, que ya no se iba a meter el agua en nuestra casa. Para mí, la casa significa todo lo que soñé, un lugar donde puedo convivir y descansar con mi familia. Se siente el amor que hay en esta casa. Cuando llego cansada de trabajar, junto con mi esposo, nos acostamos. Suspiro y siento el cariño con el que la construyeron; es nuestro refugio, nuestro hogar. Los muchachos son lindísimos y muy entregados, no se dieron por vencidos, a pesar de los problemas que tuvimos en la construcción, todo el tiempo lo hicieron con mucho cariño.

**Doña "Chayo" María del Rosario Domínguez,
miembro de la comunidad Pedregal de San
Francisco en Xochimilco, Distrito Federal.**

El impacto que generan los programas sociales de las organizaciones del tercer sector adquiere reconocimiento cuando los resultados son tangibles y los beneficiarios pueden manifestar la satisfacción que les otorga el servicio. Para ellos puede representar un beneficio para transformar sus condiciones de vida y para los voluntarios o personal operativo consiste en la obtención de un beneficio de reconocimiento social, impactando indirectamente la reputación positiva de la organización. El testimonio de los voluntarios de UTPMP MÉXICO es esencial para constatar, también, que la imagen que perciben sus mismos integrantes forman parte de un canal de difusión importante.

El testimonio de Sebastian López Saavedra es un ejemplo del impacto generado en la conciencia colectiva de los voluntarios de la importancia de su aportación para contribuir en el cambio social, manifestado por los valores organizacionales de UTPMP MÉXICO.

Con cientos de jóvenes inicié el viaje de más de doce horas desde la capital del país hacia Villahermosa, Tabasco, el objetivo era la construcción de más de doscientas viviendas. Llegamos casi al medio día, y no fue sino hasta media tarde que partí con el único grupo que continuaba hacia Pantepec, Chiapas. Al día siguiente, caminamos alrededor de media hora hasta llegar donde se construiría la penúltima vivienda de lo que llamaban "La Soledad". Allí, por fin el momento tan esperado. Giramos hacia un imperceptible sendero que subía bamboleante hasta una casita hecha con troncos de madera cortados transversalmente y unidos entre sí por mecate. Todavía de mañana, una mujer nos recibió. En su cara, una tímida sonrisa escuchó las palabras de nuestro guía. Al segundo, quedamos solos y no pude decir algo más que: nosotros le construiremos su casa. Lo que sucedió después fue una explosión de sentimientos y verdades. La indignación y la lástima se convirtieron en lazos reales, sin nada más de por medio que la esencia humana. A lo largo de la semana vimos cómo Don Roberto llegaba por las mañanas sin ningún peso tras haber bebido toda la noche, fuimos testigos de cómo los seis niños comían porque nosotros llevábamos algo. Al final, el viernes, terminamos la vivienda. Y

fue increíble... No tengo duda de que esa pequeña nueva casa es muy útil y ha resuelto necesidades básicas.

El domingo me reencontré con mis amigos. Al mirarme, uno dijo – ¿y ahora qué?– en un instante recordé a mi familia y sentí un profundo cariño. Supe que mi supuesta aventura no había sido más que un encuentro con la realidad – hay que seguir trabajando – le dije – esto apenas comienza–. Después, nos perdimos entre el júbilo de cientos de voluntarios.

Sebastian López Saavedra
Estudiante de Ingeniería Petrolera, UNAM,
Facultad de Ingeniería.
Viernes 7 de agosto de 2009

Los testimonios se convierten en un referente de las acciones que UTPMP MÉXICO realiza durante sus jornadas de construcción para demostrar el impacto obtenido dentro de las comunidades. Por otra parte, Mariana Vázquez del Mercado reconoce a la reputación positiva como un impacto en la conservación de actores estratégicos en las colaboraciones y la generación de donativos.

Los materiales impresos elaborados para cada evento tienen la finalidad de difundir las actividades y logros de UTPMP MÉXICO, pero también se difunde el evento. Por cada evento se hace una difusión con boletines, pautas mediáticas en el caso de la campaña institucional en radio, prensa y la página en Internet. Las redes sociales son nuestros principales canales con el exterior y sin duda tienen un impacto positivo en la procuración de fondos. Aunque las osc están en el mismo nivel que los partidos políticos y el Congreso de la Unión en términos de reputación, la gente no confía por ese concepto que se genera alrededor. Entonces, la reputación tiene que ser buena, por ello es importante no ser estigmatizada y mantener la transparencia en todos los procesos.

Para evitar las comparaciones con Organizaciones Civiles inmiscuidas en problemas fiscales, UTPMP MÉXICO mantiene una estricta supervisión y control en el manejo de la imagen de la organización. Esta regulación de marca, como la directora social lo conoce, consiste en el uso adecuado de los manuales de identidad. También son auditados por la agencia Massideas en relaciones públicas quienes, de la misma forma que Deloitte, otorgan diagnósticos de comunicación como donativo o trabajo pro bono.

Otro aspecto en términos de imagen al exterior son los discursos emitidos por UTPMP MÉXICO. Como vocero de la organización, Mariana Vázquez del Mercado, es capacitada constantemente con entrenamientos de medios para saber cómo encarar a los medios de comunicación.

Solo las personas autorizadas por UTPMP MÉXICO están capacitadas para emitir declaraciones sobre las actividades de la organización. Aunque cada sede en México mantiene un vocero, como representante, a ellos también se les capacita para saber cuándo responder y cuándo dirigir a los medios de comunicación al vocero oficial [Director Social UTPMP MÉXICO] quien está habilitado para hacer una declaración cuya validez sea considerada como institucional.

Esta preparación impacta en la reputación del UTPMP MÉXICO puesto que de su presencia en medios de comunicación depende cómo será catalogada a futuro cuando su posicionamiento haya incrementado. Existe una alianza con Dictum, empresa especializada en la evaluación de posicionamiento de marca, la cual desarrolló *focus group* para reconocer cómo es percibida UTPMP MÉXICO. Niveles de confianza, significado de la filosofía organizacional, los resultados obtenidos son algunos de los parámetros que la organización toma en cuenta para emitir información al exterior y fortalecer su imagen. Hasta el momento UTPMP MÉXICO no es reconocida en México y la finalidad es construir esa confianza entre la sociedad civil.

PERTINENCIA

Como cuarto criterio, la pertinencia de una Organización Civil consiste en la atención especializada en diversos campos de desarrollo social y/o urbano. Además de integrar dichas acciones en sinergia con otros actores de la sociedad civil como las empresas, instancias de gobierno y la sociedad civil. Uno de los fines es la influencia en políticas públicas, no obstante, las Organizaciones Civiles en la actualidad no han transitado a un estadio de consolidación apto para lograr dicho objetivo. En el caso de UN TECHO PARA MI PAÍS, MÉXICO su proyecto organizado de colaboración con la sociedad civil consiste en la articulación de un plan comunitario derivado en diversas vertientes.

En este criterio se observan ciertos indicadores como la planificación de los programas sociales y experiencias sobre el campo de desarrollo social elegido por UTPMP MÉXICO para llevar a cabo sus actividades de erradicación de la pobreza extrema. En entrevista con Mariana Vázquez del Mercado, directora social de UTPMP MÉXICO se obtuvieron impresiones y comentarios sobre la utilización de la planificación para el trabajo diario. Asimismo, se concluyó que la pertinencia de la organización se refleja en los comentarios realizados por los pobladores de las comunidades donde han construido casas, pues el impacto llega a ser indirecto cuando los no beneficiarios de una casa sienten y piensan cómo han sido tomados en cuenta con el apoyo brindado por UTPMP MÉXICO.

Pertinencia.

Atención de necesidades importantes, generación de colaboraciones mediante redes con otros actores sociales.

Programas sociales y experiencias sobre el campo de desarrollo social

Como en su momento fueron identificadas las **herramientas de comunicación**, la planificación de acciones observada en UTPMP MÉXICO cumple con un primer nivel estratégico –el plan comunitario–, seguido de un nivel táctico –los programas de educación, capacitación en oficios, fomento productivo y salud–; y concluye con su nivel operativo visto en la inmersión del voluntariado universitario con el objetivo de brindar actividades de los programas traducidas en capacitaciones y talleres.

En un primero momento, la generación de confianza entre el equipo de UTPMP MÉXICO y los habitantes de las comunidades es un factor determinante para la detección de necesidades de sus habitantes. Éste se da en los procesos de capacitación que reciben los voluntarios para la construcción de las viviendas de emergencia; a su vez, la interacción con las comunidades está dirigida por un experto en construcción por cuadrilla y por cada cinco casas.

Los monitores y expertos en construcción supervisan la edificación de las casas durante los tres días que dura este proceso. No obstante, el programa de viviendas de emergencia tiene dos fines distintos. El primero, de carácter tangible, deriva en la construcción de la casa, pero el segundo objetivo es generar la convivencia entre los voluntarios que se acercan por primera vez al fenómeno y los beneficiarios. Aquí el punto es la inclusión, dijo Mariana Vázquez del Mercado:

Primero hacemos un envío de los voluntarios al lugar donde van a construir, se instalan en las escuelas o lugares acondicionados para descansar; se les divide por cuadrillas, se les entrega su herramienta y reciben las primeras instrucciones. Posteriormente, se les solicita que desarrollen una estrategia consistente en ver, pensar y actuar; el primer día *ven*, comparan, reflexionan, escuchan todos los aspectos de las comunidades en situación de pobreza extrema. La construcción es el pretexto ideal para fomentar una convivencia entre las familias y los voluntarios, a través de dicha dinámica, se van reconociendo las necesidades. La hora estipulada para la comida es un ritual que se respeta e incluye a todos, tanto voluntarios como familias beneficiarias para compartir las experiencias sobre la casa.

Posteriormente, las familias manifiestan sus necesidades y entregan su confianza a los voluntarios para comenzar una segunda fase dentro de la estrategia, el pensar. Dentro de la escuela, dice la directora social, se les solicita que reflexionen sobre una solución a los problemas detectados. Cuando comienza o se retoma la construcción hacia un tercer día, se integra la parte del actuar en la estrategia. En este momento se les solicita que se integren a la diversidad de programas sociales que integra el plan

Herramientas de planificación.

Divididas en planes, programas, proyectos y actividades. Abarca desde un nivel estratégico, táctico y operativo.

Blanco de comunicación.

Grupo de interés real o potencial con un impacto en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. También conocidos como stakeholders.

comunitario como voluntario para continuar participando en los objetivos de UTPMP MÉXICO.

El **plan comunitario** se considera la base para integrar a los planes, considerados así por UTPMP MÉXICO, o vertientes en un nivel táctico. La segunda fase del plan comunitario inicia con la presentación de programas sociales que benefician a las comunidades para continuar con un proceso de comunidades sustentables. Si ellos aceptan, el equipo de voluntarios diagnóstica a todos los integrantes de la comunidad para conformar una evaluación de las principales necesidades detectadas. Al concluir, se identifican las prioridades para ser presentadas durante una asamblea a toda la comunidad.

En dicha asamblea se establecen las prioridades, los obstáculos, las oportunidades y los responsables, qué va a hacer la comunidad y qué le corresponde a UTPMP MÉXICO. Con base en el ordenamiento de las cuatro primeras prioridades se comienza a trabajar. Mariana Vázquez comenta – sobre la experiencia y resultados obtenidos por estos diagnósticos– que las necesidades de salud, educación y capacitación en oficios suelen ser las mayores preocupaciones de las comunidades desprotegidas.

El **plan comunitario** está diseñado para ofrecer programas sociales impartidos por los equipos de voluntarios universitarios. En un nivel táctico, los **programas** existentes son en materia de **educación, capacitación en oficios, fomento productivo y salud**. El programa educativo pretende disminuir los niveles de marginalidad en niños y niñas en edad preescolar y primaria. Además fomenta la regularización educativa de adultos mayores a través de talleres recreativos.

El programa de capacitación en oficios consiste en otorgar las herramientas y conocimientos básicos a los adultos para especializarse en una actividad productiva. Cuando las personas se agrupan en un taller se les propone conformar una cooperativa o sistema de trabajo a manera de producir servicios o artículos para consumo de la misma comunidad. Ahí, el tercer programa de fomento productivo se presenta como una alternativa para desarrollar su capital social y humano como recurso.

Estos emprendimientos económicos son un apoyo a los pobladores de dichas regiones para convertirse en negocios rentables para impulsar el bienestar familiar, una mejora en la calidad de vida, así como aumentar el desarrollo personal y profesional de las personas capacitadas. Sin embargo, dichos procesos no pueden ostentarse si la salud de los habitantes no es la indicada, por ende, se implementa el programa de salud para promocionar campañas de salud, prevención de enfermedades y sugerencias básicas para mantener una condición de vida adecuada.

Para la directora social de UTPMP MÉXICO siempre es importante evaluar los resultados obtenidos para trazar nuevas metas con base en las opiniones vertidas en los balances trimestrales presentados a los integrantes de la organización. Estas evaluaciones son divididas por áreas,

se evalúa la planeación de la construcción, logística, eficiencia de los recursos y el modelo de construcción, capacitación, accidentes, supervisión de los monitores, etcétera. El área de voluntariado evalúa la cantidad de estudiantes inscritos, el impacto de la convocatoria, si se cumplieron sus objetivos, cuántos universitarios regresaron, entre otros aspectos. Todo lo que forma parte del proceso de construcción desde el inicio hasta el momento final de la misma. Después se por sedes y por último se integra en un balance general que será presentado a los integrantes de UTPMP MÉXICO. Esto sirve para valorar económicamente las pérdidas y las ganancias, por ejemplo, si hubo un ahorro en la logística de una construcción porque colaboró el Estado ese sobrante sirve para la construcción de más casas.

La evaluación de los programas sociales es un indicador que no fue incluido como parte de la pertinencia de la organización y sus programas sociales, pero con este dato encontrado a través de la entrevista con un informante de UTPMP MÉXICO se puede constatar su funcionalidad para la profesionalización de sus actividades. Además, encontrar alianzas con Organizaciones Civiles distintas al campo de desarrollo social con una similitud entre misiones y valores organizacionales hace de éstas, un actor social para solventar la problemática para no ser vistos como competidores directos.

La competencia es buena para hacer un trabajo de calidad para aquellas personas beneficiarias del recurso. Sin embargo, lo importante es construir casas entre las campañas que realizan UTPMP MÉXICO y las Organizaciones Civiles enfocadas a la satisfacción de necesidades de grupos vulnerables, no competir como un rival. Por ejemplo, el déficit habitacional en México es de 500 mil viviendas al año. Ni los programas sociales del gobierno, ni todo el esfuerzo que hace el tercer sector generan ese impacto.

Con relación a la colaboración de actores estratégicos se ha presentado el caso de empresas dispuestas a ayudar si UTPMP MÉXICO realiza actividades fuera de su área de acción social. Ante esta adversidad, la directora social de UTPMP MÉXICO manifiesta, nuevamente, ofrecer un servicio incluyente:

Para incluir necesitas tener amplitud de programas o proyectos para que la gente pueda interesarse en colaborar según sus iniciativas, ya que no a todos les interesa la construcción. Entonces, en diversas ocasiones, nos han propuesto la colaboración si la casa es de cemento, pero nosotros no podemos hacerlo así porque la gente no es propietaria de sus propios terrenos, y construir formalmente ellos está penalizado sino regularizas tu propiedad. Aunado está que una construcción de cemento necesita servicios básicos de luz, agua, drenaje, en realidad, lo que sea necesita es cubrir una

necesidad que es el techo y comprometer a las comunidades y demás actores a esforzarse por salir adelante.

Los aliados del tercer sector, para UTPMP MÉXICO han sido Fundación Home Plan, para la construcción de viviendas; Cáritas para el desarrollo de habilitaciones sociales y viviendas; y con la Cruz Roja Mexicana para el desarrollo de programas de salud. Un aspecto interesante sobre la pertinencia de las Organizaciones Civiles integra dos aspectos importantes. La inclusión de jóvenes universitarios como poseedores de conocimientos especializados, fuerza de trabajo y capacidad de aprendizaje de conocimientos codificados. El segundo aspecto consiste en la inclusión de este tipo de organizaciones en la diversificación de sus programas sociales para mantener una compatibilidad con empresas e instancias de gobierno.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

La consolidación de las Organizaciones Civiles es un estadio de evolución integrado por diversos indicadores interrelacionados con los criterios anteriores denotados dentro de la organización objeto del estudio de caso. UN TECHO PARA MI PAÍS, MÉXICO A. C. (UTPMP) pertenece a las organizaciones de tipo operativas, pues su misión consiste en el diseño de programas de habilitación social dentro de una comunidad vulnerable, genera alianzas intersectoriales para obtener los recursos necesarios para implementarlos y por sí misma ofrece una plataforma de herramientas de forma tal que solventan las necesidades dentro de una estructura de evaluación de las condiciones de la sociedad civil.

Como quinto criterio –la consolidación– fortalece la labor de Cristina Puga y Matilde Luna con su propuesta de los cuatro criterios de profesionalización para englobar una evaluación de las condiciones actuales de una organización del tercer sector. Asimismo, con las generaciones de transición de David C. Korten es posible ubicar a las OC en diversos estadios según el cumplimiento de los criterios de desempeño. UTPMP MÉXICO, a través de su directora social, Mariana Vázquez del Mercado, enfatiza el valor del no asistencialismo.

Éste consiste en no hacer el trabajo correspondiente del Estado, pero sí contribuir paulatinamente con la habilitación de comunidades en extrema pobreza con la construcción de viviendas de emergencia, las cuales, son diseñadas y planeadas por un equipo capacitado en el tema. Así, también, el no asistencialismo consiste en evitar en lo posible la satisfacción de necesidades básicas, como el caso de la vivienda, porque se cubriría la carencia sin erradicar desde la base el problema.

Por lo tanto, UTPMP MÉXICO está dentro de las organizaciones de segunda generación, caracterizadas por promover la sustentabilidad de las comunidades donde construye las viviendas cuya finalidad es convertir en permanentes los resultados. El plan comunitario está diseñado para constituirse en la base de los demás programas en materia de salud, educación, capacitación en oficios y fomento productivo. Estos programas, en opinión de la directora social, permiten generar comunidades sustentables a través de cooperativas o sistemas de trabajo para producir servicios o artículos de consumo para la misma comunidad.

La función de la capacitación de los integrantes de zonas en pobreza extrema es movilizarlos para generar sus propios recursos de mantenimiento. Se les asignan los responsables, se les hace notar la disponibilidad de recursos como grupo, permitiendo un cambio de visión sobre su condición de vulnerabilidad. La participación ciudadana ejercida por los voluntarios universitarios es fundamental para llevar a la realidad cada vertiente del plan comunitario.

Como una de las prioridades de las oc, el voluntariado es una estrategia importante para profesionalizar a las organizaciones del tercer sector. Alejandro Favela y colaboradores ya hacían el énfasis suficiente en generar alianzas intersectoriales con las universidades pues en ellas se localiza la masa de conocimientos requeridos por el *performance* organizacional para lograr la profesionalización. En UTPMP MÉXICO son los voluntarios de nivel de educación superior quienes desarrollan las capacitaciones de los programas de habilitación social, cada uno mantiene características únicas que son entendidas y comunicadas por este tipo de voluntariado.

Aquí se comprueba el papel del hombre modular, visto al inicio de la investigación, quien se introduce en dinámicas organizacionales diferentes a su entorno inmediato sin perder su individualidad, siendo comprobable esta situación en el simple evento de la construcción de la vivienda. Sin importar la formación académica, sean abogados o ingenieros, los voluntarios se cohesionan y adueñan de la filosofía de UTPMP MÉXICO en una estrategia de inclusión. Para Mariana Vázquez del Mercado, el inicio de todo es fomentar este valor en los voluntarios para generar un lazo de confianza entre éstos y las comunidades en pobreza extrema.

Los emprendimientos económicos o estímulos otorgados por UTPMP MÉXICO son un ejemplo de la contribución a la mejora de las condiciones del mundo de la vida, tocados en el capítulo segundo de este trabajo y propuestos por Carlos Eduardo Maldonado. Debe recordarse que, la sociedad civil sufrió de un proceso de reconstrucción para mitigar carencias olvidadas

por un Estado en su momento concebido como benefactor. Ahora, las organizaciones de segunda generación, como UTPMP MÉXICO, mantienen una visión de trabajo de satisfacer las exigencias de salud, educación y alimentación de los grupos vulnerables de toda América Latina. Por la dimensión de esta organización, la pobreza extrema se ha convertido en una situación de crisis para las autoridades y las propias organizaciones del tercer sector.

UTPMP MÉXICO pretende impactar a las comunidades en pobreza extrema en términos del propio desarrollo personal y bienestar familiar, mejorar las condiciones de la calidad de vida ostentadas actualmente, motivando a sus integrantes a transformar las carencias en oportunidades de desarrollo. Así, los objetivos organizacionales de UTPMP MÉXICO se transforman continuamente al insertar su plan comunitario en diversas regiones del país, convirtiéndolos en procesos cíclicos interminables.

Si la misión de UTPMP MÉXICO es erradicar la pobreza extrema y generar una igualdad entre las personas podría ser contradictorio con la filosofía de los planes comunitarios concebidos como cíclicos, no obstante, la satisfacción de necesidades, realmente, nunca termina. Por ello, la profesionalización de esas comunidades les posibilita así mismos las herramientas para inducir a nuevos integrantes para adquirir un oficio y desarrollar sus propios mecanismos de procuración.

Los criterios de desempeño organizacional fueron constatados dentro de UTPMP MÉXICO, incluso, se obtuvo un nuevo indicador, la evaluación de sus programas sociales para mejorar las actividades de la organización. Para la directora social de UTPMP MÉXICO, la evaluación les permite valorar económicamente las pérdidas y las ganancias no solamente económicas, sino materiales, voluntariado, reputación y posicionamiento. La hipótesis de la investigación estableció demostrar en un caso real la existencia de los criterios de desempeño, siendo irrefutable la presencia y la utilización de éstos para mejorar sus actividades.

El quehacer diario de UTPMP MÉXICO no ha permitido a sus integrantes descubrir y denominar cada criterio como la investigación en sistemas emergentes las ha reconocido, pero la importancia radica en el establecimiento de los indicadores y su institucionalización para ser depositados en el modelo de comunicación como una evaluación de sus condiciones actuales. Este modelo pretende constituirse como una forma de diagnosticar el desempeño de las OC donde podrán ser visualizados los criterios existentes y faltantes que permita la profesionalización de las organizaciones del tercer sector. El modelo de comunicación estratégica de UTPMP MÉXICO se integraría de la siguiente forma.

MODELO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE UN TECHO PARA MI PAÍS, MÉXICO A.C.

CRITERIO	INDICADOR		
EFICACIA	<p>Cultura organizacional A partir del programa de viviendas de emergencia UTPMP México establece la cohesión de sus integrantes a través del principio de inclusión. Los sistemas culturales compartidos y rituales de comunicación son explícitos en la conclusión satisfactoria de objetivos.</p>		<p>Identidad organizacional Coexiste una filosofía organizacional coherente con las acciones realizadas al exterior. Se logra una identificación con la política de una América Latina sin pobreza, traducido en el cumplimiento satisfactorio de objetivos de trabajo fundamentados en la misión y visión de UTPMP México. Reconocimiento paulatino al exterior con base en la identidad.</p>
EFICIENCIA	<p>Recursos materiales En alianza con gobiernos locales se obtiene el albergue para el voluntariado, transportación, equipo médico y su inclusión como corresponsable de la problemática.</p>	<p>Procuración de fondos El plan PyMes, donativos mensuales adaptados a la dimensión de la empresa; el plan de socios, una estrategia de <i>ciberfundraising</i>; las campañas institucionales y la postulación a fondos de RSE son los canales para la generación de recursos económicos.</p>	<p>Transparencia y rendición de cuentas Alianzas con empresas de auditoría fiscal y monitoreo de opinión pública han beneficiado a UTPMP México en la emisión de sus boletines anuales de transparencia. Impacta en la confianza de sus agremiados por la comunicación externa de su informe.</p> <p>Capital intelectual El voluntariado universitario es fuente de conocimientos adquiridos como formación académica, expresados en la implementación de los programas integrales del plan de fomento de comunidades autosustentables.</p>
LEGITIMIDAD	<p>Reputación y posicionamiento La transparencia de sus procesos, así como las alianzas establecidas con medios de comunicación coadyuvan en el reconocimiento de UTPMP México como una OC confiable, generadora de experiencias de trabajo comprobables.</p>		<p>Generación de valor El Estado obtiene reconocimiento social por parte de las comunidades intervenidas por UTPMP México al cual se le integra como responsable de la necesidad; las alianzas con empresas impactan internamente en la cultura organizacional; con otras OC se genera intercambio de experiencias para desarrollar nuevos conocimientos.</p>
PERTINENCIA	<p>Programas sociales UTPMP México mantiene niveles estratégicos (plan comunitario); niveles tácticos (programas educativos, de salud, y fomento productivo); y niveles operativos (actividades de capacitación) en la planificación de sus actividades.</p>	<p>Experiencias acumuladas Se recurre a diversas OC para el intercambio de conocimientos; obteniendo colaboraciones por considerar a UTPMP México como una organización con experiencia en el área de acción social.</p>	<p>Evaluación de programas sociales Cada trimestre del año se efectúa una evaluación por área para contrastar las pérdidas y ganancias, de forma económica, para el mejoramiento e innovación de objetivos organizacionales.</p>
CONSOLIDACIÓN	<p>Generación evolutiva de Korten UTPMP México se sitúa como una OC de segunda generación al desarrollar estrategias y programas comunitarios para convertir regiones de pobreza extrema en comunidades sustentables con la ayuda de fomentos productivos.</p>		<p>En proceso de consolidación UTPMP México construye una identidad innovadora al interior del área de atención a grupos vulnerables, mientras acumula, genera y reproduce experiencias para ser reconocida como una OC profesionalizada, viable como colaborador en una alianza intersectorial.</p>

UTPMP MÉXICO, se inserta en un proceso de consolidación superando las fases de formación y funcionamiento. En el estadio identificado por otra organización objeto de estudio se observan características, tales como la construcción de una identidad de reciente creación en busca de un posicionamiento dentro de la sociedad civil. Como sucede en UTPMP MÉXICO, los estudios sobre monitoreo de marca y opinión pública señalan un menor impacto en el reconocimiento de la organización como la consecuencia de una falta de presencia en medios de comunicación.

Mariana Vázquez del Mercado, directora social de UTPMP MÉXICO, reconoce el poco reconocimiento de la asociación por parte de diversos grupos de interés. En cambio, dentro de las universidades comienza a posicionarse como una organización de objetivos de trabajo cumplidos, con una constante fase de evaluación para plantear nuevos retos, motivando a los universitarios a regresar a las actividades implementadas por UTPMP MÉXICO.

La acumulación de experiencias está centrada en la dinámica de los círculos virtuosos de Quagli, los cuales inician con un proceso de creación, utilización, intercambio, interacción y difusión. Aunque UTPMP MÉXICO no practique íntegramente este progreso de la acumulación de experiencias de la organización, se facilita la transición entre el conocimiento permanente en un integrante y su socialización al interior de UTPMP MÉXICO con ciertos grupos afines a diversos intereses hasta su intercambio entre sus integrantes de manera interna.

Dentro de los cuatro criterios de desempeño de UTPMP MÉXICO se identifica una importancia sobresaliente en materia de gestión de alianzas intersectoriales. La eficacia, la eficiencia y la legitimidad de esta organización se vieron afectadas satisfactoriamente por una colaboración con el Estado y/o la empresa, respectivamente, para la satisfacción de necesidades primarias de UTPMP MÉXICO. Se reconoció un ahorro significativo de recursos materiales al obtener el apoyo del primer sector para hospedar en las instalaciones de escuelas a los voluntarios para la construcción de viviendas emergentes; la agilización de trámites para concluir con este programa y la donación de ambulancias o equipo médico primario para las comunidades.

Asimismo, se integró al Estado en la correspondencia de una obligación propia, pero con la ayuda de UTPMP MÉXICO para la habilitación de comunidades en extrema pobreza. Las colaboraciones establecidas entre el tercer sector y el Estado mantuvo una alineación estrecha con base en la misión de ambas organizaciones, conseguir la mejora de las condiciones de vida de las familias que viven en situación de pobreza extrema. Por otra parte, UTPMP MÉXICO hace la denuncia explícita de las condiciones en las cuales

se encuentran diversos asentamientos, por lo cual, el Estado es testigo de la poca o nula atención prestada a este tipo de grupos vulnerables.

En el caso de las empresas, la postulación a fondos de responsabilidad social empresarial, permitieron a UTPMP MÉXICO incrementar sus recursos económicos en un 60% para la continuidad de sus programas de habilitación comunitaria. Aunque diversas empresas firmaron convenios con UTPMP MÉXICO, los apoyos pro bono formaron parte fundamental de la obtención de otros apoyos de índole económica. El nivel de alineamiento, en términos de amplitud, se colocaron en gran medida en un rango medio al coincidir misiones y valores organizacionales; por su parte, la profundidad se dio de manera convergente al reforzarse mutuamente en la generación e intercambio de beneficios como la reputación o reconocimiento de las empresas como facilitadoras de recursos para erradicar la pobreza extrema y para UTPMP MÉXICO, la cobertura de necesidades económicas.

La transparencia de UTPMP MÉXICO así como su rendición de cuentas tomó parte fundamental en el mantenimiento de las alianzas para asegurar la participación de los colaboradores a través de la confianza transmitida por la primera hacia las empresas y el Estado. Como reconoce la directora social de la asociación, la confianza entre los participantes de una alianza se basa en el respeto de los beneficios de cada actor, la comunicación constante para una toma de decisiones deliberadas y la formación de una cultura de colaboración como un aspecto de inclusión de los diversos actores de la sociedad civil en una problemática, como es la pobreza extrema, para formar lazos sólidos que permitan un mejor trabajo para emitir soluciones.

Por último, la profesionalización de UTPMP MÉXICO todavía no consigue los niveles adecuados para constituirse como un referente de la sociedad civil como líder de opinión. Aunque su acercamiento con actores sociales es trascendental, carece de mayor sistematización de la acumulación de su capital intelectual como estrategia de profesionalización. El tema del capital intelectual y su generación, así como las formas de ser compartido y comunicado entre los grupos internos y la comunidad es inexistente dentro de la literatura sobre Organizaciones Civiles.

Aunque no es materia de esta investigación, el capital intelectual constituye el pilar más importante de las organizaciones del tercer sector para obtener conocimientos especializados para construir estrategias de desarrollo social y comunicación pertinentes que generen nuevas relaciones de carácter multilateral, es decir, la implicación de tres actores completamente integrados a través de conocimientos compartidos sobre campos de desarrollo social necesitados de la atención de la sociedad civil.

ANEXOS

MATERIAL CONSULTADO

- ACKOFF RUSSELL L., *Recreación de las corporaciones. Un diseño organizacional para el siglo XXI*, México, Oxford University Press, Área: Economía y Administración, 2000, primera edición, 343 pp.
- ACKOFF RUSSELL L., *El paradigma de Ackoff. Una administración sistémica*, México, Editorial Limusa Wiley, 2002, 367 pp.
- AGUIRRE SÁDABA, ALFREDO, et. Al, *Administración de organizaciones en el entorno actual*, En Colección ECONOMÍA Y EMPRESA, Madrid, Pirámide, 2003, 528 pp.
- ÁLVAREZ ENRÍQUEZ, LUCÍA, *La sociedad en la ciudad de México. Actores sociales, oportunidades políticas y esfera pública*, México, Plaza y Valdés Editores, En Colección Alternativas, 2004, 193 pp.
- ANDER EGG, EZEQUIEL, *Introducción a las técnicas de investigación social*, Buenos Aires, Hvmantitas, 1987, 326 pp.
- AUDIRAC CAMARENA, Carlos A., *ABC del desarrollo organizacional*, México, Trillas, 2000, quinta reimpresión, 110 pp.
- AUSTIN, JAMES; REFICCO, EZEQUIEL; BERGER, GABRIEL, *Alianzas sociales en América latina. Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*, Washington D. C., Social Enterprise Knowledge Network, 2005, 387 pp.
- BOLOS, SILVIA, *La construcción de los actores sociales y la política*, México, Plaza y Valdés Editores, 1996, s/n pp.
- BLAXTER, LORAIN, et. al, *Cómo se hace una investigación*, España, Gedisa, 2000, s/n pp.
- CAZÉS, DANIEL, *Creación de alternativas en México*, En Colecciones Alternativas, México, Centro de investigaciones interdisciplinarias en ciencias y humanidades, 1999, 486 pp.
- COHEN, JEAN L.; ARATO, ANDREW, *Sociedad civil y teoría política*, México, Fondo de Cultura Económica, Sección de obras de sociología, 2002, segunda reimpresión, 703 pp.
- DA SILVA, REINALDO O., *Teorías de la administración*, Traducción de Pilar Mascaró Sacristán, México, Thomson Learning, 2002, primera edición, 523 pp.
- DE FLEUR, MELVIN, L. et al, *Teorías de la comunicación de masas*, Traducción de Joan Soler Chic, Barcelona, Paidós, 1993, quinta edición, 463 pp.

- ESTEFANÍA, JOAQUÍN, *La nueva economía. La globalización*, España, Nuevas Ediciones de Bolsillo, 2001, primera edición, pp.
- FAVELA, ALEJANDRO, CALVILLO, MIRIAM, et. Al. *Organizaciones Civiles: una propuesta para lograr su consolidación*, México, Plaza y Valdés, 2003, 128 pp.
- FRANÇAIS, ARIEL, *El crepúsculo del estado-nación. Una interpretación histórica en el contexto de la globalización*, [en línea], s/lugar de edición, UNESCO, 2003, Dirección URL: <http://www.unesco.org/most/francais.htm>.
- GELLNER, ERNEST, *Condiciones de la libertad. La sociedad civil y sus rivales*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, Serie: Estado y Sociedad, 1996, primera edición s/n pp.
- GIRARDO, CRISTINA (coord.), *La profesionalización de las osc en México: actores y estrategias*, Estado de México, El Colegio Mexiquense, A.C., 2007, primera edición, 164 pp.
- GRAWITZ, MADELEINE, *Métodos y técnicas de las ciencias sociales*, Tomo II, Barcelona, Editorial Hispano Europea, 1985, 341 pp.
- HARMON, MICHAEL M., MAYER, RICHARD T., *Teoría de la organización para la administración pública*, En Nuevas lecturas en políticas y gobierno, México, Fondo de Cultura Económica, 2001, primera reimpresión, 505 pp.
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, SERGIO; PULIDO MARTÍNEZ, ALEJANDRO, *Visión de negocios en tu empresa*, México, Gasca SICCO, Serie: Planeación Estratégica, 2003, primera edición, s/n pp.
- HOMS QUIROGA, RICARDO, *La comunicación en la empresa*, México, Iberoamericana, 1990, s/número de edición, 147 pp.
- KOTLER, PHILIP; ARMSTRONG, GARY, *Fundamentos de marketing*, México, Pearson Educación, 2003, sexta edición, 680 pp.
- LARA, MARÍA LUISA, *Filantropía empresarial. Convicción y estrategia*, México, Editorial Pax, 2000, 135 pp.
- LERMA GONZÁLEZ, HÉCTOR DANIEL, *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*, Bogotá, ECOE, 2003, 115 pp.
- LIBAERT, THIERRY, *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar una estrategia de comunicación*, México, Limusa, 2006, 283 pp.
- MALDONADO, CARLOS EDUARDO, *Filosofía de la sociedad civil*, Bogotá, Siglo del Hombre Editores, 2002, 244 pp.
- MÉNDEZ, JOSÉ LUIS, (coord.), *Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica*, México, Academia Mexicana de Investigaciones en Políticas Públicas, Colección: Las ciencias sociales, 1998, 495 pp.
- MERCADO, SALVADOR, *Relaciones públicas aplicadas*, México, Thomson Learning, 2007, 373 pp.

- PEARCE, JENNY, *Desarrollo, ONG y Sociedad Civil*, traducción de Aina Alcover, en *Development in Practice Readers*, Gran Bretaña, INTERMÓN OXFAM, primera edición, 2000, 224 pp.
- PÉREZ GARCÍA, ENRIC, *et al.*, *Contexto y metodología de la intervención social*, Barcelona, Altamar, 2004, 222 pp.
- PÉREZ LÓPEZ, AGUSTÍN, *Introducción a la captación de fondos*, España, Asociación Española de Fundaciones, 2006, 109 pp.
- PUGA, CRISTINA; LUNA, MATILDE, *Acción colectiva y organización. Estudios sobre desempeño asociativo*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales, 2008, primera edición, s/n pp.
- RODRÍGUEZ M., DARÍO, *Diagnóstico organizacional*, México, Alfaomega, 1999, tercera edición, 218 pp.
- ROJAS ORDUÑA, OCTAVIO ISAAC, *Relaciones públicas: la eficacia de la influencia*, Madrid, ESIC Editorial, 2005, 365 pp.
- ROJAS SORIANO, RAÚL, *Guía para realizar investigaciones sociales*, México, Plaza y Valdez, 1995, 171 pp.
- RECARTE, ANA; ARCHE, VICENTE, *El movimiento social “derechos de los animales” en Estados Unidos*, Instituto Universitario de Estudios Norteamericanos, Universidad de Alcalá, 5 pp.
- SAFA BARRAZA, MARÍA CRISTINA (coord.), *Las organizaciones civiles en México: situación actual y retos frente al fortalecimiento institucional*, México, Convergencia de Organismos Civiles A. C., 2003, 189 pp.
- SCHEINSOHN, DANIEL, *Más allá de la imagen corporativa*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2000, 359 pp.
- SIMONIAN, LANE, *La defensa de la tierra del jaguar: Una historia de la conservación en México*, México, Dirección de Publicaciones de la Unidad de Participación Social, Enlace y Comunicación (UPSEC), 1999, primera edición, 352 pp.
- VENTOSA DE CAMPO, ANDRÉS, *La estrategia de estudios de caso*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, FCPS, 2006, primera edición, 62 pp.

MATERIAL CONSULTADO EN INTERNET

- <http://www.untechoparamipais.org/mexico/>
- <http://www.unesco.org/most/francais.htm>
- http://www.adacolombia.org/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=32&Itemid=72