



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

“IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO COMO PARTE  
FUNDAMENTAL DEL PLAN DE COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DE LOS FLUJOS  
COMUNICACIONALES INTERNOS Y EXTERNOS EN LAS  
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL: EL CASO DE  
INICIATIVA CIUDADANA Y DESARROLLO SOCIAL, INCIDE  
SOCIAL, A.C.”

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN CON  
OPCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**PRESENTA**

**BRENDA PATRICIA GONZÁLEZ GARCÍA**

ASESORA: MTRA. ADRIANA REYNAGA MORALES



MÉXICO, CIUDAD UNIVERSITARIA, 2011



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.

*A mis Padres, Hermanas y Moi.*

*A Dios.*

*...¡Vida, nada me debes! ¡Vida, estamos en paz!*

*Amado Nervo*

*"El saber y la razón hablan, la ignorancia y el error gritan"*

Arturo Graf

*"El ignorante afirma, el sabio duda y reflexiona"*

Aristóteles

*Vivir no es sólo existir,  
sino existir y crear,  
saber gozar y sufrir  
y no dormir sin soñar.  
Descansar, es empezar a morir.*

Gregorio Marañón

## AGRADECIMIENTOS

Son tantas las personas a las que quiero agradecer por este gran logro. Pero antes que nada quiero dar las gracias a Dios por haberme dado la bendita oportunidad de vivir.

Quiero agradecer a mi familia por el simple hecho de existir, quiero decirles que este logro también es de ustedes, que sin su ayuda y apoyo incondicional esto no hubiera sido posible.

**Papá:** por esforzarme a ser cada día mejor y por estar sobre mí pidiendo que cerrara este ciclo; sin eso definitivamente no hubiera sido posible, ahora me doy cuenta que todo era porque me quieres y quieres verme realizada. Le agradezco a la vida y a Dios por haberme dado un padre como tú.

**Mamá:** por dedicar tu vida a mí, por criarme y enseñarme a ser una persona responsable; soy lo que soy gracias a ti; por tu amor y cariño incondicional. Por inyectarme esa energía que se necesita para vivir y por darme el mejor ejemplo de que nunca hay que rendirse ante la adversidad. Este logro también es tuyo.

**Selene:** por ser la mejor hermana-amiga que he tenido en la vida. Gracias por ser siempre mi mejor cómplice, mi mejor consejera, mi mejor compañera en los buenos y malos momentos, mi mejor ejemplo en los tropezones que nos da la vida. Quiero que sepas que, aunque no me creas, siempre he aprendido mucho de ti. Te quiero hermana.

**Fer:** por enseñarme a terminar de descubrir el mundo, por ser una gran hermana, por enseñarme a ver el mundo desde otra perspectiva. Quiero que sepas que este logro también es tuyo y quiero que dentro de unos años tú también estés cumpliendo tus metas y propósitos profesionales en la vida. Te quiero hermana.

**Moi:** Este esfuerzo también está dedicado a ti, quiero agradecerte que hayas sido la persona que me robó el corazón y que roba mis suspiros. Mil gracias por ser ese gran compañero de vida, gracias por tu apoyo y cariño que han sido mi motor para lograr mis objetivos. Gracias por formar parte de mi vida y dejarme entrar a la tuya.

Te doy las gracias a ti Adriana Reynaga, por haber sido mi asesora en este logro profesional. Por aguantar mis indecisiones. Quiero confesarte que te admiro demasiado, eres mi prototipo de mujer: inteligente, profesionalmente exitosa, una gran madre, una gran esposa y una gran persona. Mil gracias por todo.

Quiero agradecer también a mis amigas de la facultad, gracias por los mejores momentos que pasé durante la carrera. Estén seguras que jamás las olvidaré. Gracias Fabiola, especialmente a ti por ser mi alma gemela. Gracias Montserrat y Paulina.

No quiero olvidar a mis amigas de la infancia, unas entrañables personas, gracias Ivonne, Mara, Erika, Pamela, Miriam y Rosa. Espero que algún día podamos cumplir nuestra promesa de seguir juntas hasta la muerte.

También quiero agradecer a todo el quipo de INCIDE Social, que me enseñó lo que es perseguir y aferrarse a un ideal. A ti Héctor por enseñarme lo excéntrico y apasionante que puede llegar a ser el conocimiento; además de prestarme algunos libros para que esto fuera posible. A ti Sara por ser mi fiel compañera de la diversión, jamás olvidaré aquellos momentos. A ti Nancy C. y Karime por ser mis grandes compañeras de la risa y de los proyectos sociales. También quiero dar las gracias a Nancy Pérez, Laura Breña y Sergio Ramírez.

Quiero mencionar a algunos profesores que marcaron mi formación profesional, gracias Pedro Antonio, Carlos Narro, Alejandra Cabrera, Francisca Robles, Ingrid Alonso y Gustavo de la Vega. Haber conocido a profesores como ustedes me hace sentir orgullo de llevar en mi sangre el azul y oro. Doy gracias también a mi inigualable UNAM, siempre seré orgullosamente puma.

Finalmente quiero agradecer a otras personas que me han enseñado algo en la vida: Nelly, Luz Paula, Natalia, etc.

BPGG

# ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
<b>Capítulo I La Comunicación Organizacional y el Plan de Comunicación</b>	<b>4</b>
1.1 Fundamentos y conceptos básicos para comprender la comunicación	4
1.2 La comunicación organizacional	8
1.2.1 Conceptos básicos de la comunicación organizacional	10
1.2.1.1 Comunicación interna	13
1.2.1.2 Comunicación externa	14
1.2.2 El flujo de la comunicación en las organizaciones	16
1.2.3 Tipos de comunicación	18
1.3 El plan de comunicación organizacional	19
1.3.1 ¿Qué es el plan de comunicación?	19
1.3.1.1 La necesidad y utilidad del plan para las OSC	22
1.3.2 Fases o etapas del plan de comunicación	24
<b>Capítulo II Las Organizaciones de la Sociedad Civil</b>	<b>35</b>
2.1 ¿Qué son las Organizaciones de la Sociedad Civil?	40
2.1.1 Tipos de organizaciones	46
2.2 Historia y naturaleza de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México	50
2.3 Marco jurídico de las OSC en México	53
2.3.1 Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las OSC	54
2.3.2 Las Leyes estatales para las Organizaciones de la Sociedad Civil	56
2.4 Principales retos de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México	59
2.4.1 Algunos retos sobre los objetivos de comunicación de las OSC	61

<b>Capítulo III Diagnóstico de comunicación organizacional de INCIDE Social, A.C.</b>	65
3.1 Historia y naturaleza de INCIDE Social, A.C.	65
3.1.1 Misión y visión	66
3.1.2 Objetivos y líneas de acción	67
3.2 Fuentes de financiamiento	69
3.3 Proyectos de la organización	71
3.4 Diagnóstico en comunicación organizacional de INCIDE Social A.C.	73
3.4.1 Revisión de documentación existente de la organización.	73
3.4.2 <i>Análisis situacional, observación en el sitio y entrevistas</i>	75
3.4.3 Análisis del entorno de INCIDE Social	88
3.4.4 Análisis FODA	93
3.4.5 Análisis de medios y canales de comunicación en la organización	95
<b>Capítulo IV Reflexiones y recomendaciones de los resultados obtenidos</b>	102
4.1 Propuesta para la implementación y evaluación	102
4.1.1 Propuesta de Plan para el área de comunicación de INCIDE	102
4.1.1.1 Comunicación interna	103
4.1.1.2 Comunicación externa	116
Conclusiones	129
Bibliografía	133
Siglas	138
Anexos	139

## INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) se han conformado a lo largo de la historia como actores importantes para el cambio y desarrollo social de un país. Es así como en el caso de México las OSC día con día se hacen más presentes en la vida política y social del país, así como también contribuyen a la consolidación de los procesos de incidencia y participación ciudadana.

Son tantas las actividades que realizan las OSC, sin embargo es importante poder resumirlas en ciertas funciones sociales básicas: como prestadoras de servicios, promotoras y defensoras de derechos humanos, creadoras del capital social, y como parte del desarrollo económico<sup>1</sup>. Por lo que es importante que caminen hacia un proceso de consolidación.

Las organizaciones desde sus inicios han tenido la necesidad y obligatoriedad de comunicar sus acciones a los públicos externos e internos para llegar así a una plena y expedita consolidación. Sin embargo, cuando hablamos de comunicar, no nos referimos nada más a comunicar por comunicar, si no que las OSC como cualquier otra organización necesitan poner mayor atención y énfasis a sus estrategias de comunicación.

La problemática existente en la actualidad es que las OSC en México no le dedican mucha importancia o énfasis a su comunicación tanto interna como externa, ni mucho menos a la realización de un diagnóstico para poder detectar las ineficiencias y fallas en sus procesos comunicativos y así poder seguir con la implementación del plan de comunicación.

Pese a lo anterior, la comunicación se ha convertido en algo trascendental para el desarrollo de las organizaciones, es por eso que el diagnóstico de comunicación

---

<sup>1</sup> Véase Sergio García, et. al., *Definición de una agenda fiscal para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en México*. México, Mc Editores, 2007.

organizacional recobra gran importancia como parte inicial y fundamental del plan de comunicación para la mejora de sus flujos comunicacionales tanto internos como externos.

La presente investigación tiene como objetivo general demostrar la importancia de la elaboración del diagnóstico como parte fundamental del plan de comunicación en las Organizaciones de la Sociedad Civil, para la mejora de sus flujos comunicacionales internos y externos, en el caso específico de la organización INCIDE Social, A.C.

El método de investigación que se siguió fue comenzar con un marco teórico general de la comunicación organizacional; después, dar un acercamiento conceptual de las organizaciones de la sociedad civil y de la situación comunicacional en éstas; para posteriormente elaborar un diagnóstico de comunicación organizacional y poder trazar una propuesta de un plan para la organización Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social, INCIDE Social A.C.

Lo anterior con la finalidad de demostrar la hipótesis que persigue este estudio, que si las organizaciones mexicanas no llevan a cabo la elaboración de un diagnóstico como primera etapa de un plan de comunicación no podrán mejorar sus flujos comunicacionales internos y externos, y por lo tanto no podrán avanzar hacia su plena consolidación.

El presente trabajo se compone de cuatro capítulos y conclusiones, además de tener un apartado de anexos donde se presentan todos aquellos documentos que sirvieron como fuentes de información importantes para su desarrollo.

El capítulo I que lleva por nombre “La Comunicación Organizacional y el Plan de Comunicación”, explica los conceptos generales sobre la comunicación y el plan para poder aterrizar en la edificación de una metodología útil para la construcción de un diagnóstico en las organizaciones de la sociedad civil.

El capítulo II se titula “Las Organizaciones de la Sociedad Civil” y en él se muestra a grandes rasgos algunas de las teorías de sociedad civil y algunos elementos que nos ayudan a definir qué son las organizaciones de la sociedad civil, porqué surgieron, los tipos de organizaciones existentes y el marco jurídico que las regula.

El capítulo III, es el “Diagnóstico de comunicación organizacional de INCIDE Social, A.C”, en él se parte por explicar qué es la organización, identificar cuáles son sus objetivos, misión y visión; para después seguir con un análisis de la documentación existente de la organización complementándolo con un análisis situacional, observación en el sitio, la realización de entrevistas y aplicación de cuestionarios, análisis de su entorno, entre otras cosas.

Finalmente, el capítulo IV que se titula “Reflexiones y recomendaciones de los resultados obtenidos” es una propuesta para la implementación y evaluación de un plan de trabajo enfocado a la comunicación de la organización con miras a mejorar los flujos de comunicación tanto interna como externa.

Es así como se presenta este trabajo, que puede ser muy útil para las personas que estén interesadas en empezar a darle la importancia que requiere la planificación de la comunicación en las organizaciones de la sociedad civil; y para todas aquellas organizaciones que quieran empezar a implementar estrategias de comunicación para su consolidación.

## **Capítulo I**

### **La Comunicación Organizacional y el Plan de Comunicación**

La comunicación siempre ha sido una necesidad básica para los seres humanos en su vida diaria, en sus usos y costumbres así como para su interacción social. Esto trasladado a un nivel macro como una organización tenemos que la comunicación se vuelve un elemento fundamental para la gestión y funcionamiento de éstas.

Desde sus inicios, el ser humano ha tenido la necesidad de comunicarse con sus iguales, convirtiéndose así la comunicación en un elemento vital para la existencia del hombre desde el ámbito personal hasta el social. Fue así como a lo largo del tiempo la humanidad construyó un sistema de símbolos tanto gráficos como guturales para poder llegar a un entendimiento y así a una convención social, el lenguaje entendido en todas sus manifestaciones.

Si nos remitimos a una definición teórica sobre comunicación humana, varios autores han planteado ciertas definiciones y establecieron algunos elementos básicos para el estudio y conocimiento de ésta.

#### **1.1 Fundamentos y conceptos básicos para comprender la comunicación**

El verbo comunicar proviene de la voz latina “comunicare”, que significa puesta o poner en común. En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que se tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, conferir con otros un asunto, tomando su parecer<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Medellín Carrasco, Adriana. *Comunicación organizacional, área de oportunidad dentro de las empresas y su influencia en el comportamiento humano en el trabajo*. México. Universidad ISEC, Escuela de Administración. 2002.

La comunicación es el intercambio de ideas entre los seres humanos con la finalidad de interactuar y compartir significados. Es así como entendemos que para que se dé el proceso de comunicación se habla de distintos niveles: la *comunicación intrapersonal*, *comunicación interpersonal*, *comunicación intragrupal*, *comunicación intergrupala*, *comunicación colectiva o masiva* y la *comunicación social*<sup>3</sup>.

- Comunicación intrapersonal: Se entiende como aquella comunicación que se da al interior de las personas hacia sí mismas, sin tener interacción con otros humanos.
- Comunicación Interpersonal: Es cuando ya intervienen dos personas en una interacción física (en donde ya intervienen los 5 sentidos), es decir, ya hay un emisor y un receptor, y el emisor ya puede ver el efecto de sus mensajes. Otro elemento fundamental es que en este nivel de comunicación ya se da el *Feedback* o retroalimentación, y es aquí donde ya se puede hablar de comunicación verbal y no verbal.
- Comunicación Intragrupal: Es aquella comunicación que se da al interior de un grupo determinado conformado por tres personas o más. Muchos estudiosos del tema (desde el enfoque conductista) denominan encasillan a este tipo de comunicación, a la comunicación organizacional y empresarial.
- Comunicación Intergrupala: Es la que se da entre dos grupos o más con la finalidad de asociarse e interrelacionarse comunicativamente.
- Comunicación masiva o colectiva: Se refiere a la comunicación hacia un sector más grande de la población, las masas y/o colectividades. En este tipo de comunicación es en donde los medios de comunicación cobran un

---

<sup>3</sup> Gallardo Cano, Alejandro. *Curso de teorías de la comunicación*. México. UNAM, Serie Comunicación. 2002.

papel muy importante al ser los instrumentos transmisores de los mensajes. Es aquí cuando surgen varios estudiosos como Lazarsfeld, Lasswell, Schramm, McLuhan que aportaron mucho en el estudio de la comunicación de masas y los *mass media* en la historia mundial.

Es importante mencionar que todas estas manifestaciones de la comunicación, nos están aisladas entre sí, ni tampoco son expresiones distintas (a fin de cuentas todas tienen el objetivo de comunicar); simplemente son niveles de la comunicación que parten del interior del ser humano hasta llegar a su interacción en sociedad.

El proceso de la comunicación humana también tiene su complejidad y su conformación de elementos, tales como: el comunicador (o emisor), mensaje(s), canal, el perceptor-destino (o receptor) y la comunicación de retorno (o *feedback*). Algunos autores como Shannon y Weaver introdujeron a este sistema tradicional algunos otros conceptos como la fuente, ruido, el codificador y el decodificador<sup>4</sup>.

Fuente. Es el origen y de donde parte la información o mensaje que se va a transmitir. Para Shannon esto radica básicamente para la comunicación electrónica, y la fuente será la que seleccione el alfabeto a codificar.

Codificador. Para el mismo autor, este elemento será el encargado de codificar el alfabeto seleccionado por la fuente (impulsos eléctricos)

Comunicador o emisor. En un nivel muy básico es la persona encargada de soltar y dar el mensaje a un destinatario o receptor. En un nivel macro, para Schramm, este elemento es una persona institucionalizada para emitir el o los mensajes.

---

<sup>4</sup> Gallardo Cano, Alejandro. *Op. Cit.* Pág. 124-151.

Mensaje(s). Es el producto de la decodificación de la fuente, y básicamente es un conjunto de significados y símbolos.

Canal. Es el medio mediante el cual se envía el mensaje.

Ruido. Aparece principalmente durante el proceso de envío del mensaje y es lo que entorpece la comunicación (por ejemplo barreras y fallas de comunicación).

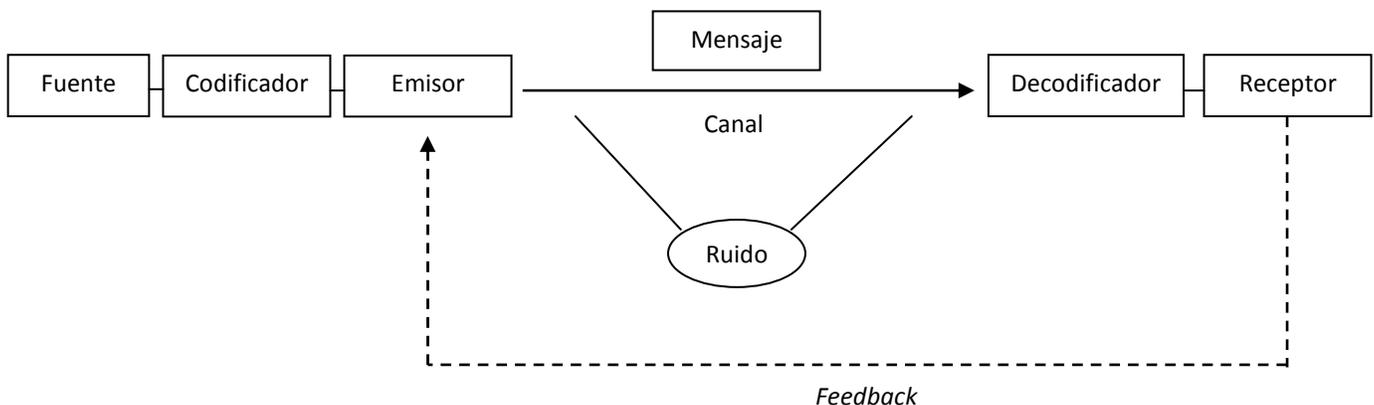
Codificador. En un nivel más complejo, es la persona encargada de descifrar el mensaje que es producto de una codificación de símbolos.

Destinatario o receptor. Es aquel que recibe el mensaje ya decodificado.

Comunicación de retorno o *feedback*. Es la acción positiva del mensaje. También se puede considerar como un mensaje de regreso en contestación al recibido. Y es así como una vez terminado el proceso de comunicación el receptor se convierte en emisor, y comienza de nuevo el ciclo de comunicación.

Todos estos conceptos se pueden agrupar de manera esquemática de la siguiente forma:

Esquema 1. Proceso de comunicación humana



**Fuente:** Elaboración propia, con datos de los esquema de Shannon, Weaver y Schramm.

Es así como se explica a grandes rasgos la comunicación humana, que para fines de este estudio tenemos que entenderla como la base para la comunicación en las organizaciones, es decir, la comunicación organizacional.

## **1.2 La comunicación organizacional**

Para entender la comunicación en las organizaciones o comunicación organizacional es importante tener muy claros ambos conceptos: por un lado la comunicación (lo cual se explicó anteriormente) y por el otro el concepto de organización(es). Es así como se afirma que se trata de la comunicación de personas que se organizan.

Desde tiempos memorables el ser humano ha tenido la necesidad de reunirse bajo un esquema organizado para establecer así roles, metas, responsabilidades y objetivos en común. Es así como se habla de los inicios de las organizaciones; sin embargo con el paso del tiempo la vida de las organizaciones se ha complejizado en tanto que los procesos se han especializado con la finalidad de perfeccionar la existencia organizacional.

Según Carlos Bonilla el concepto de organización remite (desde su significado etimológico) al instrumento para hacer algo específico. También nos cita una definición desde la teoría de los sistemas: “La organización como conjunto de roles interrelacionados, en los cuales incide un mecanismo de control”<sup>5</sup>, además identifica los elementos más importantes de una organización, los cuales son: “El ser humano, las actividades, la división del trabajo, el intercambio de información, la jerarquización y los objetivos en común.

---

<sup>5</sup> Bonilla Gutiérrez, Carlos. *La comunicación, función básica de las relaciones públicas*. México. Trillas. 2001.

Existe una amplia gama de organizaciones que responden a determinadas funciones, que según Parsons<sup>6</sup>, si las vemos desde el punto de vista funcional, se pueden clasificar en 4 tipos: 1) las que atienden a las cuestiones económicas; 2) las orientadas a asuntos políticos, 3) las organizaciones que se dedican a atender problemas sociales y finalmente aquellas que tienen por objetivo el mantenimiento de modelos (religiosos, educativos, culturales, etc.).

Sea cual sea la función que desempeñe una organización, es importante que se identifique a la comunicación como un componente fundamental para el desarrollo organizacional, además de que refuerza a que las personas creen redes y conjuntos de significados para el logro de los objetivos individuales y organizacionales.

Si se juntan ambos conceptos (comunicación y organización) se puede deducir que la comunicación organizacional es el intercambio de ideas e información entre un grupo de personas con la finalidad de perseguir objetivos comunes mediante procesos organizados.

Existe un enfoque aportado por Horacio Andrade, donde explica que se puede explicar y definir a la comunicación organizacional dependiendo de la mirada que se tenga. Por ejemplo, él propone definirla desde tres enfoques: como un *proceso social*, como una *disciplina* y un *conjunto de técnicas y actividades*<sup>7</sup>.

- Como *proceso social*: Desde este enfoque el autor define a la comunicación organizacional como una actividad social en donde las personas intercambian distintos tipos de mensajes entre sí.

---

<sup>6</sup> Gary L. Kreps. *La comunicación en las organizaciones*. México. Addison-Wesley Iberoamericana. 1995. Pág. 10-13.

<sup>7</sup> Andrade Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España. Serie Comunicación empresarial. Netbiblo. 2005.

- Como *disciplina*: Es cuando la comunicación adquiere otro sentido que va más allá de ser visto como un proceso natural y espontáneo de los seres humanos. Es decir, desde el campo del conocimiento se ve como la disciplina que estudia el proceso de comunicación entre las personas al interior de las organizaciones.
- *Conjunto de técnicas y actividades*: En este enfoque el autor define a la comunicación como una herramienta, es decir, la ve con una utilidad especial. Por ejemplo para el caso de las organizaciones se utiliza para mejorar los procesos y estrategias organizacionales, así como para mejorar el clima laboral interno, la comunicación con los públicos externos y otras cosas más.

### **1.2.1 Conceptos básicos de la comunicación organizacional**

La comunicación es un elemento fundamental para el desarrollo las organizaciones, tomando en cuenta que éstas se constituyen con ciertos objetivos con la finalidad de cumplir con funciones muy específicas (funciones administrativas y funciones que hacen referencia a su razón de ser y esencia). En el caso de las organizaciones de la sociedad civil, cumplen, como cualquier organización formal, ambas funciones, sin embargo es en los procesos de comunicación en donde la situación está muy endeble y poco trabajada.

Para Fernández Collado “La comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tienen en su entorno”<sup>8</sup>. Como vemos en la definición, el autor no sólo habla de los factores internos de una organización sino que también involucra a todo lo que rodea a dicha organización (factores

---

<sup>8</sup> Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México. Trillas. 2005. Pág. 12.

externos), es así como esta definición resulta destacar la esencia de lo que es la comunicación para las organizaciones.

Desde un enfoque más práctico, la comunicación es una herramienta estratégica para la gestión de las organizaciones que ayuda a direccionar y encaminar los esfuerzos humanos hacia metas muy específicas. En el caso concreto de las organizaciones de la sociedad civil, la comunicación es de suma importancia tanto a nivel interno como externo en la medida en que unos de sus principales objetivos son la institucionalización y consolidación.

Ante la afirmación anterior, surge la interrogante sobre cuál es el papel que juega la comunicación para el logro de los objetivos de la comunicación. La respuesta resulta fácil si se toma como punto de partida la importancia de la comunicación, es decir, la necesidad de expresar ideas de los seres humanos, y finalmente las organizaciones están conformadas por personas.

La importancia de la comunicación radica en los procesos organizacionales tanto internos como externos, en tanto que es un eslabón importante para la claridad, eficiencia, consolidación y aceptación de tales procesos. Es así como se pasa de una definición de la esencia de la comunicación a otra más práctica, es decir, ya se le da una connotación más útil a la comunicación y no sólo se queda en el simple intercambio de ideas entre personas de una organización.

Reafirmando lo anterior, Fernández Collado nos plantea nuevamente una definición de la comunicación organizacional que responde a este enfoque:

“La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y

más rápidamente sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación”<sup>9</sup>.

Además del sentido práctico de la comunicación en las organizaciones, este autor toca un punto muy importante relacionado con el tema de la investigación previa que se debe de llevar a cabo para poder detectar las deficiencias en el tema comunicacional, esto es, el diagnóstico, el cual se abordará su importancia más adelante.

Citando a otro autor, tenemos que para Gary L. Kreps “la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”<sup>10</sup>. En este sentido la comunicación dentro de las organizaciones se convierte ya no nada más en una herramienta para la esfera de toma de decisiones, sino también para el resto de las personas que trabajan en ella.

La comunicación organizacional se tiene que ver desde tres enfoques distintos: como un proceso natural-social en tanto que el ser humano no concibe su existencia sin interacción; como un campo de estudio en la medida en que se debe de aprender cómo es el proceso de comunicación en un nivel organizado; y finalmente desde un enfoque práctico ya que la comunicación adquiere un sentido más práctico y útil para los integrantes de una organización.

A lo largo de este acercamiento sobre comunicación organizacional, me he enfocado más a la parte interna de las organizaciones; es decir, aquella comunicación que ayuda al cumplimiento de objetivos, a la que contribuye a inyectar sentido de pertenencia a los que las conforman, a la herramienta que

---

<sup>9</sup> *Ídem.*

<sup>10</sup> Gary L. Kreps. *Op. Cit.* Pág. 13.

ayuda a la recolección de información y a la ayuda también a disminuir la incertidumbre organizacional. Sin embargo la comunicación organizacional trasciende más allá de las paredes organizacionales; es decir, también ayuda a mantener relaciones sanas y eficientes con los públicos externos, además de apoyar a la construcción de la imagen organizacional al exterior.

Por tal razón, muchos autores han dividido, para su mejor estudio, a la comunicación organizacional en dos grandes rubros: la comunicación interna y la externa. Y en este sentido hay que acotar que ninguna está por encima de la otra, simplemente entender que son complementarias.

#### **1.2.1.1 Comunicación interna**

Citando nuevamente a Carlos Fernández Collado, para él la comunicación interna “es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”<sup>11</sup>.

En la definición planteada por el autor se puede ver claramente que la importancia de la comunicación al interior de las organizaciones radica en la integración, motivación y sentimiento de pertenencia de los públicos internos, lo cual resulta fundamental para cualquier tipo de organización para la eficiencia de sus procesos comunicacionales.

Para las organizaciones de la sociedad civil en la actualidad, el reforzamiento de la comunicación interna es necesario más que para otro tipo de organizaciones

---

<sup>11</sup> Fernández Collado, Carlos. *Op. Cit.* Pág. 12.

(privadas, gubernamentales, etc.) y eso se debe a que las OSC no la han tomado mucho en cuenta y no le han dedicado el estudio necesario.

Al interior de las organizaciones deben de existir canales que hagan posible que la comunicación tenga efectividad y fluya de manera adecuada. La principal función de los canales de comunicación internos es la transmitir mensajes con la finalidad de coordinar las actividades laborales, tareas y metas entre todos los miembros de una organización.

La importancia de los canales internos radica en que además de ayudar al cumplimiento de tareas organizacionales, las personas pueden entablar un clima laboral más favorable, saber y conocer quiénes son sus compañeros de trabajo, exteriorizar sus dudas o inconformidades; entre otras cosas, es así como la comunicación interna se convierte en una herramienta para la autoevaluación organizacional y la mejora continua, así como para generación del sentido de pertenencia de los que la integran.

Los principales canales internos de comunicación que utilizan las organizaciones son: el buzón de quejas y/o sugerencias, el intranet, correo electrónico, pizarrones y bitácoras de eventos, memorándums, oficios, carteles el corazón ideológico de la organización (misión, visión, objetivos); pizarrones conmemorativos o motivacionales, boletines y folletos internos, reuniones, teléfono, etc.

### **1.2.1.2 Comunicación externa**

Retomando a Fernández Collado tenemos que define a la comunicación externa como “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.) encaminados a

mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”<sup>12</sup>.

Además de la comunicación interna, la comunicación externa también juega un papel muy importante para la integralidad de las organizaciones; esto se debe a que la comunicación no sólo se da entre los individuos que integran una organización, sino que también ésta a su vez entabla contacto con otras organizaciones y personas.

Lo anterior, lleva a pensar en la coordinación y relación interorganizacional que obligatoriamente tienen todas las organizaciones, lo cual tiene su fundamento en que hay que debemos de concebir a las organizaciones como entes co-dependientes de su entorno, una organización no podría sobrevivir si no se adapta a su medio externo y si no entabla relaciones de comunicación con sus públicos externos.

Es así como se da la relación de interdependencia organizacional, por ejemplo una empresa que se dedica a elaborar tabacos debe de tener relación con otra encargada de suministrarle toda la materia prima; además de relacionarse también con otra que haga el traslado de la mercancía, y así sucesivamente. Es decir, la comunicación externa es muy importante para la sobrevivencia y adaptabilidad de las organizaciones a su entorno. En el caso de las organizaciones de la sociedad civil, esta dependencia no se basa necesariamente en el sentido productivo y monetario, si no en la visibilidad de sus acciones, en la consolidación de su imagen con sus públicos externos y la persecución de financiamiento.

Es así como para las organizaciones de la sociedad civil, la comunicación externa es de suma importancia ya que es la forma en la que pueden definir su imagen; es decir, cómo las verán sus públicos externos, y de lo cual dependerá también la

---

<sup>12</sup> Fernández Collado, Carlos. *Op. Cit.* Pág. 12.

relación que entablen con éstos. Pero una de las cosas más importantes en este punto es que las OSC dada su condición, necesitan estar buscando financiamiento constante, además de la relación básica que tienen con otros actores (medios, otras organizaciones, academia, etc.), la cual debe ser benéfica.

Dentro de los canales de comunicación externa más usados por las organizaciones en general (es decir no necesariamente por las OSC) son: las campañas de comunicación y publicidad, las personas que se encargan de las relaciones públicas (*publirrelacionistas*), folletos, carteles, materiales de promoción, entre otro.

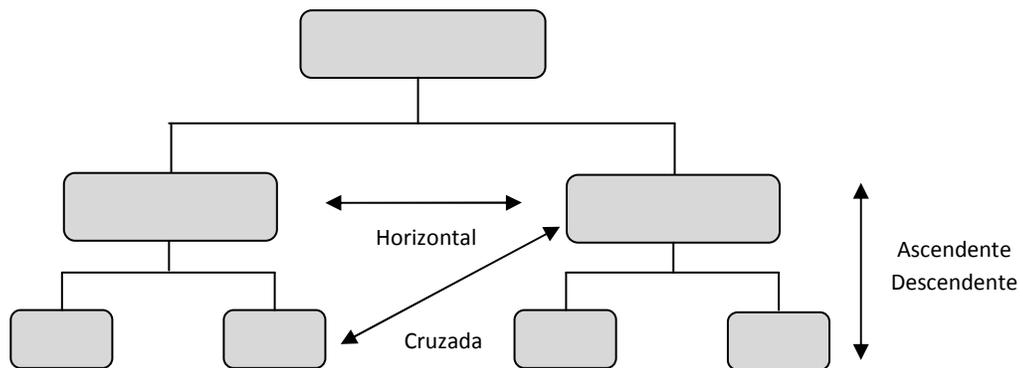
Es importante destacar que tanto la comunicación interna como la externa tienen la misma importancia en una organización, es decir, éstas no se encuentran aisladas más bien ambas se complementan entre sí, la prioridad que se le dé a una en específico dependerá de los fines que persigan.

### **1.2.2 El flujo de la comunicación en las organizaciones**

Al interior de las organizaciones la comunicación fluye en distintas direcciones, lo cual responde a la estructura de las organizaciones; es decir, depende de los niveles jerárquicos que existan. Los tipos de flujos de comunicación se han catalogado de tres formas: la comunicación ascendente, la descendente, horizontal y la mixta o cruzada.

Para visualizar gráficamente los tipos de flujos de comunicación, se muestra el siguiente esquema:

Esquema 2. Flujos de comunicación en las organizaciones



**Fuente:** Elaboración propia, Brenda González, 2010.

### **La comunicación descendente**

Es cuando la comunicación se da de un nivel superior hacia un nivel menor de manera vertical. Esto es, la comunicación fluye de niveles directivos hacia abajo (ver esquema 2). Regularmente este tipo de comunicación se manifiesta en órdenes o instrucciones y las principales herramientas utilizadas son: el memorándum, cartas, oficios, etc.

### **La comunicación ascendente**

Es aquella comunicación donde el flujo de la información va de un nivel menor hacia los niveles superiores de manera vertical. Es decir, va de abajo hacia arriba. En su mayoría, este tipo de flujo de comunicación se resume a la retroalimentación de los integrantes de las áreas inferiores hacia sus superiores, y en la mayoría de los casos se refiere a la presentación de quejas y sugerencias. Las principales herramientas utilizadas en esta comunicación son básicamente los sistemas de presentación de quejas.

### **La comunicación horizontal**

Este tipo de flujo de comunicación se refiere a aquel que se da en las áreas que pertenecen al mismo nivel jerárquico. Es decir, entre los miembros de las distintas áreas de una organización pero con el mismo poder en la toma de decisiones. También se puede da entre los integrantes de una misma área pero con el mismo nivel jerárquico.

### **La comunicación cruzada**

Es aquella en donde el flujo de la información se da de manera diagonal entre personas de distintos niveles jerárquicos y que no tienen relaciones directas de subordinación entre sí.

## **1.2.3 Tipos de comunicación**

Para el estudio de la comunicación en las organizaciones, es importante detectar que existen distintos tipos de comunicación, los cuales nos dan cuenta de las relaciones que se generan al interior de las organizaciones. En este caso sólo mencionaremos las dos clasificaciones más generales: la comunicación formal y la informal.

### **Comunicación Formal**

Es toda aquella información que se transmite mediante procesos bien definidos y planificados al interior y exterior de las organizaciones. Claros ejemplos de este tipo de comunicación son los memorándums, oficios, reuniones y eventos oficiales.

### **Comunicación Informal**

Es toda aquella información que se transmite mediante canales no establecidos por la organización. Responde a espontaneidades personales y no está regulada. Por ejemplo los avisos en pasillos, el rumor, etc.

### **1.3 El Plan de comunicación organizacional**

Las organizaciones tienen grandes retos de comunicación desde dos enfoques: 1) uno como organización perteneciente a un sector poco consolidado aún; y 2) otro referente a los objetivos de comunicación de las OSC. Es así como en este apartado abordaremos que es el plan de comunicación y de qué manera éste puede ayudar a la conclusión de los retos de las OSC.

Al interior de cualquier tipo de organización, el diseño e implementación de un plan de comunicación es importante por la necesidad de instrumentar herramientas y mecanismos que hagan eficientes los flujos comunicacionales internos y externos.

El plan en las organizaciones nos remite a entender a la comunicación como algo que se estructura en un tiempo y un espacio determinados. Es decir, se trata a grandes rasgos de planificar la comunicación para hacerla efectiva y así lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es como trazar reglas y/o políticas para la comunicación.

#### **1.3.1 ¿Qué es el plan de comunicación?**

Las organizaciones necesitan estructurar, definir y organizar sus procesos internos y externos para la mejora de sus gestiones. Para ello es necesario implementar políticas y reglas constituidas en documentos que de manera formal sean ejecutados por las organizaciones.

En el caso de la comunicación existe el “Plan de Comunicación Organizacional” (como lo llama Libaert y otros autores) que es el instrumento estratégico y operativo que da dirección y rumbo a la eficiencia de la comunicación interior y exterior de las organizaciones.

De acuerdo con Núria Saló “El plan de comunicación es ante todo un documento práctico que sirve de referencia en todos los aspectos relacionados con la comunicación y constituye un documento de reflexión para la realización y el planteamiento de futuras estrategias”<sup>13</sup>

En términos prácticos y tangibles, el plan de comunicación es un documento que contiene la estrategia general que guiará los procesos comunicativos en una organización, es así como se convierte en un escrito que dicta cuáles serán los objetivos, sub-estrategias, políticas y reglas de la comunicación tanto al interior como al exterior de una organización.

Sin embargo, el plan de comunicación debe ser algo que va más allá de un simple documento, es decir, como un instrumento o herramienta que ayuda a generar canales adecuados de comunicación en las organizaciones, a mejorar los procesos de comunicación internos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, contribuir a la generación de un clima laboral conveniente, reforzar las relaciones con los públicos externos y mejorar la imagen institucional que se tiene al exterior de las organizaciones.

Otra definición del plan es que éste “reúne el número de estrategias y acciones que se van a poner en práctica a lo largo de un periodo de tiempo determinado para dar a conocer las acciones de la entidad, para construir relaciones, para conseguir la cohesión, la participación, etc.”<sup>14</sup>

La definición nuevamente plantea el conjunto de estrategias y acciones que se tienen que poner en práctica, aunque no especifica que es en el ámbito de la comunicación y se va directo a mencionar la intención de la implementación del

---

<sup>13</sup> Saló, Núria. *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona. Paidós. 2005. Pág. 51.

<sup>14</sup> Arizcuren Ana, et. al. *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Cuadernos de buenas prácticas FEAPS. Madrid. FEAPS, Caja Madrid Obra Social. Pág. 26.

plan. Si bien es cierto que todo plan de comunicación busca, dependiendo el tipo de organización, la construcción de relaciones, cohesión y participación; en este punto lo que nos interesa es únicamente construir una definición concreta que nos deje claro lo que es el plan.

Libaert define al plan de comunicación como un “documento operacional cuyo propósito no es movilizar ni sensibilizar, sino establecer un marco de referencia para el conjunto de las acciones de comunicación. Revela una estrategia y busca ser exhaustivo, incluye referencias precisas para acciones concretas, es de carácter confidencial y; por tanto no se difundirá fuera de la empresa”<sup>15</sup>

Es así como Thierry Libaert aterriza más el concepto al decir que se trata de un documento operacional; es decir, ya le atribuye en la propia definición que es un documento meramente ejecutable al interior de la organización. Esto es importante, ya que finalmente el plan de comunicación sólo debe de ser conocido por la persona encargada de llevar a cabo las acciones de comunicación y algunos otros integrantes de la organización.

Este autor hace una diferencia muy clara entre el plan de comunicación y otros dos documentos que en su mayoría suelen confundirse: la declaración de misión y el plan de acción. El primero hace referencia exclusivamente al corazón ideológico de la organización (filosofía de la organización). Y el segundo se desprende del plan de comunicación, pero hace referencia únicamente al plan de ejecución, y puede ser estructurado por las acciones específicas en un determinado tiempo ó por las acciones específicas de un determinado tema.

Para terminar y estructurar una definición que contenga la mayoría de los elementos argumentados por los autores citados en este apartado, el plan es entonces: un documento formal operacional que contiene la estrategia general de

---

<sup>15</sup> Libaert Thierry. *El plan de comunicación organizacional*. México. Limusa, Noriega Editores. 2006. Pág. 63.

comunicación conformada por acciones específicas que serán un marco de referencia para la planeación de la comunicación en una organización determinada.

Es así como se tiene que rescatar de todos los autores las palabras claves para saber qué es el plan de comunicación, tales como: documento, estrategia de comunicación, acciones de comunicación, planeación de la comunicación, objetivos, etc.

### **1.3.1.1 La necesidad y utilidad del plan para las OSC**

Para las organizaciones de la sociedad civil la necesidad de la elaborar e implementar un plan de comunicación es vital para su consolidación porque ayudará a que la comunicación bien planificada sea una estrategia para el cumplimiento de las metas organizacionales.

El principal objetivo que persigue el plan es planificar la comunicación de una organización al interior y exterior de ésta en un determinado tiempo, con la finalidad de mejorar los procesos comunicacionales y así contribuir a la gestión organizacional.

Ante este panorama surge la interrogante de cuál es la utilidad y necesidad específica del plan de comunicación en las organizaciones de la sociedad civil. Concretamente la respuesta se localiza en el planteamiento: ¿para qué se quiere planificar la comunicación, cuál es la finalidad?

Al ser las organizaciones de la sociedad civil un sector muy particular dadas sus características, los objetivos de comunicación son muy distintos comparándolos con otro tipo de organizaciones, como las privadas, las académicas, las gubernamentales, etc. lo cual se debe a que los fines que persiguen son distintos. Las OSC si bien buscan posicionar su imagen al igual que todas las anteriores,

más allá de eso buscan colocar temas en la agenda pública, promover temas sociales y visibilizar sus actividades.

Existen razones importantes por las cuales es importante planificar la comunicación en las organizaciones de la sociedad civil, por ejemplo:

- Ayuda a clarificar al interior de las OSC cuáles son las actividades de cada uno de sus integrantes;
- Proporciona un marco general de lineamientos y acciones que se deben de seguir e implementar respecto a la comunicación;
- Permite que el trabajo sea más ordenado y eficiente;
- Sirve de referente para reforzar la relación con sus públicos externos;
- Ayuda a reforzar la interiorización de la cultura institucional a sus públicos internos; y
- Construye una imagen favorable de la organización ante sus públicos externos.
- Posiciona a la organización sobre otras OSC que trabajan los mismos temas y que llevan a cabo las mismas actividades.

Es así como la comunicación puede ayudar a cumplir los objetivos de las OSC en sus diferentes aristas, como la institucionalización y consolidación, el financiamiento, su posicionamiento, su profesionalización, el tener una mayor incidencia en las cuestiones públicas, entre otras. Por eso es que la finalidad de la planeación de la comunicación es de gran utilidad para las organizaciones si se toma como una herramienta que puede llegar a ser muy eficaz en la consecución de tales objetivos.

Más allá del enfoque técnico, la utilidad que tiene el plan en términos más prácticos y espontáneos es que el simple hecho de organizar, proyectar y politizar a la comunicación con un enfoque claro a la consecución de objetivos

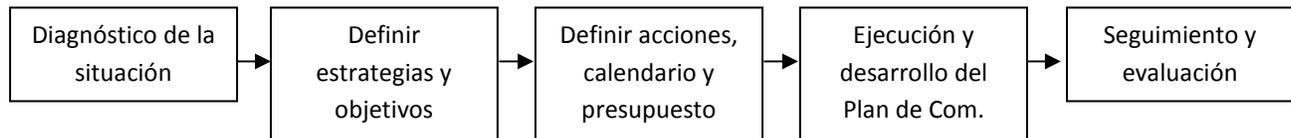
organizacionales la convierte entonces en una herramienta y deja de ser una simple espontaneidad humana.

Además de reflexionar y detectar cuál es la utilidad del plan de comunicación organizacional, es importante saber qué tipo de plan es el que se tiene que usar de acuerdo a las características específicas de la organización así como de lo que se pretende conseguir.

### 1.3.2 Fases o etapas del plan de comunicación

Las etapas que conforman el plan son primordiales si lo que se pretende es que éste documento surta efecto. En este punto algunos autores se han dado a la tarea de delimitar y esclarecer las fases del plan de comunicación organizacional. Algunos de ellos se mencionan a continuación, ilustrando sus definiciones en esquemas muy sencillos:

Esquema 3. Ana Arizcuren



**Fuente:** Elaboración propia con la clasificación de: Arizcuren Ana. 2008. Pág. 26-27

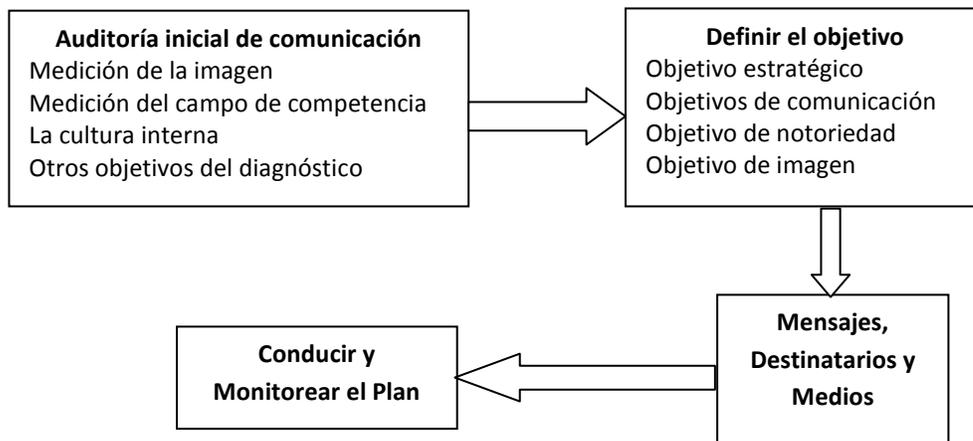
Como se observa en el esquema, pareciera que el plan de comunicación es lineal, sin embargo, no es así, se puede adaptar. Lo importante es identificar que debe de contener elementos básicos para que pueda cumplir el objetivo que persigue.

Esquema 4. Núria Saló



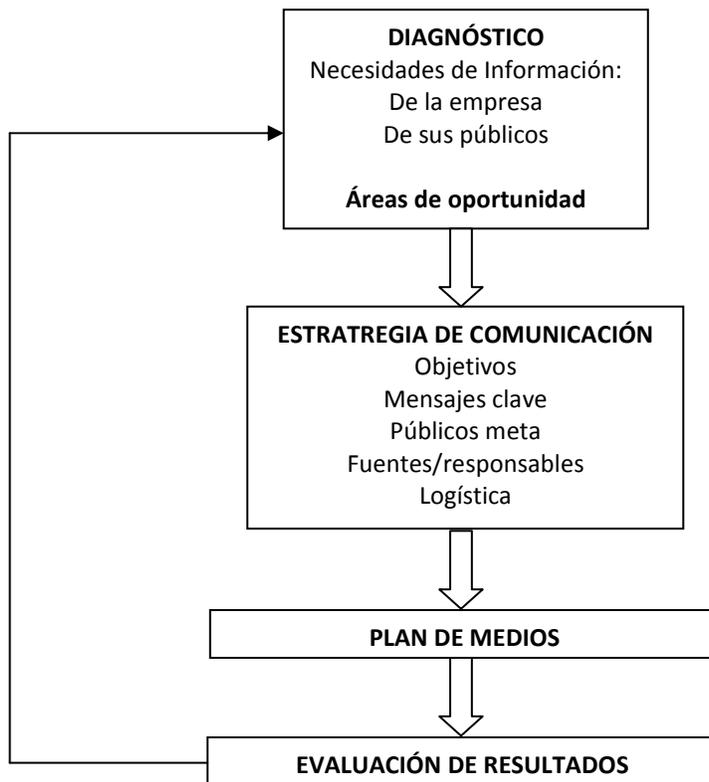
Fuente: Saló, Núria. 2005. Pág. 52

Esquema 5. Thierry Libaert



Fuente: Elaboración propia con información de: Libaert Thierry. 2006.

Esquema 6. Horacio Andrade



**Fuente:** Esquema tomado y modificado de: Andrade, Horacio. 2005. Pág. 47

Después de revisar las metodologías propuestas por los autores citados, se pueden extraer conceptos comunes que nos llevan a pensar en una metodología unificada para la elaboración del plan de comunicación organizacional. Es claro que el diagnóstico como primera etapa del plan es fundamental para conocer cuál es la situación actual de la organización; también definir cuáles serán los objetivos que se pretenden seguir, detectar cuáles son los públicos; cuál será la estrategia a seguir para cada uno de los públicos y definir cuáles serán los canales.

Por lo anterior, se puede identificar una clasificación muy general para la construcción de un plan de comunicación: el *Diagnóstico*, *Proceso de elaboración e implementación del plan* y la *Evaluación*.

## ***Diagnóstico***

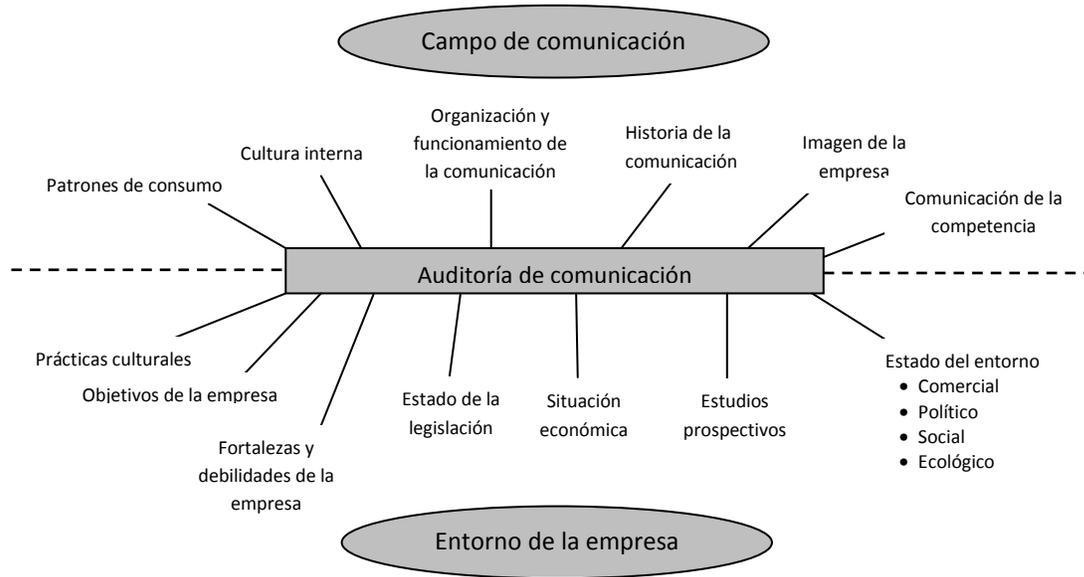
Libaert también lo llama auditoría, comprende todo un examen situacional de la organización en cuestión, y muchos autores coinciden en que esta primera etapa es de suma importancia porque proporciona el panorama y las áreas de oportunidad sobre las que se tienen que trabajar.

La importancia de la realización de un diagnóstico de comunicación en las OSC radica en su simple realización, debido a que de esa forma el plan de comunicación será acertado o al menos tendrá un punto de partida al detectar deficiencias, problemáticas, áreas de oportunidad y debilidades de la organización.

La elaboración del diagnóstico en comunicación organizacional también cobra gran relevancia si se entiende como el punto de partida para detectar varios aspectos, dentro de los cuales destacamos los siguientes:

1. Conocer la situación actual de comunicación interna y externa de las Organizaciones de la Sociedad Civil;
2. Detectar deficiencias y áreas de oportunidad en el tema de comunicación interna y externa;
3. Revelar la situación del clima laboral dentro de las organizaciones;
4. Conocer la percepción y opinión que tienen los públicos internos y externos hacia dichas organizaciones;
5. Conocer los canales de comunicación efectivos
6. Detectar los canales de comunicación faltantes
7. Estudiar el campo de la competencia
8. Conocer la cultura interna

## Esquema 7. Diagnóstico de la situación



**Fuente:** Libaert Thierry. 2006. Pág. 115

Libaert plantea dos tipos de diagnósticos, aquel que se hace por vez primera (auditoría inicial) y que tiene como objetivo conocer y detectar el estado de la comunicación en la organización; y aquel que se hace para saber cuáles han sido los avances, y detectar qué es lo que ha salido bien y lo que no ha salido bien.

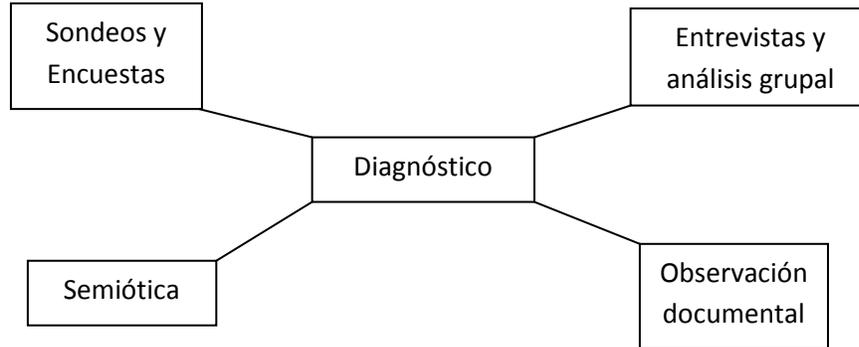
Los pasos a seguir para el diagnóstico en comunicación inicial de acuerdo con los autores revisados en este apartado tienen que ver con algunas técnicas de investigación, la observación, documentación y estudios de campo. De forma desglosada tenemos los siguientes:

- *Revisión de toda la documentación existente de la organización:* Saber si la organización cuenta con un corazón ideológico (misión, visión, objetivos, valores etc.). Saber si cuenta también con otros documentos de carácter más procedimentales tales como, manuales de inducción, de administración, de comunicación, de relación y convenios con sus públicos externos, etc. De igual forma se revisa si la organización cuenta con una

imagen institucional (logotipo, slogan, manual de imagen en donde se especifiquen los colores de la organización, la tipografía, etc.).

- *Observación en el sitio:* Esto para conocer cuál es el comportamiento de las personas y si interacción; cómo se comporta y relaciona la organización con sus públicos externos.
- *Análisis situacional:* Una vez hecha la observación, es en este punto donde se pueden elaborar distintos tipos de cuestionarios (para conocer el clima laboral, para medir la imagen de públicos internos y externos hacia la organización, para detectar necesidades de comunicación, para medir el campo de la competencia de la organización, etc.). También se puede hacer el análisis FODA que en la actualidad, sirve como el mecanismo mínimo de detección de necesidades de comunicación en la organización.
- *Realización de entrevistas a profundidad:* Éstas pueden ser más útiles si se aplican a las personas que tienen puestos directivos en la organización, así como también a algunos actores externos claves.
- *Análisis grupal o focus group:* Esta fase del diagnóstico es poco usada, ya que es cuando se pueden mezclar todos los públicos internos y algunas veces externos para sacar conclusiones y precepciones en conjunto de lo analizado y los resultados arrojados por las encuestas y entrevistas a profundidad.

Esquema 8. Fases del diagnóstico



Fuente: Libaert Thierry. 2006. Pág. 123

### ***Proceso de elaboración e implementación del plan***

Es en esta fase cuando, una vez hecho el diagnóstico y con los resultados arrojados en éste, se traza la estrategia de comunicación, los objetivos, los mensajes, se definen públicos, medios, etc. Una vez hecho esto se implementa dicho plan.

Para el proceso de elaboración del plan, es importante se tomen en cuenta y se utilicen los resultados arrojados en el diagnóstico inicial de comunicación, debido a que éstos marcarán las pautas y dirigirán el rumbo de los objetivos que se establezcan en dicho plan.

Los resultados del diagnóstico tanto en la parte de comunicación interna como externa, no sólo ayudarán a definir los objetivos, sino que antes, priorizarán las áreas que se tienen que atender con rapidez, cuáles son las que requieren un rediseño y/o reestructurar otras que se tendrían que crear e implementar.

La definición de los objetivos es otra de las partes importantes (después del diagnóstico) del plan de comunicación, ya que de éstos se desprenderán las líneas de acción, las actividades a realizar, los mensajes a transmitir, los públicos meta, entre otras cosas. Después de esto, se pueden definir las unidades

observables que nos ayudarán a medir la eficacia del propio plan, así como otros elementos, no menores, como son el presupuesto, los recursos humanos y materiales.

Para Libaert es muy importante que antes de trazar los objetivos para el plan, la organización debe de tener muy claro cuál es su objetivo general, es decir, aquel que le da esencia a su razón de ser. Para el autor existen cinco tipos de objetivos generales, que según él, abarcan toda la gama de posibles objetivos específicos para la elaboración del plan. Éstos son<sup>16</sup>:

- *El objetivo estratégico*: Se refiere al objetivo general que hace referencia a la empresa y sobre el cual se tienen que basar los objetivos de comunicación.
- *Los objetivos de comunicación*: Hacen referencia a aquellos que ayudarán a la mejora de la imagen, al posicionamiento, a la mejora de sus flujos internos y externos, etc.
- *El objetivo de notoriedad*: Es aquel que, antes de tener una buena imagen, ayudará a hacer notar a la organización, es decir, se trata de un objetivo previo al objetivo de la imagen.
- *El objetivo de imagen*: Se trata de aquel que auxiliará a tener y mantener una buena imagen al exterior, incluso a nivel interno. Para las organizaciones de la sociedad civil, tener una buena imagen es un pilar fundamental para el desarrollo pleno de sus actividades, así como para un sano financiamiento.

---

<sup>16</sup> Libaert Thierry. *El plan de comunicación organizacional*. México. Limusa, Noriega Editores. 2006.

- *El objetivo de modificar actitudes:* Este objetivo, está más dirigido a las empresas que venden productos y/o servicios. Se trata del modelo AIDA (Atención, Interés, Deseo, y Acción). Este modelo se trata de que cuando las empresas buscan posicionar algún producto primero tienen que llamar la atención de su público, para después lograr captar su interés seguido de su deseo para terminar en el cambio de actitud al momento de la compra. Si este objetivo lo trasladamos al universo de las OSC, se puede adaptar en el sentido de que quizá no sea un producto lo que se venda, sino más bien una idea.

Después de la definición de los objetivos se tiene que identificar al público meta para la elaboración del mensaje. Éste debe de contemplar y ser coherente con los objetivos trazados, además de ser claro, original, adaptable para que tenga un impacto visible. Es en este momento de la elaboración del plan cuando se establecen las actividades y los recursos humanos y materiales. Después de todo ese proceso se tiene que dar a conocer el plan de comunicación para su implementación. Un ejemplo de esto, se verá en el capítulo cuatro, cuando se hace una propuesta de plan para el caso de estudio, la organización llamada INCIDE Social A.C.

### ***Evaluación***

Después de haber terminado el tiempo trazado para llevar a cabo el plan y su monitoreo; se hace una valoración donde se contrastan los resultados obtenidos con los objetivos trazados al principio. Y nuevamente se puede volver a hacer un diagnóstico, aunque no tan exhaustivo como el primero, y se cierra así el ciclo en la planificación de la comunicación en las organizaciones para empezar nuevamente.

La parte de la evaluación es muy importante porque es el momento para hacer un balance, es decir, cuando se descubre cuáles fueron los aspectos positivos y los

negativos, de tal forma que para la elaboración de un nuevo diagnóstico ya se tendrán algunos elementos trabajados para la elaboración del nuevo plan de comunicación.

Para el caso muy concreto de las organizaciones de la sociedad civil, esta etapa puede ser vital para la continuación de sus actividades, incluso para su posicionamiento y consolidación externa; debido a que en su mayoría, las organizaciones en México responden a la coyuntura; es por ello que el proceso de evaluación para obtener un balance y posteriormente volver a construir un plan de comunicación con base en los resultados obtenidos sea vital para ellas.

Para la medición de esta fase del plan, se puede plantear algunas herramientas útiles para su medición, tales como:

- *La aplicación de cuestionarios:* Tendrán que estar dirigidos tanto a públicos internos como externos. Los reactivos de dichos cuestionarios se deben de plantear con la finalidad de medir percepciones; así como satisfacción de ambos públicos respecto a la implementación del plan.
- *La construcción de indicadores:* Se debe de crear una metodología en donde se midan los avances de los objetivos trazados en el plan de comunicación con los objetivos de comunicación trazados inicialmente. Un esquema muy funcional puede ser el poner cada uno de los objetivos trazados, las estrategias, líneas de acción y unidades observables (que puede tratarse de un indicador aunque no necesariamente).

La metodología puede variar de acuerdo a cada una de las organizaciones y de sus especificidades, sin embargo lo importante es que para la elaboración del próximo plan, éste sea como lo define Libaert<sup>17</sup>:

---

<sup>17</sup> Libaert Thierry. El plan de comunicación organizacional. México. Limusa, Noriega Editores. 2006. Pág. 197.

- Matemáticamente medible,
- Presupuestable en el aspecto financiero,
- Responsable en el aspecto social,
- Aceptable desde el punto de vista de la gestión,
- Factible en el aspecto administrativo,
- Alcanzable en el aspecto operacional,
- Distinguible desde el punto de vista de la competencia,
- Explicable en el aspecto conceptual,
- Duradero desde el punto de vista estratégico,
- Modulable en el aspecto táctico.

## Capítulo II

### Las Organizaciones de la Sociedad Civil<sup>18</sup>

Para hablar de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) es forzoso tener un acercamiento a los conceptos básicos teóricos para tener una mejor y más completa definición de lo que son las OSC y su razón de ser.

El concepto de “sociedad civil” (SC) es distinto al de “la sociedad” en general, por cuanto involucra a ciudadanos actuando colectivamente en una esfera pública para expresar sus intereses, pasiones e ideas, intercambiar información, alcanzar objetivos comunes, realizar demandas al Estado y coadyuvar al Estado en el logro de sus responsabilidades y objetivos<sup>19</sup>.

Según Edgar Esquivel<sup>20</sup> el debate en cuanto al tema de la sociedad civil se puede resumir bajo tres perspectivas teóricas: el enfoque *estructural-funcionalista*, el *pluralismo político* y la *teoría crítica*.

En cuanto al enfoque *estructural-funcionalista* el autor lo denomina como el enfoque que va de Durkheim a Parsons porque algunos estudiosos del tema recogen sus teorías y las trabajan para llegar a una definición de lo que es y lo que no es la “sociedad civil”.

En este enfoque para Jeffrey Alexander la sociedad civil es entendida como una esfera o subsistema de la sociedad que es analítica y que se encuentra separada de la esfera religiosa, económica y sobre todo de la vida política, es decir, con un

---

<sup>18</sup> Se eligió el término “Organizaciones de la Sociedad Civil” (OSC) y no otros porque así lo marca la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC).

<sup>19</sup> Rodríguez, Moisés. *El Programa de Coinversión Social como impulsor del desarrollo social a través del apoyo a Organizaciones de la Sociedad Civil*. México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. 2005.

<sup>20</sup> Esquivel, Edgar y Covarrubias, Israel. *La sociedad civil en la encrucijada. Los retos de la ciudadanía en un contexto global*. México. Miguel Ángel Porrúa. 2005. Pág. 101-148.

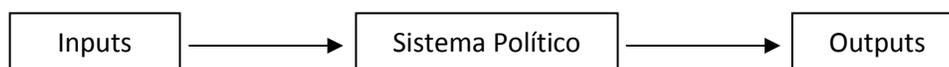
grado de autonomía porque ejercen cierto poder e incidencia mediante organizaciones voluntarias y movimientos sociales<sup>21</sup>.

Dentro de este enfoque está otro autor con una perspectiva parsoniana llamado Alberto Melucci, el cual dio una gran aportación a todo este debate cuando destacó aspectos importantes sobre los movimientos sociales y su interacción con el sistema político para la generación del cambio social. En resumidas cuentas, para este estudioso las sociedades nacen ya con una estructura económica, política y religiosa y los movimientos sociales generados y dirigidos por la propia sociedad civil son los que van dar el cambio requerido.

Entrando con el segundo gran enfoque referente al *pluralismo político*, tenemos a algunos autores como Norberto Bobbio y Larry Diamond.

Para el filósofo italiano, Norberto Bobbio el término sociedad civil no puede ser entendido si no se explica de la mano con el significado del Estado. Y la relación que plantea es en la esfera de la sociedad civil, donde se generan las demandas (inputs), las cuales deben de llegar al sistema político y éste a su vez debe de dar una respuesta (outputs), a todo este proceso se le llamó "La caja negra de Easton". Visto de una manera gráfica quedaría de la siguiente manera:

Esquema 9. "La Caja negra de Easton"



**Fuente:** Norberto Bobbio

Es así como dicho autor habla de que la sociedad civil es donde se da la legitimación y relegitimación de los poderes, porque al aumentar la demanda de la

---

<sup>21</sup> Para este teórico (Alexander) la sociedad civil es como un tipo específico de sociedad equivalente a cualquier tipo de sociedad, lo que marca la diferencia es la palabra "civil". Incluso nos habla de una élite sólida que tiene y comparte sus propios códigos culturales y lingüísticos.

sociedad en general, la capacidad de las instituciones no crece para responder a ellas, es cuando una sociedad se hace más ingobernable.

Para Bobbio se da una relación compleja entre sociedad civil/Estado, debido a que argumenta que la SC penetra en el Estado mediante procesos participativos de los individuos. Este esquema es cierto en la actualidad, sin embargo, no se puede afirmar que la SC penetra, más bien hablaríamos del término “incidir”.

Por su parte, el teórico Larry Diamond marca las pautas de lo que es y también de lo que no es la sociedad civil y agrega algunos conceptos muy importantes para la concepción actual de ésta, dicho autor lo cita textualmente como:

“El espacio de la vida organizada que es voluntariamente autogenerada (altamente) independiente, autónoma del Estado y limitada por un orden legal o juego de reglas compartidas. Es distinta de la “sociedad” en general, por cuanto involucra ciudadanos actuando colectivamente en una esfera pública para expresar sus intereses, pasiones e ideas, intercambiar información, alcanzar objetivos comunes, realizar demandas al Estado y aceptar responsabilidades oficiales del Estado. La sociedad civil es una entidad intermediaria entre la esfera privada y el Estado”<sup>22</sup>.

Como se observa, agrega algunas características muy claras en la actualidad, como por ejemplo la limitante legal, que más adelante cuando se profundice en el tema de la Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil veremos que, en el caso mexicano, más que una limitante, la ley ayudó para el reconocimiento de este sector, aunque sí delimita claramente un marco jurídico-normativo.

---

<sup>22</sup> Esquivel, Edgar y Covarrubias, Israel. *La sociedad civil en la encrucijada. Los retos de la ciudadanía en un contexto global*. México. Miguel Ángel Porrúa. 2005. Pág. 123.

Otra característica sobresaliente es la parte de la colectividad entendida como intermediaria entre lo privado y el Estado que trabaja en conjunto con éste. La relación planteada por este autor ya no se torna compleja, más bien se apuesta a una relación de trabajo-beneficio entre los distintos actores.

Por último, está la *teoría crítica: Habermas y PostHabermas*, la cual se ha estudiado de una manera más profunda y es el enfoque que la mayoría de los teóricos modernos retoman para abordar y reflexionar sobre el tema. Además, dos filósofos tan importantes de los años 90's también la recogen y trabajan para replantearla, tales como Andrew Arato y Jean Cohen.

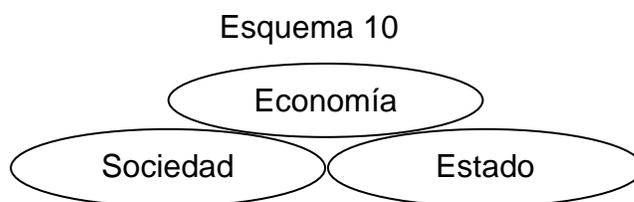
Esta teoría tiene como máximo representante a Jürgen Habermas con el surgimiento del concepto "esfera pública" entendido como el espacio contrario a la esfera privada en donde ambos se garantizan por una serie de derechos respectivamente; y es en ése espacio público donde se construyen diálogos entre los individuos, por lo tanto es donde se da la "acción comunicativa".

Para Habermas la sociedad civil vista desde la acción comunicativa representa una esfera de formación de identidad y reproducción de conocimiento; como se afirmaba anteriormente es un diálogo en donde el Estado debe reconocer que los sujetos tienen influencia (no toma de decisiones) en los procesos y estructuras políticas y llegar así a un entendimiento.

La sociedad civil desde el enfoque *PostHabermas* es representada por los autores Cohen y Arato quienes reconocen a Habermas como el teórico que plantea la reflexión más acabada, por lo que la retoman y deciden hacer su tan famosa obra de *Teoría política y sociedad civil* en los años noventa.

Cohen y Arato parten de la utilización de un modelo contemplando tres partes: la economía, la sociedad y el Estado, y argumentaban que con dicho esquema se

podía escapar de la vieja discusión de la SC vs Estado porque se le da una importancia y reconocimiento a la esfera económica.



**Fuente:** Elaborado por Arato y Cohen  
(1992)

Para estos autores cuando se habla de sociedad civil hay que precisar los siguientes elementos:

- a) **Pluralidad:** familias, grupos informales y asociaciones voluntarias cuya variedad y autonomía permite una amplia gama de formas de vida.
- b) **Publicidad:** instituciones de cultura y comunicación.
- c) **Privacía:** el dominio sobre el autodesarrollo individual y preferencias morales.
- d) **Legalidad:** estructuras normativas generales y derechos básicos indispensables para delimitar la pluralidad, la publicidad y la Privacía<sup>23</sup>.

Como se observa, todas las teorías no difieren tanto al momento de definir que es la sociedad civil y su relación con el Estado, además de tratarse de una esfera analítica que tiene como función primordial generar las demandas sociales para la interlocución con otros actores para el cambio social. Por tanto, todos los enfoques revisados se complementan para llegar a una definición más elaborada, siendo el contexto temporal lo único que las diferencia.

Después de revisar los enfoques de distintos teóricos, se puede hacer la recopilación de varios elementos para afirmar que la sociedad civil es una esfera

---

<sup>23</sup> Esquivel, Edgar y Covarrubias, Israel. *Op. Cit.* Pág. 138-139.

de la sociedad general, autónoma, plural, con un orden jurídico y que tiene como principal característica la colectividad de personas actuando participativamente para entablar una relación de diálogo con el Estado para alcanzar su propósito, generar el cambio social.

## **2.1 ¿Qué son las Organizaciones de la Sociedad Civil?**

Se puede considerar a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) como la cara más visible de la sociedad civil, por otro lado, un subsistema de ésta y también el producto de las movilizaciones sociales. Todos estos conceptos de alguna manera se relacionan con la conceptualización de las OSC, pero es importante llegar a una definición precisa y completa.

Para definir a las OSC, es fundamental desmenuzar el concepto, por lo que son entonces aquellas organizaciones que han sido creadas por grupos de ciudadanos que actúan en la esfera pública. Es por eso, que el tema también obliga a hacer una revisión de la esfera pública, debido a que en su mayoría, las acciones de las OSC se llevan a cabo en ésta.

Unos de los puntos más importantes de la sociedad civil, es el concepto de “esfera pública”, entendida como el espacio donde los ciudadanos emiten opiniones, juicios e interactúan mediante el diálogo entre ellos mismos y/o con el Estado mismo. Dentro de esta esfera se destaca a los medios de comunicación como actores claves para la interacción social.

Para Cohen y Arato, la definición de esfera pública, vista desde una teoría de la sociedad civil, “representa el nivel en el que la integración legalmente regulada de grupos, asociaciones y movimientos puede recibir la necesaria ilustración

concerniente a las políticas públicas e influenciar a la vez la formación de políticas mediante la tematización y el debate de asuntos de interés general.”<sup>24</sup>

Como se mencionó anteriormente, este concepto fue también un tema de preocupación para Jürgen Habermas al asociarlo con los principios de autonomía como la libertad de expresión, prensa, reuniones, diálogo y comunicación. De esta manera, el factor crucial para dicho autor fue que dentro de la esfera pública los procesos de comunicación de la sociedad civil penetran al Estado, siendo esto la mediación más importante entre la ciudadanía y el gobierno. Esto es una de las grandes bases teóricas de lo que llamó la *Acción Comunicativa*.

De acuerdo con la teoría de la *acción comunicativa* (en la cual basaremos nuestro enfoque), Cohen y Arato, como se dijo anteriormente, recogen explícitamente los principios de Habermas (autor de dicha teoría) y proponen en su clásico *Sociedad Civil y Teoría Política* que la sociedad civil es:

“Una esfera de interacción social entre la economía y el Estado, compuesta ante todo de la esfera íntima (en especial la familia), la esfera de las asociaciones (en especial, las asociaciones voluntarias) y las formas de comunicación pública. La sociedad civil moderna se crea por medio de formas de autoconstrucción y automovilización. Se institucionaliza y generaliza mediante las leyes, y especialmente los derechos objetivos que estabilizan la diferenciación social”<sup>25</sup>

En esta aseveración, la sociedad civil tiene como componente primordial lo que ellos llaman “asociaciones voluntarias” lo cual deja abierta la posibilidad de pensar en distintos tipos de asociaciones ya sean de un pequeño grupo con intereses comunes o de una gran colectividad con un fin específico; sin embargo cuando

---

<sup>24</sup> Arato, Andrew y Cohen, Jean. “Esfera Pública y Sociedad Civil”. *Metapolítica*. Número 9. Volumen 3. México. Centro de Estudios de Política Comparada, A.C. Enero-Marzo. 1999. pp. 37-55.

<sup>25</sup> Cohen y Arato en: Cadena Roa, Jorge. *Las Organizaciones Civiles Mexicanas hoy*. México. Universidad Nacional Autónoma de México. 2004. Pág. 54.

llegamos a la parte de la institucionalización y las leyes es cuando se empieza a hablar de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

A las OSC se les ha llamado de distintas maneras: *Organizaciones sin fines de lucro, tercer sector, Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones Sociales, Organizaciones u Organismos Civiles*. En términos legislativos desde el 2004 se denominaron "*Organizaciones de la Sociedad Civil*" en la Ley Federal de Fomento a las Actividades que realizan las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC).

Lo anterior responde a que cada autor ha planteado diversas características para las distintas denominaciones, y tienen que ver con el momento de su nacimiento, la temática a la que refiere, el grupo al que va dirigido y su naturaleza de origen. Por eso, actualmente es importante citar las diferencias existentes para cada una de ellas.

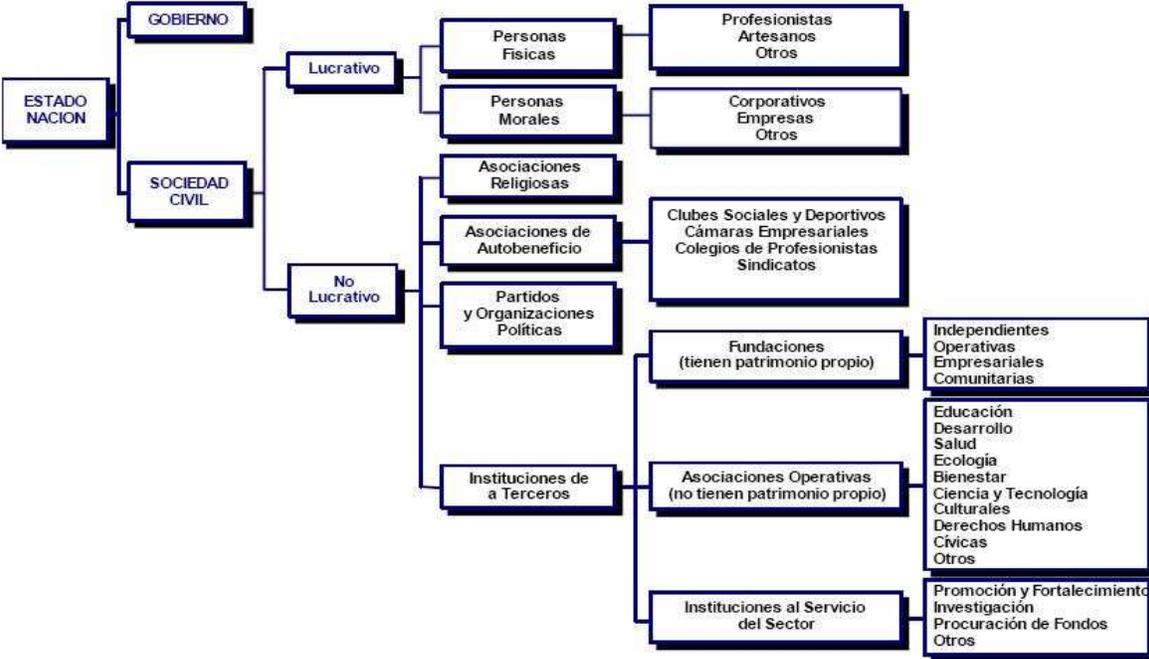
El término *tercer sector* se refiere a aquella esfera que no es la económica ni la política, es decir, la esfera social y tiene como referente básico a todas las organizaciones que se reconocen así como *Organizaciones sin fines de lucro o filantrópicas*, regularmente provienen del financiamiento de empresas.

Es importante mencionar que en diversos estudios como los que ha hecho el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) se entiende y define el término *tercer sector* como algo más amplio que abarca a todo el sector de la sociedad civil "no lucrativo" y comprende desde las asociaciones religiosas hasta las instituciones de servicios a terceros (Véase el esquema 11).

La acepción "tercer sector" surge bajo la necesidad de definir todo aquello que no pertenece al sector público o privado; ya que las organizaciones de la sociedad civil son entes privados con un carácter o dimensión pública; por eso es que se les encasilla a éstas en un sector hasta cierto punto mimetizado.

El concepto ha sido aceptado, pero es claro que resulta ser muy extenso para el estudio que pretende esta investigación, porque sólo me enfocaré a todas aquellas que dentro de la clasificación que hace CEMEFI define como las instituciones de servicios a terceros, y más acotado aún, a las asociaciones operativas que no cuentan con un patrimonio propio.

Esquema 11. Formas de organización de la Sociedad Civil



Fuente: Jorge Villalobos (2008).

Por otro lado, el término ONG surge por la clasificación de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en tiempos de postguerra debido al surgimiento de organizaciones de corte asistencial y para la defensa de los derechos humanos, específicamente de grupos vulnerables, grupos feministas y ecologistas, dentro de la esfera pública para la incidencia en el sistema político<sup>26</sup>. Como su nombre lo

<sup>26</sup> Se les llamó ONG a partir de la Segunda Guerra Mundial debido a que estas organizaciones dieron asistencia a la población en algunos países que estaban atravesando por problemas de hambruna.

indica, hace referencia a un organismo autónomo que no depende de la esfera gubernamental.

La expresión “Organizaciones Sociales” (como afirman algunos autores) hace referencia a aquellos organismos que se dedican a atender y aminorar los problemas sociales de determinado país; sin embargo en la actualidad el término resulta muy amplio y poco acotado porque se refiere a todos aquellos organismos que tienen su razón de ser en la esfera social y esto incluye incluso a sindicatos, cooperativas, asociaciones de autoayuda, etc.

El término “Organizaciones Civiles” ha sido más aceptado por los estudiosos en el tema, porque muchos de ellos en sus obras las nombran de esa manera. Por ejemplo, Alberto J. Olvera considera que “constituyen un movimiento social de carácter cultural que se orienta a la intervención pública en la definición e implementación de políticas sociales”<sup>27</sup>. Es decir, con esa afirmación asegura que las organizaciones civiles:

- Forman parte de un movimiento social con la finalidad de entablar un dialogo con la esfera política;
- Buscan la incidencia en las políticas públicas;
- Una vez asociados los individuos su primer resultado es la persecución de recursos económicos para llevar a cabo su labor y
- A diferencia de las ONG, las OSC no siempre son de corte asistencial.

Según el mismo autor<sup>28</sup>, en resumen las organizaciones civiles se definen por algunas características que les dan razón de ser a éstas: 1) cuentan con una organización semi-formal; 2) las personas que en ella trabajan se adscriben

---

<sup>27</sup> Cadena Roa, Jorge. *Las Organizaciones Civiles Mexicanas hoy*. México. Universidad Nacional Autónoma de México. 2004. Pág. 39.

<sup>28</sup> *Ídem*.

principalmente de manera voluntaria; 3) ocupan un segmento del mercado laboral, debido a que son financiadas por organismos internacionales o nacionales y trabajan bajo ciertos compromisos; 4) si se ven desde una perspectiva individual, son organizaciones de carácter privado; 5) como principales objetivos tienen generar el cambio social, político y económicos; 6) frecuentemente brindan servicios a terceros.

Una vez definido a grandes rasgos lo que son las organizaciones de la sociedad civil, es importante mencionar sus principales funciones que van desde la ayuda a terceros, especialmente a grupos vulnerables hasta aquellas que se dedican a generar redes sociales y construir puentes entre diversas esferas como la política, sociales y económica.

En el libro *Definición de una agenda fiscal para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en México* se acotan muy bien las principales funciones que desarrollan las OSC:

1. La prestación de servicios;
2. La promoción y defensa de los derechos humanos;
3. La función de creadoras de capital social y
4. La función de desarrollo económico<sup>29</sup>

En la práctica muchas organizaciones pueden dedicarse a una de las funciones antes mencionadas, pero en su mayoría abarcan las cuatro porque no limitan su labor a una sola, esto responde a la época o la coyuntura que se presente; por ejemplo, en el caso de prestación de servicios no sólo están las que surgen bajo una figura de corte asistencial sino también aquellas que promueven temas como la democracia, los derechos humanos o el diálogo social y una de sus tantas actividades es dar capacitaciones en dichos temas a ciertos grupos de la población, lo cual las hace organizaciones prestadoras de servicios (en el

---

<sup>29</sup> Para profundizar en el tema véase: Jusidman, Clara, et. al. *Definición de una agenda fiscal para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en México*. México. CEMEFI, ITAM, INCIDE Social. 2007.

apartado “Tipos de organizaciones” se explicará cuáles son las organizaciones operativas, las prestadoras de servicios, entre otras).

Lo mismo pasa con el resto de las funciones, pareciera que los temas de la defensa, promoción, protección y educación de los derechos humanos, el tema electoral, la transparencia, rendición de cuentas y contraloría social, así como la política social y económica se han puesto en boga desde hace un par de décadas atrás, es por eso que muchas organizaciones civiles han encontrado su ocupación en tales argumentos.

Una vez mencionadas las diversas formas de definir a las organizaciones, es importante acotar que la definición que adopta este trabajo es aquella que establece la Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (la cual se abordará más adelante a detalle) porque es el reconocimiento legal de éstas, por ser una definición oficial discutida y aprobada por unanimidad de los tres partidos fuertes del poder legislativo en México, y finalmente, por ser la más abarcadora.

Como se comentaba anteriormente, la definición de dicha ley resulta ser más extensa porque las define como todas aquellas organizaciones mexicanas que cumplan con los siguientes requisitos: estar constituidas legalmente, no perseguir fines de lucro, ni religiosos, ni partidistas y políticos-electorales; además de realizar alguna o varias de las actividades establecidas en dicha ley que son objeto de fomento.

### **2.1.1 Tipos de organizaciones**

La necesidad de clasificar a las organizaciones de la sociedad civil para llegar a una verdadera construcción tipológica, se debe al tipo de actividades que realizan cada una de ellas, al tiempo y momento de surgimiento y también a la amplitud del concepto OSC.

Al igual que para la definición de lo que son y no son las OSC, para el caso de la tipología de éstas muchos autores y estudiosos del tema han aportado diversos insumos, sin embargo en este capítulo sólo se abordará a tres de ellos que abordan el tema de una manera muy colindante.

Giovanna Mazzotti usa el término *Organizaciones Civiles de Desarrollo* y las clasifica como: Organizaciones de primera, segunda, tercera y cuarta generación, dicha tipología se basa principalmente en los orígenes históricos de la organización, la relación con el beneficiario que establece y la idea de desarrollo que promueve<sup>30</sup>.

- *Organizaciones de Primera generación:* Son aquellas a las que llama como *Modelo Asistencial*, sus orígenes se remontan la década de los cuarenta, su principal función es dar ayuda a grupos necesitados y son financiadas principalmente por organismos internacionales.
- *Organizaciones de Segunda Generación:* A éstas las llama *Modelo de Promoción social*, sus orígenes se dan en las décadas de los sesenta y setentas (clímax de los movimientos sociales), su principal función es la de mejorar la justa distribución de la riqueza y son financiadas principalmente por la iglesia u organizaciones políticas.
- *Organizaciones de Tercera Generación:* o también *Modelo de Cambio Estructural*, surgen en la década de los ochenta, tienen como principal función fomentar la participación de los ciudadanos para el desarrollo y su financiamiento es variado, incluso de fondos públicos.

---

<sup>30</sup> Para una mayor lectura de la clasificación que propone la autora léase: Mazzoti Pabello, Giovanna. *Una perspectiva organizacional para el análisis de las redes de organizaciones civiles del desarrollo sustentable*. México. Porrúa. 2008. Pág. 181-200.

- *Organizaciones de Cuarta Generación*: A este tipo de organizaciones las denomina también como *Modelo de Desarrollo ecocéntrico, integral, democrático y equilibrado*, surgen en la segunda mitad de los noventa y pretenden hacer una disputa de las decisiones tomadas por los organismos internacionales, mismos que las financian además de ser autofinanciadas.

Otra clasificación muy interesante para el caso de México, tiene que ver con una cuestión más práctica, es la que se plantea en *Definición de una Agenda Fiscal* al decir que hay 3 tipos de organizaciones: “operativas, donantes y las que prestan servicios a las organizaciones del sector. Las operativas son las que diseñan y operan proyectos de vínculo directo con la población. Las donantes o fundaciones tienen como misión apoyar con recursos a instituciones no lucrativas. Las prestadoras de servicios son aquellas que profesionalmente, asesoran capacitan y apoyan a las organizaciones operativas y a las fundaciones”<sup>31</sup>

Esta clasificación resulta bastante práctica y apegada a la realidad en la actualidad en tanto que la mayoría de las organizaciones en México son operativas sin importar el tema que atiendan o sea cual sea la relación con sus beneficiarios, y regularmente piden recursos a las fundaciones (u organizaciones donantes como las llaman dichos autores).

Por su parte Alberto Olvera nos propone una clasificación importante desde el punto de vista del asociacionismo civil; es decir las redes que conforman las mismas organizaciones civiles, y con esto trata de dar una tipología básica para un mejor entendimiento al tema.

El autor plantea toda la tipología que pudiera considerarse como las organizaciones que se encuentran dentro de la esfera social; por ejemplo nos

---

<sup>31</sup> Jusidman, Clara, et. al. *Definición de una agenda fiscal para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en México*. México. CEMEFI, ITAM, INCIDE Social. 2007. Pág. 39.

habla de las *asociaciones de carácter económico-gremial, las asociaciones políticas formales, asociaciones de matriz religiosa, asociaciones de tipo cultural, asociaciones privadas de tipo deportivo y recreacional, asociaciones de tipo urbano-gremial, y los movimientos y asociaciones de comunidades indígenas*<sup>32</sup>.

Vista esta clasificación y como se decía en el párrafo anterior, se observa que abarca a toda la esfera social, la cual resulta ser muy amplia, ya que tenemos desde sindicatos, grupos empresariales, religiosos y políticos hasta organizaciones conformadas por vecinos de alguna colonia, barrio o comunidad que se reúnen en torno a una problemática vecinal y suelen desaparecer de una manera más rápida.

El autor no deja fuera a aquellas organizaciones que me interesan en este estudio, y las define como *Organizaciones civiles* refiriéndose a todas aquellas asociaciones creadas por ciudadanos voluntarios, pero lo interesante es que al interior del concepto hace tres subdivisiones:

- a) Asociaciones y movimientos sociales para la defensa de los derechos ciudadanos;
- b) Organizaciones de promoción, desarrollo y servicios a la comunidad; y
- c) Las Asociaciones de asistencia privada

Como se observa, la subdivisión anterior es muy clara y no obliga a dar una mayor explicación para cada una de ellas; además de que ayuda a aterrizar para poder encasillar a nuestra organización de estudio, Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social, INCIDE Social, A.C. al detectar claramente es que es una organización que se dedica a la defensa y promoción de los derechos ciudadanos.

---

<sup>32</sup> Léase Alberto Olvera en: Cadena Roa, Jorge. *Las Organizaciones Civiles Mexicanas hoy*. México. Universidad Nacional Autónoma de México. 2004. Pág.23-47.

## 2.2 Historia y naturaleza de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México

El momento histórico de surgimiento de las organizaciones de la sociedad civil dice mucho de la naturaleza y esencia de éstas mismas; así como también ayuda a comprender los momentos históricos de coyuntura que tuvo la historia mexicana.

A nivel mundial, se destaca que las organizaciones de la sociedad civil surgen, en su mayoría, a raíz de conflictos bélicos y con un corte humanista jugando un papel muy importante como *global players*<sup>33</sup>, además de ser vistos como actores sobresalientes en la justiciabilidad de la defensa de los derechos humanos y las causas sociales.

En el caso concreto de México, los referentes históricos son varios desde el punto de vista del surgimiento de las organizaciones de la sociedad civil como resultado de los movimientos sociales. Por otro lado, también se puede hacer un recuento si lo relatamos desde la construcción histórica de nuestro país, es decir, el momento de la colonia, la independencia, la revolución y el momento post-revolucionario.

Lo anterior no quiere decir que sean dos cosas distintas, si no que a medida de irse construyendo la historia de un país, se van insertando y tejiendo problemáticas sociales que originan, en algunos casos, movimientos sociales; es así como digo que hablar de historia de las organizaciones es lo mismo, lo diferencia es que se puede abordar desde distintos enfoques.

Otro factor importante en la historia de las organizaciones en México, fue la creación y aprobación de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC) porque con ella se

---

<sup>33</sup> Según Manuel Canto, las OSC se estaban convirtiendo en el ámbito internacional como nuevos jugadores autónomos que llevaban consigo una nueva gobernación.

reconoce su labor, además de ser un instrumento legal que legitima las acciones de éstas. Muchos estudiosos del tema, afirman que a los ojos de los gobernantes, nada existe hasta que no se encuentra en la Ley. Es así como en este apartado abordaremos de forma muy general los principales movimientos que dieron razón de ser a la necesidad de consolidar a las organizaciones civiles, y por otro lado, la creación de la ley que les da su sustento jurídico.

Fueron varios los sucesos que han configurado a la sociedad civil, aunque son cuatro los movimientos sociales que marcaron el antecedente más fuerte en el surgimiento de las OSC: 1) El movimiento estudiantil de 1968, 2) El terremoto de México en 1985, 3) Lo que llamaron el “fraude electoral” en el año de 1988 y finalmente 4) El movimiento zapatista a mediados de la década de los noventa.

El 2 de octubre de 1968 se dio un movimiento encabezado en su mayoría por estudiantes, acompañados de personas de otros sectores como del campo y del sindicalismo que protestaban por la desigualdad social y la inestabilidad económica que atravesaba el país. Este levantamiento se caracterizó porque culminó en la ruptura de los lazos entre el gobierno y ciudadanía, desatándose una matanza de manifestantes.

Con el desenlace de esta protesta se movilizaron más sectores de la población (tales como intelectuales y sociedad en general) que exigían y recriminaban el actuar de las fuerzas militares comandadas por el gobierno en turno. A raíz de este movimiento surgieron algunas organizaciones mexicanas que exigían justicia ante tales acontecimientos.

El 19 de septiembre de 1985, México fue sacudido por un terremoto devastando gran parte de la Ciudad de México, ante esta catástrofe la sociedad civil se organizó con un fin en común, la ayuda humanitaria. Esto como consecuencia de la incapacidad del gobierno, la sociedad se auto-organizó para los rescates, ya que el gobierno de Miguel de la Madrid quedó rebasado.

En el año de 1988 cuando ganó la presidencia Carlos Salinas de Gortari, candidato del Partido Revolucionario Institucional (PRI), existían muchas organizaciones a favor del candidato del Partido de la Revolución Democrática (PRD) que era Cuauhtémoc Cárdenas, y debido a la falta de transparencia en los procesos de votación de ese momento, muchas organizaciones se levantaron en protesta ante esa situación. Fue justo en este instante histórico en que surgieron muchas organizaciones especializadas en el tema electoral, así como en la defensa de los derechos civiles y políticos.

Para la década de los noventa, el movimiento por excelencia que marcó el fortalecimiento de la sociedad civil, en especial de las organizaciones campesinas y de derechos de las personas indígenas, fue el movimiento zapatista EZLN (Ejército Zapatista de Liberación Nacional) regido bajo la consigna de la gran desigualdad, marginación y pobreza en la que se encontraban las personas de los niveles socio-económicos más bajos, en especial del Estado de Chiapas.

Como vemos, todos estos movimientos sociales (de distintos tipos) contribuyeron por un lado al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil existentes y por el otro, a la creación de nuevas organizaciones en defensa y promoción de los derechos de los ciudadanos.

Fue en el año 2004 cuando todo lo anterior, se vio materializado con la aprobación de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, después de un largo proceso impulsado por la propia sociedad civil, se reconocieron las actividades y esencia de las OSC, además de que ante la sociedad en su conjunto se visibilizan y se hacen más notorias. (Ver más en el apartado siguiente).

### **2.3 Marco jurídico de las OSC en México**

Para entrar al análisis del marco jurídico de las organizaciones de la sociedad civil en México, es importante mencionar la existencia de diversas leyes que regulan de alguna forma a las OSC, tales como: El Código Civil (que habla del derecho de asociación), la Ley del ISR (porque les aplican los impuestos y deducibilidades) y para el caso de las Instituciones de Asistencia Privada (IAP) están las leyes de IAPs de cada estado. Además de otras como: la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, la Ley de Asistencia Social, la Ley General de Salud, la Ley General de Desarrollo Social, la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación. Sin embargo, en este apartado únicamente nos enfocaremos a aquellas leyes creadas específicamente en reconocimiento a la existencia de las organizaciones y al fomento de sus actividades.

Es importante hablar del marco jurídico para las OSC, porque cuando se da la creación de una ley, ésta funciona como un instrumento legitimador que visibiliza las acciones de este tipo de organizaciones. Es por eso, que en esta investigación me pareció pertinente tocar el tema.

Debido a la necesidad de regular y reconocer las actividades realizadas por las organizaciones de la sociedad civil, en México existen algunas leyes donde se contemplan, o al menos se reconoce y fomenta su labor. Tal es el caso de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC) aprobada en el 2004, uno de los más importantes avances que la sociedad civil ha tenido en términos legislativos.

A nivel nacional son pocas las leyes estatales que existen en materia de fomento a las organizaciones de la sociedad civil y básicamente los Estados donde existen son: Baja California, el Distrito Federal, Morelos, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz y

Zacatecas. Todas estas leyes son de fomento excepto la de Tlaxcala que se refiere a la regulación de fondos a las OSC. (Este punto se toca más adelante)

Es claro que el fomento a las actividades de las organizaciones es vital para el pleno desarrollo de éstas y para el reconocimiento de su existencia en los distintos niveles y esferas.

### **2.3.1 Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC)**

Uno de los grandes logros para las organizaciones de la sociedad civil, es sin lugar a dudas, esta ley porque su publicación fue el resultado de una larga lucha ciudadana por exigir el pleno reconocimiento y existencia de éstas ante el gobierno.

En un país donde lo que no está escrito o plasmado en algún documento formal simplemente no existe ante los ojos de la esfera política y la esfera económica, las organizaciones se vieron en la necesidad de plantear la iniciativa ciudadana de la creación de una ley, que además de plantear sus derechos hiciera visibles sus actividades.

Los méritos destacados por esta iniciativa fueron: en primer lugar, se creó desde la misma sociedad civil y en segundo todo el proceso histórico que se llevó a cabo para la aprobación de la misma.

Rafael Reygadas y Carlos Zarco identifican cuatro momentos importantes en el desarrollo de esta ley<sup>34</sup>, que son: 1) En el año de 1989 cuando las organizaciones estaban reguladas por la Ley del Impuesto sobre la Renta; 2) El periodo que va de

---

<sup>34</sup> Reygadas Rafael; Zarco Carlos. *Conociendo la Ley de Fomento. Hacia el fortalecimiento de las Organizaciones Civiles*. México. 2007.

1991 a 1997 cuando las organizaciones de la sociedad civil propugnaron por una iniciativa de ley como un instrumento que las hiciera ver como organizaciones de interés público; 3) Va del año de 1998 hasta el 2004 y se dio un cabildeo intenso y también se llevaron a cabo en diversos estados de la república foros de consulta organizados por las mismas organizaciones en conjunto con algunos organismos gubernamentales para mejorar la propuesta de ley que ya se tenía, y fue en el 2003 cuando se aprobó en la cámara de senadores el dictamen de ley; 4) Este último momento es cuando ya se puso en marcha la ley con el nombre de “Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil” y en el 2005 se puso en marcha el reglamento de dicha ley.

Todo el proceso de consolidación y aceptación de esta ley duró 14 años de lucha constante y diálogo permanente con legisladores, además del apoyo de la academia y la insistencia de exigir reconocimiento por parte de las mismas organizaciones civiles, a fin de cuentas fue eso lo que logró este acontecimiento, el cual muchos de los expertos lo catalogan como un gran logro para el sector social.

Hay que acotar que la LFFAROSC tiene como principal función fomentar las actividades de las OSC en los distintos sectores y a los distintos actores, así como establecer los derechos y obligaciones de éstas, no es una ley regulatoria, incluso no regula de una forma precisa la captación de fondos de las organizaciones, ese apartado queda muy vago.

A grandes rasgos la ley está estructurada por seis capítulos<sup>35</sup>:

1. *Disposiciones Generales*: Se expone de manera general el objeto principal de la ley, así como también se define y delimita claramente lo que son las OSC.

---

<sup>35</sup> La Ley completa está disponible en el sitio: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266.pdf>.

2. *De las organizaciones de la Sociedad Civil:* En este apartado se mencionan el tipo de actividades de las organizaciones que son dignas y reconocidas por dicha ley para su fomento.
3. *De las Autoridades y las Acciones de Fomento:* Se nombran los organismos responsables y se les dan las atribuciones correspondientes.
4. *Del Registro Federal de las OSC y del Sistema de Información:* Es donde se detalla el procedimiento legal que las organizaciones deben de seguir para su registro y con esto se dé su pleno reconocimiento.
5. *Del Consejo Técnico Consultivo:* Se habla de este Consejo como órgano asesor y se puntualiza sobre su conformación.
6. *De las infracciones, Sanciones y Medios de Impugnación:* Se enlistan las sanciones que se pueden aplicar a las organizaciones en caso de no cumplir con su objeto social.

Como ya se mencionaba en párrafos anteriores –sobre la opinión de los expertos en decir que esta ley implica en sí un gran logro social- es importante ratificarlo porque en esta ley las organizaciones encontraron una forma legal de que su razón de ser fuera promovida. Sin embargo, también es importante decir que en la actualidad uno de los grandes retos de ésta es llegar a una reforma que haga de esta ley algo más detallado, para evitar la discrecionalidad en algunos de sus capítulos.

### **2.3.2 Las Leyes estatales para las Organizaciones de la Sociedad Civil**

Después de mencionar la ley para el ámbito federal, también es importante decir que a algunos de los Estados de la República Mexicana también les interesó legislar sobre el tema; tales son los casos de Baja California, Distrito Federal, Morelos, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz y Zacatecas. En la tabla 1 se muestran los Estados, los nombres completos de sus leyes y el año de su publicación.

Tabla 1

Leyes estatales sobre el Fomento a las Actividades Realizadas por las OSC

Entidad Federativa	Ley	Fecha Publicación
Baja California	Ley de Fomento a las Actividades de Bienestar y Desarrollo Social para el Estado de Baja California.	02/marzo/2001
Distrito Federal	Ley de Fomento a las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones Civiles para el Distrito Federal.	23/mayo/2000
Morelos	Ley de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil del Estado de Morelos.	12/diciembre/2007
Tamaulipas	Ley de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Tamaulipas.	31/mayo/2007
Tlaxcala	Ley que regula el Otorgamiento de Recursos Públicos a las Organizaciones Sociales del Estado de Tlaxcala.	08/septiembre/2003
Veracruz	Ley de Fomento a las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones Civiles para el Estado de Veracruz-Llave.	11/febrero/2002
Zacatecas	Ley de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Zacatecas y sus Municipios.	14/julio/2004

**Fuente:** Tabla extraída del libro: *Marco Legal Estatal en materia de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil*. México. SEGOB, SHCP, SER y SEDESOL. 2008. Pág. 20

Como se observa, la tabla nos muestra todas las leyes estatales existentes en México, de las cuales seis de ellas son de fomento y sólo una (Tlaxcala) es de regulación de fondos públicos. También nos arroja un indicador importante que se refiere al tiempo de publicación; es decir, en el periodo del 2000 al 2007 fue cuando se notó un mayor interés de la esfera legislativa hacia el tema de las OSC y sus actividades.

De 32 Estados sólo siete de ellos cuentan con regulación legislativa en la materia, lo cual nos indica que 25 Estados aún no reconocen la importancia del fomento a la labor de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Aunque hay que destacar que ya hay algunas iniciativas para la creación de una ley estatal en la materia principalmente en los Estados de Campeche, Michoacán, Puebla y Sonora, sin embargo, ninguna de ellas ha sido aceptada.

Entrando al análisis de las leyes estatales existentes y retomando el tema del fomento, en una publicación del gobierno federal del 2008<sup>36</sup> se muestra una tabla en donde se compilan las principales actividades objeto de fomento de las leyes estatales existentes, dentro de las cuales destacan:

- La Asistencia Social;
- El Desarrollo Comunitario;
- Los Derechos Humanos;
- El Desarrollo Sustentable; y
- La Ciencia y la Tecnología.

Y las actividades que resultaron ser las menos fomentadas por las leyes son:

- La Alimentación Popular;
- El Deporte
- El Apoyo a Indígenas; y
- La Economía Popular

---

<sup>36</sup> *Marco Legal Estatal en materia de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil*. México. SEGOB, SHCP, SER y SEDESOL. 2008. Se recomienda la lectura de esta publicación si se quiere ahondar en el tema, ya que muestra una compilación y un diagnóstico del estado de normatividad estatal en el tema de fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil y presenta unas tablas muy prácticas en distintos elementos, por ejemplo: 1) Las iniciativas de ley presentadas en los Congresos Estatales; 2) Las principales actividades que son objeto de fomento en las leyes estatales existentes; 3) Los principales derechos de las organizaciones que se plasman en las leyes estatales existentes; 4) Las obligaciones de las organizaciones para acceder a apoyos y estímulos; 5) Las autoridades responsables de la ejecución de las leyes estatales, entre otras cosas.

Una vez plasmada la radiografía general del marco legal estatal, se pueden identificar los principales retos en el tema, tales como: lograr captar la atención de los Estados que aún no cuentan con una ley de fomento, propiciar y generar los espacios de diálogo con los legisladores de los Congresos Estatales; y por otro lado también sería importante diversificar los temas y actividades que son objeto de fomento en las leyes ya existentes para que con esto también se pluralicen las organizaciones de la sociedad civil en México.

## **2.4 Principales retos de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México**

Desde sus inicios y en la actualidad, las organizaciones de la sociedad civil tienen algunos retos para su plena consolidación y fortalecimiento, debido a que aún se encuentran muy endeblés para lograr la consecución de sus principales objetivos.

### *Institucionalización*

El primer gran reto para las organizaciones de la sociedad civil en la práctica es caminar hacia la institucionalización, entendida ésta como el fortalecimiento de todos los procesos tanto internos como externos para lograr un posicionamiento sólido dentro de su área de acción y poder tener un mayor acceso a oportunidades de financiamiento.

Para lograr la institucionalización de las organizaciones, deben conjugarse varios elementos fundamentales, aunque para este estudio son dos los que interesan: por un lado la profesionalización de las personas que conforman a las organizaciones y fortalecer y/o implementar procesos de comunicación internos y externos eficientes para la consolidación de diversos objetivos organizacionales.

### *Legalización*

Otro aspecto fundamental para la consolidación de las organizaciones, es el proceso para su registro legal y así, poder tener acceso a recursos públicos del gobierno federal, esto es la Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las

Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI) la cual, aunque es un trámite cualquiera, las organizaciones no lo llevan a cabo porque eso significaría notificar sus actividades anualmente, entre otras cosas. Para reafirmar lo anterior basta ver las cifras que lleva el CEMEFI, de las 20 mil organizaciones de la sociedad civil (no lucrativas de servicios a terceros) sólo 6,822 están registradas ante el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), esto es, organizaciones con CLUNI<sup>37</sup>.

### *Financiamiento*

Respecto al tema del financiamiento, es importante destacar que se convierte en un reto secundario en tanto que para poder ir en la persecución de recursos es básico poder contar primero con una plena consolidación y profesionalización al interior, así como una eficiente estrategia de comunicación y recaudación de fondos.

### *Profesionalización y Capacitación*

Otro gran reto, es la profesionalización y capacitación del personal de las organizaciones, ya que es básica y fundamental porque en dicho sector es importante que las personas además de tener una visión humanística conozcan y dominen los temas que hacen referencia a la razón de ser de la organización, así como también para la mejora de la capacidad de investigación de la propia organización. Esto va muy relacionado también con la articulación que deben de tener las mismas organizaciones con otras instituciones como por ejemplo la academia, los centros de investigación, el propio gobierno, la parte de responsabilidad social que le compete a las empresas y a la sociedad misma.

### *Descentralización y diversificación de temas*

En un nivel colectivo, las organizaciones de la sociedad civil en México también tienen algunos retos, uno de ellos hace referencia a la descentralización, porque

---

<sup>37</sup> Villalobos V. Jorge. *Op. Cit.* Pág. 15.

el mayor número de éstas se concentra en la Ciudad de México debido al número de la población, también hay que destacar que esta aglutinación de OSC responde a la centralización misma de los poderes políticos.

De igual forma en un sentido colectivo, las organizaciones tienen el compromiso de caminar hacia una diversificación de temas para lograr una mayor cobertura de problemas sociales para lograr en plenitud el desarrollo, y esto se puede ver al mencionar que las organizaciones que se dedican a la asistencia social son mayoría (10,275) frente a aquellas que se dedican a temas como arte, cultura, recreación y deportes (587) o incluso al tema ambiental (1,713)<sup>38</sup>.

### *Incidencia*

Finalmente el mayor reto de las OSC es luchar por lograr una mayor y plena incidencia en las políticas públicas del país, es decir, mostrar la capacidad suficiente en cuanto a recursos humanos para convertirse en un actor más que haga valer el derecho de todos los ciudadanos de contribuir y gozar del desarrollo social de México.

#### **2.4.1 Algunos retos sobre los objetivos de comunicación de las OSC**

Para el logro de muchos de los retos mencionados anteriormente, la comunicación organizacional juega un papel fundamental tanto a nivel interno y externo porque cada una de las OSC debe saber identificar muy bien qué es, qué es lo que quiere, qué puede ofrecer al exterior, y cómo es que lo va a hacer.

Por mencionar a grandes rasgos los objetivos en materia de comunicación de las organizaciones de la sociedad civil, tenemos:

---

<sup>38</sup> Villalobos V. Jorge. *Op. Cit.* Pág. 17.

A nivel interno:

- Consolidar los procesos de comunicación interna;
- Ayudar a la generación de una identidad organizacional;
- Ayudar a la generación de un clima laboral adecuado;
- Inyectar sentido de pertenencia al personal, voluntariado, y en general a todas las personas que colaboran en ellas;
- Generar una estrategia de comunicación interna para la consecución de los objetivos organizacionales.

A nivel externo:

- Definir la imagen de los públicos externos hacia tales organizaciones;
- Reforzar las relaciones con los públicos externos: otras organizaciones civiles, posibles financiadoras y medios de comunicación;
- Mejorar los flujos comunicacionales externos para lograr una plena consolidación;
- Generar una estrategia de consolidación externa para la consecución de los objetivos organizacionales.

Por eso es que, una herramienta muy importante para que las organizaciones de la sociedad civil comiencen a poner atención en el tema de comunicación es el “Diagnóstico en Comunicación”, ya que además de ser una parte inicial-fundamental del plan de comunicación, también es benéfico para su proceso de consolidación y posicionamiento.

La elaboración del diagnóstico en comunicación organizacional también cobra gran relevancia si se entiende como el punto de partida para detectar varios aspectos, dentro de los cuales destacamos los siguientes:

1. Conocer la situación actual de comunicación interna y externa de las Organizaciones de la Sociedad Civil;

2. Detectar deficiencias y áreas de oportunidad en el tema de comunicación interna y externa;
3. Revelar la situación del clima laboral dentro de las organizaciones
4. Conocer la percepción y opinión que tienen los públicos externos hacia dichas organizaciones
5. Es la primera etapa del plan de comunicación organizacional para cualquier organización, en este caso específicamente para las OSC

El gran desafío en materia de comunicación que persiguen las OSC es la realización de un diagnóstico como primer etapa del plan de comunicación que ayudará a las organizaciones a fortalecerse a nivel interno y externo, y así se puedan consolidar; sin un diagnóstico simplemente esto no puede ser posible.

Lo anterior me lleva a afirmar que el gran reto de las OSC es la visibilidad de sus acciones. Sólo queda por reflexionar el para qué es importante que se consoliden y posicionen, y es aquí donde surgen varios aspectos relacionados con distintos actores:

1. Conocimiento de la sociedad en general: Es importante que la gente conozca de la existencia de las OSC y sus actividades.
2. Conocimiento de la misma sociedad civil: Es significativo que otras organizaciones civiles sepan también lo que se está haciendo dentro del mismo sector, para que así se dé un intercambio de información y conocimiento mayor.
3. Otros actores (Gobierno, academia, medios de comunicación y sector privado): La relación con estos actores es de suma importancia ya que la comunicación puede ayudar a mejorar los procesos de comunicación para lograr ciertos objetivos con cada uno de los distintos actores, por ejemplo con la academia para los procesos de profesionalización, con el gobierno para una mayor articulación y la obtención de recursos públicos, el sector

privado para un mayor financiamiento, y finalmente con los medios de comunicación para su difusión.

Los retos de comunicación se abordarán de forma más detallada en el capítulo tres cuando se elabore el diagnóstico de comunicación organizacional a la organización INCIDE Social A.C.

## Capítulo III

### Diagnóstico de comunicación organizacional de INCIDE Social, A.C.

En el capítulo uno ya ha explicado lo que es el diagnóstico en comunicación organizacional y resaltamos la importancia que tiene como parte inicial del plan de comunicación. En este capítulo se hará un diagnóstico para el caso específico de una organización de la sociedad civil llamada Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social, INCIDE Social A.C. por sus siglas.

La finalidad que se pretende con la realización del diagnóstico es además de identificar el estado en el que se encuentra la comunicación de dicha organización, resaltar su importancia para las organizaciones de la sociedad civil en especial para esta organización en vías de su consolidación.

#### 3.1 Historia y naturaleza de INCIDE Social, A.C.

Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social, INCIDE Social A.C. se fundó en agosto del año 2003 por un grupo de especialistas en temas de democracia, desarrollo social, política social, derechos humanos, participación ciudadana. Siendo su presidenta fundadora Clara Jusidman Rapoport. Su figura legal es la de una asociación civil sin fines de lucro. Tiene cuatro ejes temáticos que rigen su quehacer cotidiano: *Derechos Humanos, Desarrollo Social, Democracia y Diálogo Social*, las 4 “D”.

“Desde su creación en 2003, en INCIDE Social se han desarrollado actividades de asesoría para la formulación de diagnósticos y agendas en materia social y de derechos humanos; impartido talleres sobre política y desarrollo social; promovido debates sobre desigualdad, discriminación y pobreza y el desarrollo de metodologías para profundizar en los factores que inciden en el desarrollo de las personas y las familias. En el tema de derechos humanos se ha participado en la incorporación del enfoque de derechos humanos en las políticas públicas sociales

mediante actividades investigación, desarrollo metodológico, y de indicadores, monitoreo, seguimiento y evaluación de política pública y capacitación con énfasis en derechos económicos, sociales y culturales y derechos de las mujeres”<sup>39</sup>.

La conformación de esta organización es plural, ya que cuenta con:

- *Asamblea*: Conformada por casi 40 asociados y en la cual se definen las políticas y se toman las decisiones sobre la vida y las actividades y de la organización.
- *Consejo de Gobierno*: Órgano colegiado encargado de vigilar el correcto funcionamiento de la asociación, así como de dar asesoría cualificada a los mismos.
- *Consejo Directivo*: Es el encargado de la toma de decisiones, es responsable de ejecutar los acuerdos de la Asamblea General, así como de instrumentar y desarrollar el programa anual de trabajo. Presidenta Honoraria, Directora Ejecutiva, Secretaria Técnica, Tesorero.
- *Equipo de trabajo*: Es el equipo encargado de hacer el trabajo administrativo-operativo de la organización (13 personas). Está conformado por Presidenta; Asistente de Investigación; Directora; Asistente de Investigación; Coordinación de Articulación, Capacitación y Difusión; Coordinación de Política Pública y Desarrollo Social; Administración; Apoyo administrativo; Personas que trabajan por proyecto y Apoyo secretarial.

### **3.1.1 Misión y visión**

---

<sup>39</sup> Texto extraído de la página oficial de la organización:

<http://www.incidesocial.org/incide2009/es/iQuienes-somos-mainmenu-43>.

Es importante destacar en este punto que la organización concretó formalmente su corazón ideológico (misión, visión, objetivos, líneas de acción) a finales del año 2006 y el proceso fue muy participativo ya que se convocó a todos los integrantes de la organización, excepto el equipo de trabajo que está en la base de la oficina, para que entre todos construyeran la identidad de la organización. Como resultado de eso la misión y visión de la organización quedó así<sup>40</sup>:

### *Misión*

Somos una organización de la sociedad civil con libertad y autonomía, formada por profesionales en diversas disciplinas que trabajamos los temas de democracia, desarrollo social, derechos humanos y dialogo social.

### *Visión*

Queremos ser un referente experto de la sociedad civil, en el desarrollo de capacidades, en la incidencia en políticas públicas, en la construcción de confianza y en la generación de diálogos democráticos en el ámbito local, nacional e internacional.

## **3.1.2 Objetivos y líneas de acción**

### *Objetivo general*

Contribuir al mejoramiento del desarrollo social del país, la construcción de ciudadanía y la cultura democrática a través de la promoción, divulgación e instrumentación de iniciativas ciudadanas; el fortalecimiento de la gestión de las instituciones del Estado; el impulso a la investigación, la educación y la capacitación.

Sus principales líneas de acción (tomadas textualmente de la página oficial de la organización) son:

---

<sup>40</sup> Véase más en: Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social, INCIDE Social A.C. *Informe de actividades 2003-2006*. México. 2007.

- Diseñar, desarrollar, promover y gestionar estudios e investigaciones sociales con enfoque de derechos humanos, con el fin de identificar y proponer modelos de desarrollo social adecuados a las necesidades y realidades del país.
- Promover el respeto y garantía de los derechos humanos en el país a través de la investigación, así como el diseño, monitoreo, seguimiento y evaluación de la política pública.
- Contribuir a elevar la calidad de la democracia y sus instituciones e incrementar la conciencia cívica y ciudadana, a través de actividades diversas.
- Fortalecer el trabajo de la sociedad civil organizada abocada a temas sociales, a través de la promoción del trabajo colectivo y la capacitación.
- Realizar monitoreo e incidencia en políticas públicas en las áreas de desarrollo social, democracia y diálogo social.
- Promover el diseño, la elaboración, ejecución y evaluación de programas y proyectos sociales en colaboración con instituciones nacionales e internacionales, públicas y privadas.
- Promover la participación de la sociedad civil en espacios de discusión de política pública.
- Divulgar, a través de todo tipo de medios, los temas relacionados con los intereses de la Asociación.

#### *Acciones estratégicas*

- Investigación
- Incidencia en política pública
- Divulgación
- Capacitación
- Vinculación y articulación

Es importante destacar en esta parte del corazón ideológico (o identidad) de la organización que desde diciembre del 2009 hasta principios del 2010 se está trabajando en reformular y planificar nuevamente la misión, visión, objetivos, líneas de acción y acciones estratégicas de INCIDE Social, trabajo que ha sido coordinado por una consultoría especializada en comunicación de las organizaciones de la sociedad civil, *CIVICUS*.

### **3.2 Fuentes de Financiamiento**

Incide Social a lo largo de su existencia ha contado con diversos fondos tanto Nacionales como internacionales. Al principio (2003) por ser una organización no tan grande (conformado por un grupo pequeño de socios, algunos miembros del consejo de gobierno y tres personas de equipo operativo-administrativo), no contaba con tanto financiamiento, por lo que los proyectos eran escasos. Fue en los años 2004-2006 que empezó a crecer el financiamiento hacia la organización especialmente con el tema de observación electoral, y con esto, también creció el número de sus integrantes, especialmente de su equipo operativo.

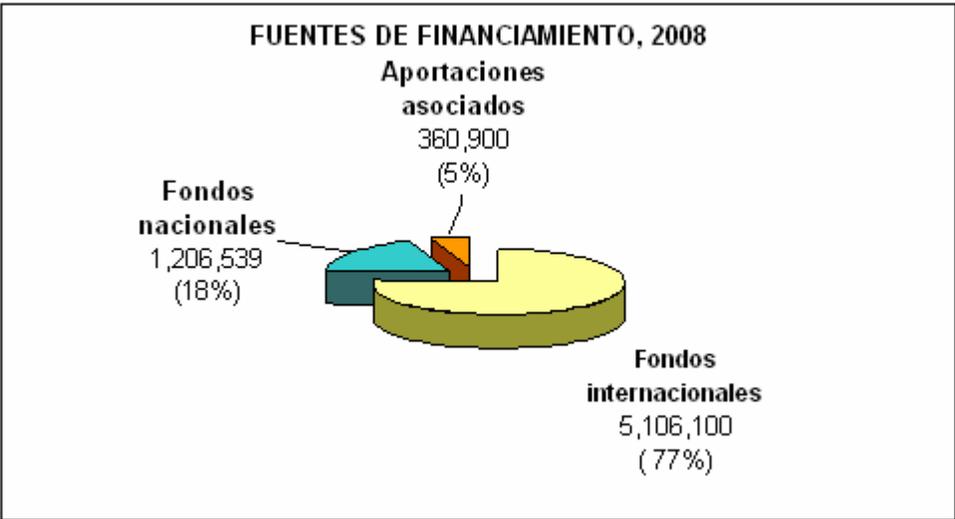
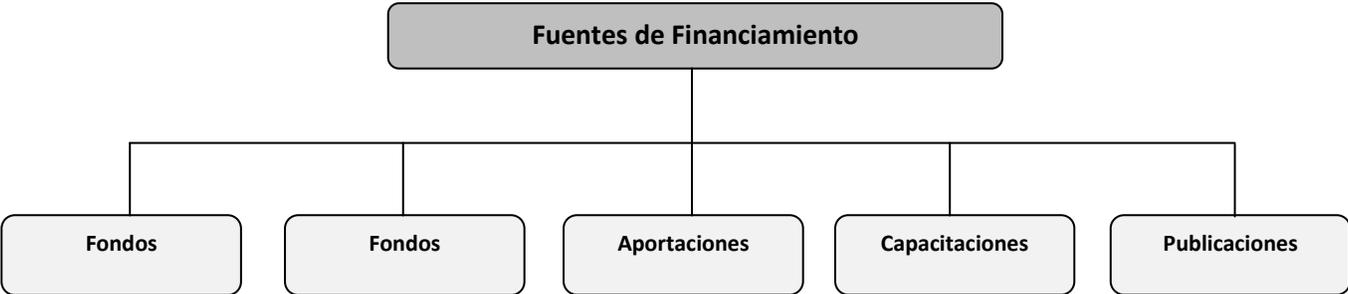
En la actualidad, INCIDE Social ha logrado retener algunos financiamientos importantes debido a la extensión de las temáticas que maneja, es decir, además del tema electoral también ha abarcado temas como el de Familias; Derechos Humanos (especialmente Derechos Económicos Sociales y Culturales, DESC); Desarrollo Social, Mujeres, Migración, etc.

Por lo anterior, las principales fuentes de financiamiento son:

*Fuentes de financiamiento Internacionales:* Fundación William y Flora Hewlett, Fundación Ford, Instrumento Europeo para la Democracia y los Derechos Humanos de la Unión Europea, Fondo para la Observación Electoral 2009 del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

*Fuentes nacionales:* ROSTROS Y VOCES A.C, Programa de Coinversión Social de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno del Distrito Federal, Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), aportaciones de los asociados.

Esquema 12. Fuentes de financiamiento de INCIDE Social



**Fuente:** Esquema y gráfica extraídos de la página oficial de la organización, 2010.

Como se puede observar en la gráfica, la organización también subsiste mediante las aportaciones de los socios o de las personas que participan en algún proyecto de la organización, a esto se le llama también el *overhead* de los proyectos. Es así como INCIDE Social va haciendo un fondo para su sustentabilidad, para los gastos administrativos y de servicios.

En dicha gráfica, también se observan las aportaciones de los socios para la organización que representan apenas el 5% del financiamiento de la organización (según datos de 2008). El financiamiento más representativo es el que proviene de fondos internacionales (con el 77%) y después la partida de los fondos nacionales que representan el 18%.

### **3.3 Proyectos de la organización**

INCIDE Social A.C. desde el momento de su fundación ha logrado posicionar algunos temas importantes que tienen relevancia para el desarrollo social del país. La gama temática que maneja la organización va desde la promoción, defensa y exigibilidad de los derechos humanos, la profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil, las familias, el tema electoral, etc.

A manera de recuento, se enlistan en orden cronológico los principales proyectos que ha coordinado y co-coordinado la organización:

*2004*

Plan de Acción Social Concertado en Ciudad; Diplomado Nacional de Profesionalización para Organizaciones de la Sociedad Civil; Taller de Introducción y Desarrollo Social en México.

*2005*

La Relación entre Trabajo y familia en Ciudad Juárez; Diplomado Nacional de Profesionalización para Organizaciones de la Sociedad Civil; Fortalecimiento Institucional.

*2006<sup>41</sup>*

---

<sup>41</sup> Para los años 2004, 2005 y 2006 véase: Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social, INCIDE Social A.C. Informe de actividades 2003-2006. México. 2007.

Comité Conciudadano para el Seguimiento del Proceso Electoral; Diplomado Nacional de Profesionalización para Organizaciones de la Sociedad Civil; Por un Congreso con Rostro ¿Qué representan los que quieren representarnos?; Apoyo a la Observación Electoral 2006; Agendas Ciudadanas; Activistas e Intelectuales de la Sociedad Civil en la Función Pública en América Latina.

*2007<sup>42</sup>*

Diagnóstico sobre la Situación de las Familias en el DF: estrategias que desarrollan las familias para enfrentar las transformaciones sociales, económicas y culturales; Diplomado Nacional de Profesionalización para Organizaciones de la Sociedad Civil; Propuesta Ciudadana de Reforma Electoral; Observatorio de Política Social y Derechos Humanos.

*2008<sup>43</sup>*

Políticas públicas para familias: experiencias exitosas en otros países aplicables en el Distrito Federal; Modelos de atención a migrantes indocumentados en la frontera Tijuana-San Diego de acuerdo con los principios de derechos humanos y enfoque de género; Proyecto de asistencia técnica en género; Investigación y monitoreo de los consejos consultivos ciudadanos vinculados al sector de la política social federal; Promoción de políticas públicas a favor de los derechos humanos de las mujeres.

*2009<sup>44</sup>*

Observación de las instituciones electorales; Protección de programas sociales locales durante el proceso electoral; Curso taller Familias del siglo XXI: transformaciones y desafíos para las políticas públicas; Promoción de políticas públicas a favor de los derechos humanos de las mujeres migrantes y la

---

<sup>42</sup> Véase más en: Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social, INCIDE Social A.C. Informe de actividades 2007. México. 2008

<sup>43</sup> Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social, INCIDE Social A.C. Informe de actividades 2008. México. 2009

<sup>44</sup> Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social, INCIDE Social A.C. Informe de actividades 2009. México. 2010

eliminación de prácticas discriminatorias y de violencia; Taller de Introducción a la política y desarrollo social; Coordinación docente del curso taller avanzado: política social; Investigación y monitoreo de los consejos consultivos ciudadanos vinculados al sector de la política social federal.

### **3.4 Diagnóstico en comunicación organizacional de INCIDE Social A.C.**

Como ya había hablado de la importancia del diagnóstico en el capítulo uno, y mediante la revisión de algunos teóricos en el tema, se pudieron detectar los pasos primordiales para la elaboración del diagnóstico inicial de comunicación, los cuales se llevaron a cabo para la organización de nuestro estudio.

Es importante aclarar que para la elaboración de un plan de comunicación se puede contratar un servicio de consultoría externa ya que algunos estudiosos y expertos en el tema afirman que es mejor, porque el estudio se realiza desde un enfoque más objetivo; y por otro lado también se puede hacer a partir de los recursos humanos de la propia organización. En el caso de este estudio se llevó a cabo mediante el método de observación participante.

#### ***3.4.1 Revisión de documentación existente de la organización.***

La documentación existente al interior de las organizaciones, es una herramienta que ayuda a saber si las organizaciones cuentan con procedimientos claramente definidos y formales. Al hablar de documentación, me refiero a los “manuales”, que son escritos en donde se detallan o especifican claramente cuáles serán los pasos a seguir en las labores y circunstancias de una organización. Existen manuales de procedimientos administrativos, manuales de inducción, manuales de imagen institucional, de recursos humanos, de comunicación, etc.

La existencia de esta documentación da legitimidad a una organización en la medida en que éstos sirven para formalizar el quehacer de la organización.

Además de que van ayudando a la institucionalización y ordenamiento de los procesos internos. Por otro lado, la falta de estos escritos plantea un gran reto para las organizaciones, en especial para las organizaciones de la sociedad civil ya que esto se reflejará en el entorpecimiento de sus procesos internos.

INCIDE Social A.C. desde su creación (año 2003) hasta la fecha no cuenta con ningún tipo de manual administrativo o de inducción. Fue hasta el año 2006 que la organización contó con un *Manual de Imagen Institucional* en donde se detallan claramente los lineamientos generales para usar de forma correcta la imagen de la organización desde el logotipo en sus diversos usos, como la tipografía, sus colores etc.

La creación de este manual fue porque la organización necesitaba un cambio de imagen y con ello una renovación también de su corazón ideológico, entre otras cosas. Fue justo en un momento en el que el cuerpo directivo mostró un poco de interés hacia este tema y contrató a unos diseñadores expertos que llevaron a cabo todo el proceso.

Cabe destacar que en dicho manual, si se especifica cómo debe de usarse el logotipo, qué es lo que no debe de hacerse con el logotipo, cuáles son sus códigos de color, algunas aplicaciones (como hojas membretadas, tarjetas de presentación, etc.); y finalmente su tipografía<sup>45</sup>.

Logotipo de INCIDE Social A.C.  
(2003-2006)



Logotipo de INCIDE Social A.C.  
(2006-2010)



<sup>45</sup> Véase: Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social A.C. *Manual de Imagen Institucional. Lineamientos generales para el uso correcto de la imagen.*

Como se puede observar, la creación del nuevo logotipo le trajo una imagen de seriedad y solidez, atributos que finalmente la organización buscaba. Es decir, dar una imagen de una organización de la sociedad civil seria y comprometida con las causas sociales que apoya, a su vez sólida en sus investigaciones, estudios, posturas, posicionamientos, y trabajo diario.

En resumen, este manual es un ejemplo claro de que se pueden trazar reglas claras en todas las aristas y áreas de una organización, tal es el caso de INCIDE Social A.C. Si se toman ejemplos como este, la organización poco a poco irá formalizando e institucionalizando sus procesos internos y externos, que se verán reflejados en *manuales de procedimientos*.

### **3.4.2 Análisis situacional, observación en el sitio y entrevistas**

Para el análisis situacional, se aplicó un cuestionario al equipo de trabajo (conformado por 13 personas) de los cuales sólo contestaron 11. Este equipo es el que tiene un horario laboral fijo y realiza el trabajo de planta en la organización. Es el equipo operativo. También se llevó a cabo la técnica de observación en el sitio.

La finalidad del cuestionario era identificar algunos elementos como el clima laboral, la imagen de la organización, el campo de competencia, la satisfacción y expectativa de los integrantes, la eficiencia de los canales de comunicación y los incentivos a los integrantes.

Los resultados de los cuestionarios arrojaron algunos elementos importantes en los que a nivel interno y externo INCIDE Social puede tener áreas de oportunidad muy significativas. Por otro lado es importante mencionar que las opiniones en algunas preguntas no parecen estar homologadas, lo cual nos muestra que las percepciones de los públicos internos hacia la organización son diversas, así mismo la imagen.

La encuesta se diseñó para aplicarse únicamente al equipo operativo ya que es el que lleva a cabo día con día el trabajo de la organización, si bien es cierto que las personas de los niveles más altos (como son el consejo de gobierno, las y los socios) también forman parte de la organización, no es en ellos en donde recae el estudio interno ya que su función es más externa, de asesoría y toma de decisiones.

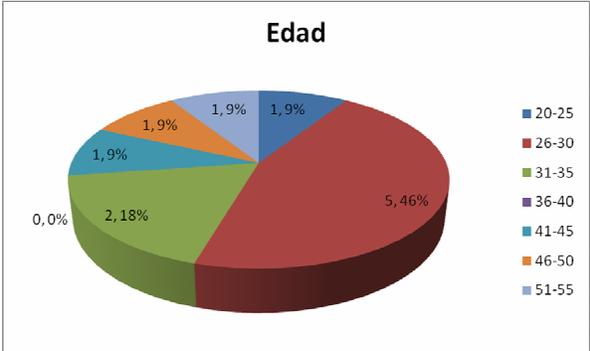
Por otro lado, este apartado también se nutre con la información que se obtuvo de algunas entrevistas a profundidad a algunos actores externos (específicamente de integrantes de otras organizaciones de la sociedad civil), así como de ciertos integrantes de la organización (específicamente de niveles directivos).

Las primeras dos gráficas hacen referencia al perfil de las y los encuestados (equipo de base que realiza el trabajo operativo de oficina), de los cuales en su mayoría son mujeres (82%) y que además se encuentran en el rango de edad de los 26 a los 30 años (46%). Lo que nos habla de que es una organización conformada en su mayoría por jóvenes.

Gráfica 1



Gráfica 2



*Clima laboral*

Uno de los elementos que busqué identificar era el clima laboral, es decir: qué tanto las personas se sienten satisfechas o no con su trabajo, si se conocen todos

entre ellos, si conocen también las funciones de cada uno de sus compañeros y cómo es su relación con éstos.

Los resultados en esta parte mostraron que el clima laboral de la organización no es tan dañino, en tanto que la mayoría de sus integrantes (91%) se sienten satisfechos colaborando en INCIDE Social (Ver gráfica 3). De este porcentaje que contestaron estar satisfechos, cuando se les preguntó el por qué, la mayoría coincidió en que se debe a que INCIDE Social les ha aportado mucho conocimiento en materia de investigación en algunos temas importantes, además de que se han potenciado sus habilidades adquiridas en su formación profesional. Esto además de que el trabajo realizado en la organización permite una flexibilidad y libertad laboral que no se da en otras instituciones.

Lo anterior, se demuestra en la percepción que tienen las personas que trabajan en la organización; por ejemplo en entrevista con Héctor Nájera, Coordinador del Observatorio de Política Social y Derechos Humanos (uno de los proyectos más grandes de la organización) argumentaba que la organización “en lo profesional, me ha permitido potenciar los conocimientos adquiridos en mi formación académica, además de explorar otros campos en los cuales no tenía conocimiento, y conocer a personalidades que me han aportado mucho en materia de conocimiento. En lo personal, me ha permitido establecer vínculos con otras personas e instituciones”<sup>46</sup>

Continuando con los elementos del clima laboral, más de la mitad (55%) declararon conocer a todos los integrantes de la organización. Pero el 36% dijo no conocerlos (ver gráfica 4). Lo último, se sustenta en que al preguntarles por qué, éstos confesaron que sólo conocen a las personas que conforman el equipo operativo pero no a todos los socios o a los miembros del consejo de gobierno. Lo

---

<sup>46</sup> Palabras textuales de Héctor Nájera Catalán, Coordinador del Observatorio de Política Social y Derechos humanos, de INCIDE Social A.C., en entrevista realizada el 7 de abril de 2010.

que nos indica que nunca ha habido un acercamiento real de todos los públicos internos que conforman la organización.

Gráfica 3



Gráfica 4



A pesar de que, como se veía anteriormente, la mayoría de las y los encuestados declaran conocer a sus compañeros, cuando se les preguntó si conocían todas las actividades que desempeñan éstos, la mayoría (64%) dijeron que no las conocían y sólo el 36% dijo que sí (ver gráfica 5). Esto resulta ser una contrariedad porque suena lógico que al conocerse más de la mitad de los encuestados deberían de conocer también las actividades de sus compañeros. Lo cual refleja una falta de transparencia al interior de la organización.

Para llegar a la parte de las relaciones interpersonales y de convivencia, los resultados fueron positivos ya que el 82% (que corresponde a 9 de los 11 encuestados) declaró tener una relación buena con sus compañeros de trabajo y el 18% (las 2 personas restantes) dijo tener una relación excelente (ver gráfica 6). Como se puede ver, en esta pregunta nadie marcó el rubro de regular, mala o muy mala.

Lo anterior demuestra que las relaciones al interior de la organización son buenas, o al menos, no se ha manifestado ningún tipo de malentendido o problema entre el personal que trabaja en la organización. Recordando que es una organización

integrada por personas jóvenes y sumándole que hay buenas relaciones interpersonales entre éstos, nos da un indicio de que al interior el clima es benéfico para el logro de sus objetivos.

Gráfica 5



Gráfica 6



#### *Análisis del estado de la comunicación en la organización*

En este apartado busqué conocer cuál era la situación de la comunicación en la organización, es decir, cómo estaban los flujos de comunicación al interior, así como identificar si cuenta o no con canales de información y otros que tengan que ver con la expresión misma de sus integrantes.

Para identificar la situación actual de la comunicación al interior de la organización, se les preguntó a las y los encuestados si consideraban tener los canales suficientes para expresar sus opiniones, comentarios o quejas racionados con su trabajo. Los resultados para esta pregunta se vieron divididos de forma igual; es decir, justo la mitad de los 11 que respondieron (50%) contestaron que sí y el otro 50% contestó que no (Ver gráfica 7).

Una explicación de que las opiniones estén divididas, tal vez se deba a que la organización atraviesa por un momento en que la actual directora ejecutiva tiene el interés de apostarle más a generar una estrategia de comunicación tanto al interior

como al exterior, incluso de invertirle fondos económicos a la comunicación de INCIDE Social.

Otro de los aspectos que se pueden considerar importantes para saber si la comunicación cuenta con procesos bien definidos y con personas especializadas en el tema, es saber si cuenta o no con un área de comunicación. Y en este punto, debería de ser una respuesta homologada; sin embargo el 73% (8 de los 11 encuestados) respondieron que no existe un área de comunicación en contraste con el 27% (3 personas restantes) que contestaron que sí (ver gráfica 8).

La poca claridad de los encuestados en saber si existe o no un área de comunicación, se debe a que justo a principios del mes de enero de 2010 se anunció que se crearía un área de comunicación, sin embargo el proceso de instauración e iniciación de funciones es un proceso largo y al área aún no se encuentra bien consolidada.

En entrevista con la actual Directora Ejecutiva, Nancy Pérez, comentaba lo siguiente:

“La mayor debilidad de la organización es la falta del área de comunicación, es mucho el trabajo que se hace en INCIDE y que muchas veces ni los propios asociados saben lo que está haciendo la organización. Y por otro lado, hay salida de la información a otros actores para que conozcan las actividades que estamos haciendo, las investigaciones que estamos desarrollando, cuáles son las capacidades que tenemos, qué equipo conforma la organización. Eso es uno de los grandes retos que tenemos ya que existe un gran desconocimiento de la población y de los poderes de gobierno del significado que tiene una organización como actor público dentro de la agenda nacional”<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Palabras textuales de Nancy Pérez García, Directora Ejecutiva de INCIDE Social A.C., en entrevista realizada el 28 de mayo de 2010.

Gráfica 7



Gráfica 8



Complementando la pregunta anterior, era importante también conocer la opinión de los integrantes de la organización para la creación o no de un área de comunicación para la planificación y delimitación de los objetivos de ésta. Los resultados fueron positivos en su totalidad, es decir el 100% de los encuestados contestaron que sí consideran importante que exista un área de comunicación al interior de su organización (ver gráfica 9).

Al preguntarles por qué, las opiniones fueron diversas en esta pregunta aunque todas encaminadas a encontrar un enfoque positivo: algunos coincidieron en que con un área de comunicación mejorarían los canales de información; otros contestaron que con un área de comunicación se podrían canalizar de forma más clara las actividades; por otro lado también ayudaría en la medida en que es importante conocer toda la información que se genera; que ayudaría a resolver conflictos de una forma más rápida.

Gráfica 9



### *Sentido de pertenencia hacia la organización*

Otro aspecto importante para el análisis situacional de la organización, es detectar si los integrantes han generado sentido de pertenencia a la organización. Este término se refiere a saber qué tanto sus integrantes conocen y se sienten identificados con la misión y visión de su organización (corazón ideológico), así como identificar si se sienten orgullosos de pertenecer a ésta.

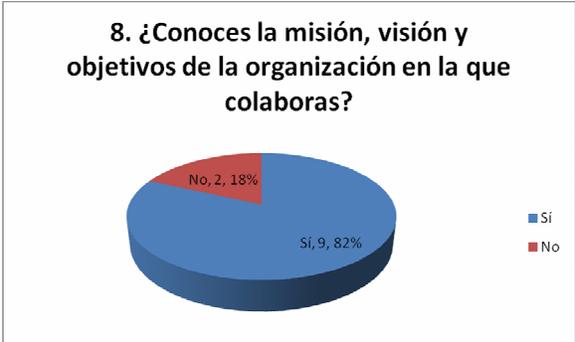
Por otro lado, también hay que captar qué tantos elementos consideran los integrantes que les proporciona la organización, es decir, cuáles son los incentivos que reciben, y diferenciar éstos en incentivos en *especie*, *económicos* y *motivacionales*.

De los encuestados, el 82% (9 personas) sí conocen la misión y visión de INCIDE Social, en comparación con el 18% que confesó como conocerla (ver gráfica 10). Esto nos indica que la mayoría de los integrantes conocen una gran parte del corazón ideológico de la organización.

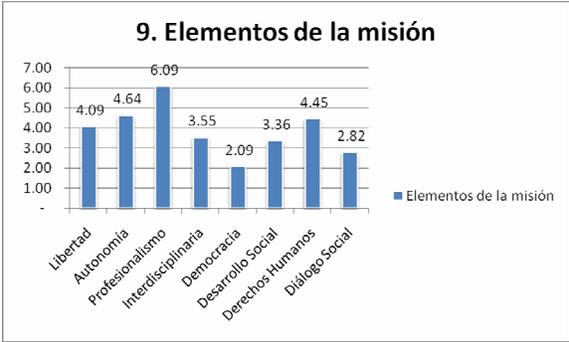
A las personas que contestaron sí conocer la misión, se les enlistó un conjunto de elementos que la conforman, tales como libertad, autonomía, profesionalismo, etc. De esos elementos tenían que enumerar con cuáles se identificaban más, siendo 8 el valor máximo y 1 el mínimo. Se sacó un promedio de los que sacaron la

puntuación más alta. En este sentido “profesionalismo” fue el elemento con el que más se identificaron (con un promedio de 6.09); seguido de “autonomía” (con 4.64). Democracia fue el criterio con el que menos se sienten identificados (2.09). Ver gráfica 11.

Gráfica 10



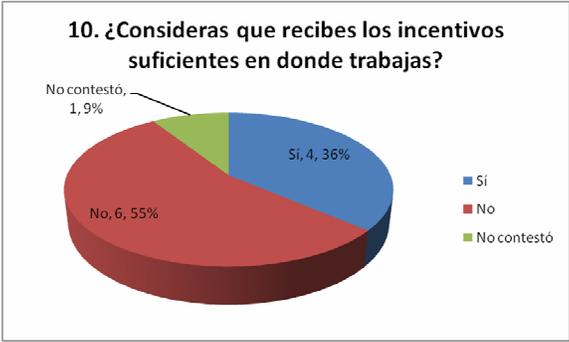
Gráfica 11



Por otro lado, al preguntarles sobre los incentivos que reciben en su organización, el 55% (6 personas) dijeron no recibir los incentivos suficientes; el 36% (4 personas) declararon que sí y finalmente una persona no contestó la pregunta (Ver gráfica 12).

De las personas que contestaron sí recibir los incentivos suficientes, preponderaron que los que tienen que ver con la parte emotiva (incentivos motivacionales) son los que, desde su perspectiva, predominan, seguidos de los incentivos en especie. En ninguno de los casos se mencionaron los económicos.

Gráfica 12



### *Medición de la Imagen de la organización*

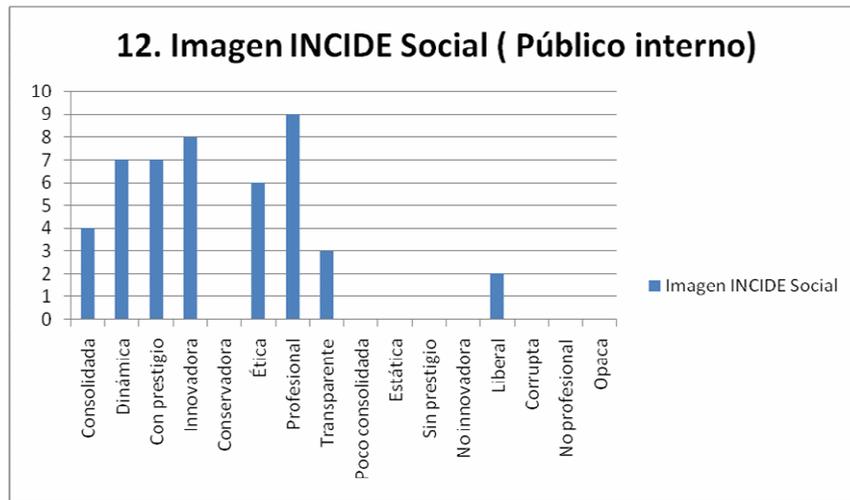
Para conocer cuál es la imagen que tienen los públicos internos de la organización y también cuál es la imagen que tienen los públicos externos; se plantearon concretamente tres preguntas para identificar en qué criterios es que encasillan a la organización.

Los criterios se dividieron en dos gamas, por un lado aquellos que se pueden considerar “positivos”; y por otro lado aquellos que tienen una connotación contraria. Es así que se enlistan a continuación:

<b>Elementos positivos</b>	<b>Elementos contrarios</b>
Consolidada	Poco consolidada
Dinámica	Estática
Con prestigio	Sin prestigio
Innovadora	No innovadora
Conservadora	Liberal
Ética	Corrupta
Profesional	No profesional
Transparente	Opaca

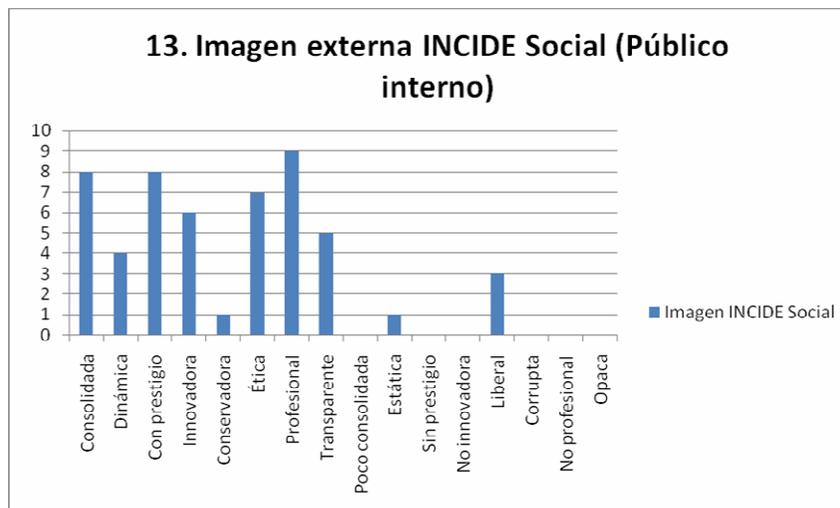
Los resultados para la medición de la imagen interna de las y los encuestados se inclinaron en su mayoría a la gama de “elementos positivos”; es decir, el que tuvo un mayor número (con 9 personas) fue el tema de que ven a INCIDE Social como una organización *profesional*, seguido de *innovadora* (8 personas); *dinámica* y con *prestigio* empataron con un total de 7 personas, y hasta atrás quedaron *consolidada*, *ética*, *transparente* y *liberal*. Ver gráfica 13.

Gráfica 13



En cuanto a la imagen de los públicos externos, de igual forma se puede ver que los criterios que obtuvieron el mayor puntaje pertenecen a la gama de “elementos positivos”, aunque con algunas variaciones. Por ejemplo, en este caso nuevamente *profesional* encabezó el puntero con 9 personas, pero ahora *consolidada* y *con prestigio* se ven empatadas con 8 personas, después sigue *ética* con 7 personas, *innovadora* con 6, *transparente* con 5, *dinámica* con 4, *liberal* con 3 y finalmente *estática* y *conservadora* con 1 persona cada una. Ver gráfica 14.

Gráfica 14



Como se puede ver, hay un giro contradictorio en cómo ven los públicos internos a su organización y cómo creen éstos que ven los públicos externos a la misma organización. Por ejemplo, en la primera gráfica sobre la imagen (gráfica 13), “consolidada” es uno de los elementos que queda casi al final; sin embargo, cuando vemos la siguiente gráfica, “consolidada” queda en segundo lugar: Lo anterior nos indica entonces que quizá la percepción de la imagen que tienen los públicos externos sea más benéfica que la de los internos.

Por otro lado, también hay que destacar que en ambos gráficos, la gama de los “elementos contrarios” (la parte derecha de las gráficas) queda casi en blanco, lo que nos remite a pensar que en resumen la imagen de INCIDE Social no están tan deteriorada ni endeble.

También era importante incluir el tema de las instalaciones físicas de la organización, ya que ello contribuye a la imagen que puedan tener especialmente los integrantes de la organización. Finalmente las condiciones del espacio físico de trabajo son vitales para el desempeño de las actividades.

Ante esa situación se les preguntó a los encuestados qué les parecían las instalaciones de INCIDE Social. Los criterios fueron: *excelentes*, *buenas*, *regulares*, *malas* y *muy malas*. Los resultados fueron que en su mayoría (73%) las calificaron como *buenas* y el 27% restante como *regulares* (ver gráfica 15).

Gráfica 15



### *Medición del campo de competencia*

A nivel externo es importante conocer cuál es el papel que juega INCIDE Social frente a otras organizaciones que se encuentran en el sector de la sociedad civil, es decir, el grado de competitividad que representa.

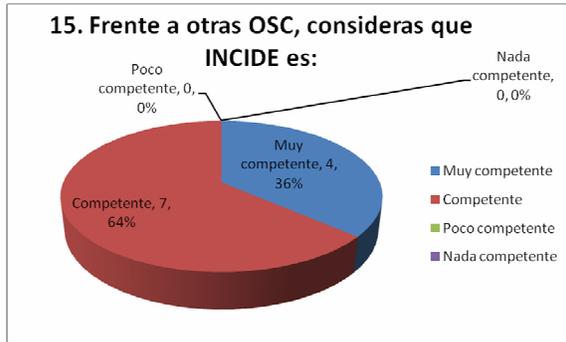
Frente esto, se planteó la pregunta de qué tan competente es INCIDE Social frente a otras organizaciones de la sociedad civil. Los resultados obtenidos fueron que el 64% (que representa a 7 personas de las 11 encuestadas) dijeron que es *competente*; frente al resto que es el 36% (4 personas) que afirmaron que es *muy competente* (ver gráfica 16).

La percepción que tienen los públicos internos sobre la competitividad de la organización en la que trabajan también es muy importante; ya que también de eso va a depender el sentido de pertenencia que éstos desarrollen hacia ésta; es decir, una persona se va a sentir más contenta y orgullosa de pertenecer a una organización que es competente que pertenecer a otra que no lo es tanto.

Otro factor vital a medir en la comunicación interna, es conocer qué tanta proyección tienen las personas que conforman la organización; es decir, qué tantos elementos profesionales y personales les ofrece la organización de tal manera que la gente decida o no verse trabajando ahí en un futuro.

Los resultados (en términos de competencia) de los elementos que les aporta la organización y que por ende se vean en un futuro trabajando en ella fueron: el 64% de las personas contestaron que sí, el 27% contestó que no; y finalmente el 9% no contestó a la pregunta (ver gráfica 17).

Gráfica 16



Gráfica 17



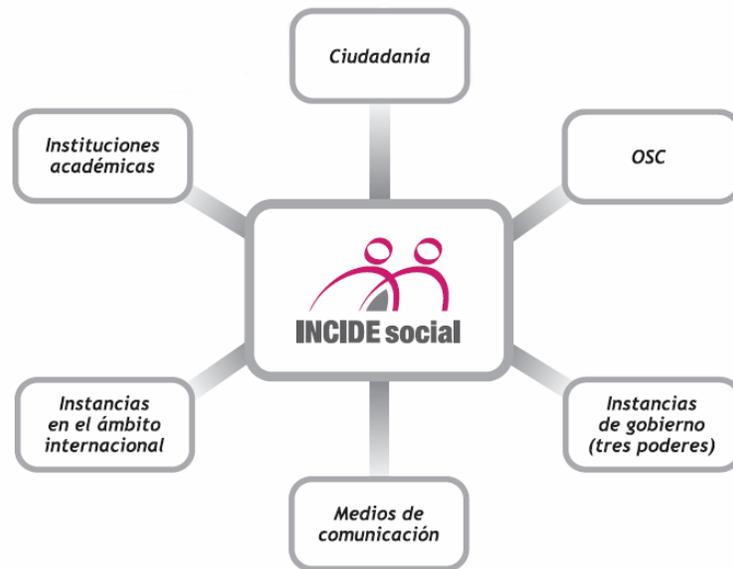
### 3.4.3 Análisis del entorno de INCIDE Social

Todas las organizaciones se ven obligadas a entablar, mantener contacto y relaciones (de distinta índole) con su entorno, ya que éste tiene gran relevancia para la definición de la organización y su rumbo, así como para su campo de competencia. Aunque también, es en el que se presentan las amenazas.

En el caso de INCIDE Social, su entorno inmediato se ve conformado por diversos actores, tales como: otras organizaciones de la sociedad civil, los medios de comunicación, la ciudadanía en general, las instituciones académicas, algunas organizaciones internacionales, y las instituciones de gobierno (ver esquema 13).

Es importante destacar que con cada uno de los actores, INCIDE Social ha establecido una relación distinta que se traduce en acciones concretas de trabajo que llevan a la organización a una articulación integral.

Esquema 13. Mapa de actores con los que trabaja INCIDE Social



**Fuente:** Informe de actividades 2008 de INCIDE Social A.C. Pág. 9

#### *Articulación con otras organizaciones de la sociedad civil*

La relación que tiene INCIDE Social con otras organizaciones es de trabajo en conjunto, de acompañamiento y solidaridad para la consolidación y visibilidad del sector. La imagen que tiene ésta dentro del sector es de una organización en proceso de consolidación, que si bien no tiene aún una fuerte presencia para todas las organizaciones, si está posicionada como una de las que lleva a cabo proyectos interesantes y de una temática coyuntural importante.

“La imagen que tengo de INCIDE es una imagen sorprendente. Conocí a la organización desde que surgió (2003) y eran muy pocas las personas que la conformaban. Desde ése año para acá INCIDE Social ha crecido mucho tanto en recursos humanos como en las temáticas, tales como la de familias, el voto,

derechos humanos, etc. También tiene una gran presencia en diferentes espacios políticos y sociales, y de participación ciudadana”<sup>48</sup>.

Como se observa, la imagen de INCIDE Social ha crecido mucho, se ha colocado en diversas esferas temáticas como una organización sólida que trabaja los temas de política social y derechos humanos; sin embargo cuando nos ubicamos en un nivel macro, vemos que la organización carece de presencia en otros sectores como el político, el sector privado y la sociedad en general.

En entrevista con Oscar Alarcón, Coordinador de Comunicación de Oxfam México, argumentó que para él INCIDE Social “es una organización sólida, que tiene buenos proyectos, pero que necesita visibilidad, ya que en el sector tienen una presencia muy fuerte pero en otros niveles el perfil aún es bajo. Es decir, el público de a pie puede no reconocer a la organización”<sup>49</sup>

Así es como se puede identificar que la articulación de INCIDE Social con otras organizaciones de la sociedad civil es buena, es de trabajo en conjunto y retroalimentación; además de que la imagen que tiene en este sector es de una organización de respeto debido a los trabajos y temáticas que maneja y por las personalidades que la conforman. Finalmente hay que destacar que se ve como una organización que camina rápidamente hacia la consolidación.

#### *Articulación con los medios de comunicación*

La relación que tiene la asociación civil con los medios de comunicación aún es poco consolidada, porque no tiene una fuerte presencia en los medios (ya sean escritos, digitales o audiovisuales). Hay que destacar que la única manera en que

---

<sup>48</sup> Palabras textuales de Francisco Barrón Trejo del área de Comunicación y Visibilidad del Centro Nacional de Comunicación Social A.C., CENCOS, en entrevista realizada el 29 de marzo de 2010.

<sup>49</sup> Palabras textuales de Oscar Alarcón, Coordinador de Comunicación de Oxfam México, en entrevista realizada el 78 de abril de 2010.

la organización tiene un espacio en algún medio (principalmente en periódicos) es cuando desde la propia organización se convoca a líderes de comunicación a asistir y/o cubrir eventos realizados por la propia organización, por ejemplo: cuando se hace la presentación de algún libro, cuando se presenta algún proyecto, cuando se hace algún posicionamiento de algún tema o suceso del país, etc.

En este punto, se debe distinguir que una cosa es la presencia de algunas personas que conforman a la organización (tal es el caso de socias o socios y la presidenta) debido a su trayectoria política e intelectual; y otra cosa es la presencia de lo que hace la organización. Es así como uno de los grandes retos, es destacar en los medios a la organización; debido a que es ésta la que se debe de consolidar como una fuente de información fehaciente.

En la actualidad, el Observatorio de Política Social y Derechos Humanos (proyecto de la organización) sí ha colocado ciertos temas en algunas fuentes de información como son: El periódico Reforma, La Jornada, Milenio, Publímetro, Congresistas, entre otros; pero ello se debió a que este proyecto sí contempló desde un principio a una persona encargada de la comunicación, entonces por ese motivo sí se ha trabajado en una estrategia de comunicación para colocar al Observatorio como una fuente de información.

#### *Articulación con la Ciudadanía en general*

La relación que establece INCIDE con la sociedad en general no es estrecha; es decir, se puede afirmar que el desconocimiento de las personas hacia la organización es muy grande. Esto se debe a que el trabajo de la asociación no es de base; es decir, no lleva a cabo acciones de forma directa con sus beneficiarios; tampoco ha tenido una fuerte presencia en medios y no ha llevado a cabo una campaña de promoción para darse a conocer con la sociedad misma.

Como el trabajo de la organización es de investigación, en definitiva, uno de sus grandes retos es poder darse a conocer hacia otros sectores; uno de los más importantes es el de la ciudadanía en general.

#### *Articulación con instituciones académicas*

La relación de INCIDE con el sector académico es muy estrecha, ya que la mayoría de las investigaciones tienen un sustento teórico que en la mayoría de las veces provienen de la academia. Hay que destacar que la relación de la organización no necesariamente es con universidades y centros de investigación; más bien es con investigadores y estudiosos de los temas que maneja la organización.

La imagen de la organización en este sector es fuerte, debido a que muchos investigadores y universidades suelen buscar a INCIDE como fuente de información o buscando servicios de asesoría para algunos proyectos.

#### *Articulación de organismos internacionales e instituciones de gobierno*

Con este tipo de organizaciones, INCIDE Social mantiene una relación medianamente estrecha y en su mayoría persigue un objetivo de sustentabilidad; es decir, para la recaudación y financiamiento de la organización se recurre a este tipo de organizaciones. Hay que destacar que también la relación se torna a veces como de retroalimentación e intercambio de experiencias; además de una relación intelectual.

La imagen que tiene INCIDE en estos dos sectores no es tan fuerte; aunque muchos organismos internacionales y dependencias gubernamentales sí conocen muy bien el trabajo de la organización; debido a la relación de trabajo que se ha establecido, por ejemplo, en el caso de gobierno está la SEDESOL y SEGOB; y

organismos internacionales están PNUD, Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos, UNICEF, etc.

### 3.4.4 Análisis FODA

Para el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA, por sus siglas) es importante tratar de recopilar la mayor información posible tanto del interior como del exterior, ya que esto nos dará una arista más grande de los elementos para el diagnóstico de la organización. En el ámbito interno tenemos las *fortalezas* y *debilidades* de la organización y a nivel externo las *oportunidades* y *amenazas*.

Es importante destacar que para la realización del análisis FODA la metodología que se siguió fue recopilar la información resultante de la encuesta que se aplicó a públicos internos, así como las entrevistas a profundidad (a públicos internos y externos) y finalmente la observación participante.

#### *Nivel interno*

Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Buen ambiente laboral</li><li>• Imagen de profesionalismo al interior de la organización</li><li>• Perfil alto de las personas que la conforman</li><li>• Satisfacción laboral de las personas que conforman la organización</li><li>• Claridad en los temas que maneja</li><li>• Búsqueda de innovación en procesos y metodologías en los temas</li><li>• Capacidad de generar y ejecutar proyectos grandes e importantes para la sociedad</li><li>• Dinámica laboral flexible para los que conforman la organización</li><li>• Transparencia</li></ul>

- Congruencia entre la misión de la organización y sus labores cotidianas
- Libertad intelectual para todos los integrantes

### **Debilidades**

- Poca claridad en la definición de las actividades de la organización
- Proceso de institucionalización endeble
- Flujos de comunicación deficientes
- Falta de un área de comunicación
- Carencia de canales de comunicación para expresión de los integrantes
- Falta de incentivos
- Recursos económicos limitados
- Poca Remuneración a los integrantes de base de la organización

### *Nivel externo*

### **Oportunidades**

- Necesidad externa de investigaciones en temas sociales
- Demanda de la presencia de INCIDE Social en ciertos temas
- Imagen externa de INCIDE Social como una fuente confiable
- Temas que maneja la organización muy posicionados en el espacio público

### **Amenazas**

- Escases de fuentes de financiamiento
- Cierre de espacios para las OSC a nivel nacional
- Poca confianza exterior de los trabajos realizados por las OSC

Para la consecución de este análisis FODA se abordará en el capítulo cuatro una propuesta para cubrir las áreas de oportunidad de la organización tanto a nivel interno como externo.

### **3.4.5 Análisis de medios y canales de comunicación en la organización**

Uno de los factores importantes que debe contener un diagnóstico de comunicación inicial, es la detección de los medios de comunicación internos y externos de la organización. Esto es, conocer cuáles son los canales con los que cuenta la organización y saber qué tanto funcionan éstos; y por otro lado, ver cuáles son los medios con los que no cuenta y que necesita.

Lo anterior se debe a que además de conocer cuál es el estado de comunicación de la organización, es importante también conocer qué papel juegan los medios de comunicación para detectar así las posibilidades de implementación de un plan de comunicación que se adapte a las necesidades de la organización.

Los canales internos con los que cuenta la organización son:

*Reuniones internas de trabajo (equipo administrativo-operativo)*: Éstas se llevan a cabo con una periodicidad mensual y la finalidad que persiguen es conocer cuáles han sido los avances de todas las áreas de comunicación; así como la planeación de las actividades a mediano y largo plazo. Hay que destacar que estas reuniones también tienen la intención de que las personas comuniquen cuáles han sido los elementos positivos y negativos de sus labores.

*Reuniones mensuales con los órganos institucionales (consejo de gobierno y asamblea)*: Estas reuniones se llevan a cabo con la dirección ejecutiva y los otros órganos de INCIDE Social. Estas juntas tienen la finalidad de informar a los miembros de estos cuerpos directivos lo que se está haciendo en la organización;

así como de los recursos que se están gastando y cómo se están gastando, entre otras cosas que tienen que ver con la toma de decisiones.

Correo electrónico: Éste es el medio por excelencia que se usa en la organización para el trabajo en general. Se hacen comunicados, peticiones de trabajo, se informan cuestiones administrativas de la organización, se hacen entregas de informes finales de proyectos, etc. Hay que destacar que existen correos institucionales; sin embargo son pocos los integrantes que lo utilizan ya que la mayoría prefieren utilizar sus correos personales comerciales.

Teléfono (conmutador): Es uno de los medios que más se utiliza para comunicar al interior de la organización. Cada una de las áreas cuenta con una extensión telefónica.

Intranet en la página web de la organización: Este medio se creó hace aproximadamente a finales del año de 2008, y tiene como objetivo subir a la página de la organización, en un sitio al que sólo tienen acceso los miembros registrados, documentos internos importantes ya sea de algunas investigaciones, o presentaciones de la asociación, etc.

Escritos: En algunas ocasiones, aunque no siempre, se llegan a hacer algunos comunicados mediante oficios.

Otras tecnologías: En esta clasificación se pueden citar algunas modalidades tecnológicas como es el chat, ya que gran parte de las personas que forman la estructura operativa se comunican mediante este canal. También están otras formas como son los espacios virtuales de redes sociales (Facebook, Hi5, etc.) aunque en menor medida.

Desde principios del año 2010, INCIDE Social está llevando a cabo una reestructuración de áreas, dentro de las cuales se contempla la creación de un

área de comunicación. Hay que destacar que la generación de esta área aún se encuentra en proceso. Tiene como uno de sus objetivos, eficientar canales y medios de comunicación al interior. De esa forma plantea generar algunos canales con los que no cuenta la organización y que son muy necesarios, tales como:

*Boletines informativos mensuales:* Éstos con la finalidad de mantener informados a sus públicos internos sobre lo que está haciendo cada una de las áreas.

*Buzón de quejas y sugerencias:* Pretende ser un medio de expresión en el que los integrantes de la organización comenten si tienen problemas en su trabajo, así como si tienen algunas sugerencias que podrían ayudar a mejorar el trabajo de la organización, y otras peticiones que quieran externar a la dirección ejecutiva.

*Acervo de presencia en medios de comunicación:* Esta técnica lo que pretende es recopilar todas las notas en periódicos y medios audiovisuales en donde INCIDE social tenga presencia, para que de esa forma les sirva a sus públicos internos para que se informen sobre el posicionamiento de su organización al exterior.

*Acervo de imágenes:* Una forma de comunicar también se puede dar mediante la parte visual, es decir, generar un acervo de imágenes de la organización en donde se visibilicen visualmente las actividades que lleva a cabo la organización.

Los canales externos con los que cuenta la organización son:

Escritos: A nivel externo, los oficios y cartas, sí son canales de comunicación muy usados por la organización sobre todo para dirigirse a sus públicos externos que tienen que ver con funcionarios públicos, investigadores, personas de otras organizaciones, medios de comunicación, etc.

Correo electrónico: Al igual que con los integrantes internos, la organización mantiene mucha comunicación con sus públicos externos mediante esta vía.

Teléfono: Se utiliza para comunicarse con públicos externos. Es muy medio también muy usado.

Espacios virtuales de redes sociales: La organización desde el año 2009 cuenta con una cuenta en *Facebook*, medio virtual por el cual también establece un contacto muy importante con sus públicos externos.

Página web: INCIDE Social cuenta con un sitio en internet desde el año 2005. Este medio se puede considerar como el más importante, ya que es aquí en donde se da toda la salida de información de lo que hace la organización.

La página web contiene la siguiente información:

- ✓ Sección de página de inicio: En esta parte se hacen visibles los temas de más relevancia de acuerdo con la coyuntura. Se muestran principalmente eventos importantes que tienen que ver con la organización; pronunciamientos de INCIDE Social o incluso de otras organizaciones de la sociedad civil; algunas acciones urgentes, comunicados de prensa, etc.

- ✓ ¿Quiénes somos?: En esta sección se muestra la misión y visión; principios; objetivo general; líneas de acción; equipo de trabajo; asociados, y el currículum institucional.
- ✓ ¿Qué hacemos?: Se plantea lo que hace la organización; además de mencionar los consejos en los que participa y los actores con los que trabaja.
- ✓ Nuestros proyectos: Se mencionan los proyectos que se han llevado a cabo desde el año 2004 hasta el 2009. Hay que destacar que se describen tanto los proyectos que contaron con financiamiento y los que no.
- ✓ Comunicados: Es un acervo de comunicados pasados.
- ✓ Nuestras publicaciones: Se recopilan en esta sección todas las publicaciones que ha realizado la organización, las cuales en su mayoría son resultado de sus investigaciones.
- ✓ Biblioteca: Se ponen a disposición textos y escritos de expertos en los temas que maneja INCIDE Social.
- ✓ Transparencia: Se muestra cuál es y ha sido el financiamiento. Así como las principales fuentes financiadoras. También en esta sección se enlistan los informes de la organización.
- ✓ Colabora con nosotros: Es la sección que invita a las personas a que hagan su servicio social o prácticas profesionales en la organización.
- ✓ Programa de radio: Presenta los audios de los programas de radio de INCIDE Social y se llama “Agenda Ciudadana”, sale al aire todos los lunes.

- ✓ Contacto: Son los datos en donde las personas pueden encontrar y localizar a la organización.
- ✓ Otras herramientas del sitio: También la página presenta algunos vínculos de otras organizaciones, un buscador, se puede consultar en español e inglés.

Imagen 1. Página de INCIDE Social A.C.



Fuente: [www.incidesocial.org](http://www.incidesocial.org)

Los canales mencionados anteriormente son con los que sí cuenta la organización; sin embargo es importante destacar que hay otros canales de comunicación externa de suma importancia con los que no cuenta la organización, tales como:

Folletería: Hasta la fecha INCIDE Social no cuenta con ningún folleto, ni tríptico, cartel o carpeta institucional en donde se muestre qué hace y cuáles son sus servicios y productos.

Boletín informativo externo: Un boletín mensual dirigido a públicos externos (financiadoras, medios de comunicación, otras organizaciones, instancias de gobierno, organismos internacionales y ciudadanía en general) que tenga la finalidad de mantenerlos informados de lo que hace la organización. Particularmente a las financiadoras, para que vean con transparencia lo que se está haciendo con los recursos financieros otorgados a la organización.

## Capítulo IV

### Reflexiones y recomendaciones de los resultados obtenidos

#### 4.1 Propuesta para la implementación y evaluación

Después de la realización del diagnóstico en el capítulo anterior, se puede deducir cuáles son los principales retos o áreas de oportunidad en materia de comunicación para la organización INCIDE Social A.C. Es importante mencionar que la asociación debe de implementar diversas acciones y estrategias al interior como al exterior para caminar hacia una consolidación.

Uno de los principales retos a lograr, es la creación de un área de comunicación para que ésta se encargue de dirigir y destinar los recursos humanos y financieros para el diseño e implementación de las estrategias que ayudarán al logro de los objetivos de comunicación que debe de tener la organización.

Es por lo anterior, que este capítulo se centrará principalmente al reto de la creación de un área de comunicación y se propondrán los objetivos, estrategias y todas las herramientas necesarias que debe de contemplar dicha área, tanto a nivel interno como externo.

##### 4.1.1 Propuesta de Plan para el área de comunicación de INCIDE

Como todas y cada una de las áreas en una organización, deben de perseguir y tener objetivos generales y específicos, a continuación se trazan los objetivos propuestos para el área de comunicación que debe de tener INCIDE Social:

*Objetivo general:*

- Mejorar la comunicación y los flujos de información al interior y exterior de la Organización INCIDE Social A.C. para contribuir a su consolidación.

*Objetivos específicos:*

- Definir y aplicar la estrategia interna y externa para la creación y mejora de los canales y procesos de comunicación en la organización.
- Elaborar un plan de comunicación donde se establezcan los procesos de comunicación de la organización.
- Establecer mecanismos que hagan eficientes los canales y procesos de comunicación al interior y exterior de la organización.

Para el logro de los objetivos planteados anteriormente, es importante que al área tenga una subdivisión donde se contemplen objetivos específicos para la parte interna y otros para la externa, ya que ambos a pesar de que persiguen un gran objetivo general, sí tienen ciertas especificaciones que los hacen contemplar a públicos distintos.

#### **4.1.1.1 Comunicación Interna**

Como se planteó en el capítulo uno, la comunicación al interior de las organizaciones se refiere al intercambio de mensajes entre las personas que las conforman. Es decir, es todo lo que acontece dentro de la organización y que les dará sentido de pertenencia a los integrantes.

*Objetivos específicos para la comunicación interna*

1. Agilizar los procesos de trabajo que tengan que ver con información e imagen interna de la organización, para la mejora del clima laboral.
2. Reforzar el sentido de pertenencia de los integrantes hacia las actividades de la organización y su esencia.
3. Reforzar las actividades de transparencia al interior de la organización para que los públicos internos, sepan y conozcan todo acerca de ella.

*Público al que va dirigido:* Integrantes de la organización (equipo administrativo-operativo, Asamblea y Consejo de gobierno).

*Principales canales de comunicación:* Internet, correos, oficios, reuniones, buzón de quejas y sugerencias, boletín interno, bitácoras y/o pizarrones informativos.

Como resultado del análisis FODA y de todas las áreas de oportunidad obtenidas en el diagnóstico de comunicación; se seleccionaron los puntos más trascendentes, que si se aplicaran, representarían un avance significativo para la consolidación de la organización. Es por eso que a continuación se presenta la lista de las actividades y estrategias que se proponen para la comunicación interna de INCIDE Social A.C.<sup>50</sup>

#### *Actividades generales*

1.- Crear un boletín informativo electrónico interno a través del cual las personas de la organización puedan estar al tanto de días conmemorativos, vacaciones, cambios en el organigrama (puestos o personas a cargo), actividades de convivencia, eventos que se organizarán, información de los proyectos, y cualquier otro tipo de información emergente.

2.- Mantenimiento del sitio web (Actualización de información e imágenes, revisar, contestar o canalizar los comentarios o correos que lleguen a través de la página).

3.- Revisión periódica del correo electrónico institucional.

---

<sup>50</sup> Todas las actividades generales se detallan y explican en este capítulo, se contemplan actividades específicas, público al que van dirigidas, la periodicidad, las características del mensaje, los medios de comunicación, los costos aproximados y los resultados esperados.

4.-Creación de un banco de imágenes institucionales (compilar las imágenes de las distintas actividades que realice la organización y a su vez de tener un banco de imágenes de fácil acceso para todos en la red.

5.- Seguimiento de las noticias en los periódicos a nivel nacional dependiendo del interés de la organización de determinados temas, sucesos o épocas; además de revisar constantemente cuál es su presencia en los medios de comunicación.

6.- Difusión del programa de radio “Agenda Ciudadana” (programa de INCIDE Social) a los integrantes de la organización.

7.- Actividades internas diversas para generar un sentido de pertenencia de los integrantes hacia la organización y la mejora de las relaciones laborales.

8.- Crear un manual de comunicación interna.

1.- Crear un boletín informativo electrónico interno a través del cual las personas de la organización puedan estar al tanto de días conmemorativos, vacaciones, cambios en el organigrama (puestos o personas a cargo), actividades de convivencia, eventos que se organizarán, información de los proyectos, y cualquier otro tipo de información emergente.

Actividad general	Actividades específicas	Público al que va dirigido	Periodicidad	Características del mensaje	Medio(s) de comunicación	Costo aproximado	Resultados esperados
Crear un boletín informativo electrónico interno	Recopilar la información necesaria para el boletín.	Integrantes de la organización (equipo administrativo -operativo, Asamblea y Consejo de gobierno).	Mensual	Destacar las actividades internas que está haciendo la organización y cualquier otro tipo de información emergente.	Internet / correo electrónico	No implica ningún costo monetario.	Que los públicos internos sepan y conozcan más sobre la organización.
	Elaborar el boletín electrónico						
	Enviar el boletín a los integrantes de la organización.						

**Herramientas que se utilizarán para medir los resultados:** Cada dos meses se aplicará una encuesta muy sencilla en donde se les preguntará a los públicos internos qué tanto saben de su organización, específicamente sobre los proyectos, las actividades de la asociación, las actividades que desempeñan sus compañeros, etc. Además se harán grupos focales dos veces por año con el mismo propósito.

2.- Mantenimiento del sitio web (Actualización de información e imágenes, revisar, contestar o canalizar los comentarios o correos que lleguen a través de la página).

Actividad general	Actividades específicas	Público al que va dirigido	Periodicidad	Características del mensaje	Medio(s) de comunicación	Costo aproximado	Resultados esperados
Mantenimiento del sitio Web	Incorporar los cambios detectados a la página web.	Va dirigido a los públicos externos; sin embargo es una actividad interna.	Dependiendo de la coyuntura.	Destacar la información más sobresaliente de la organización.  La información de la organización debe de presentarse de una forma simple y sencilla para la gente que suele tener como referencia la web.	Internet	No implica ningún costo monetario.	Que el sitio web tenga mayor número de visitas de personas que estén interesadas en los temas y actividades que lleva a cabo la organización.
	Actualizar la información e imágenes del portal.		Dependiendo de la coyuntura.				
	Revisar diario la página para su buen funcionamiento.		Diariamente				
	Contestar los correos con comentarios que lleguen a través de la página.		Dependiendo de la coyuntura.				

**Herramientas que se utilizarán para medir los resultados:** En la página web de la organización, se instalará un módulo donde se podrán sacar las estadísticas del número diario de las personas que ingresan al sitio, además de rastrear los países que visitan dicha página.

### 3.- Revisión periódica del correo electrónico institucional

Actividad general	Actividades específicas	Público al que va dirigido	Periodicidad	Características del mensaje	Medio(s) de comunicación	Costo aproximado	Resultados esperados
Revisión del correo Institucional	Revisar diariamente los correos que lleguen.	Integrantes de la organización (equipo administrativo -operativo, Asamblea y Consejo de gobierno).	Diariamente	Mantener constante contacto con las personas que soliciten información por medio del correo electrónico.	Internet/ correo electrónico	No implica ningún costo monetario.	Que los públicos internos y externos tomen al correo electrónico como un medio de comunicación útil y eficiente para solicitud de información
	Canalizar los correos que tengan que ver con las distintas áreas.		Diariamente				
	Responder las solicitudes y/o informaciones que se soliciten mediante el correo institucional.	Públicos externos	Dependiendo de la demanda de información	La información debe de presentarse de una forma seria, además de que tiene que ser una respuesta pronta.			
	Seguimiento de los correos que así lo ameriten.	Públicos internos y externos.	Diariamente				

**Herramientas que se utilizarán para medir los resultados:** Cada mes, se sacará un promedio del nivel de utilidad del correo institucional por parte de los públicos internos; además de que se hará un balance de crecimiento o decrecimiento respecto a los meses anteriores.

4.-Creación de un banco de imágenes institucionales (compilar las imágenes de las distintas actividades que realice la organización y a su vez de tener un banco de imágenes de fácil acceso para todos en la red).

Actividad general	Actividades específicas	Público al que va dirigido	Periodicidad	Características del mensaje	Medio(s) de comunicación	Costo aproximado	Resultados esperados
Creación de banco de imágenes institucionales	Tomar fotos en los diferentes eventos de la organización.	Público interno (equipo administrativo-operativo).	Dependiendo de los eventos.	Destacar a través de imágenes de personas que conforman la organización y eventos las actividades de la organización.	Internet / Intranet / pizarrones informativos	No implica ningún costo monetario.	Que los integrantes de la organización encuentren un mayor interés por informarse a través de imágenes lo que está aconteciendo en su organización.
	Compilar y clasificar las fotografías de la organización según su temática.						
	Crear una carpeta compartida en la red con el banco de imágenes.						

**Herramientas que se utilizarán para medir los resultados:** La carpeta del banco de fotos e imágenes se hará pública y de acceso total a toda la red de la organización; de esa forma se podrá rastrear el número de descargas de imágenes de los distintos ordenadores que están en la organización. Además de que se llevará un registro del número de solicitudes por parte de los socios de la organización.

5.- Seguimiento de las noticias en los periódicos a nivel nacional dependiendo del interés de la organización de determinados temas, sucesos o épocas; además de revisar constantemente cuál es su presencia en los medios de comunicación.

Actividad general	Actividades específicas	Público al que va dirigido	Periodicidad	Características del mensaje	Medio(s) de comunicación	Costo aproximado	Resultados esperados
Seguimiento de las noticias	Revisión de los 5 periódicos más importantes de circulación nacional (Reforma, La Jornada, Milenio, Excélsior, El Universal)	Públicos internos (equipo administrativo-operativo, Asamblea y Consejo de gobierno).	Diariamente	La información del seguimiento debe de contener también los temas de importancia de la organización, con la finalidad de que los integrantes no sólo sepan lo que se dice en los medios de la organización sino que también se encuentren informados de los temas de su trabajo.	Internet / Intranet / pizarrones informativos / reuniones	\$ 500.00  (por la suscripción del periódico Reforma en línea)	Que los públicos internos conozcan mejor qué es lo que se dice en los medios de comunicación; además de que utilicen dichos seguimientos como una fuente de información para su trabajo diario.
	Crear una relación de las notas publicadas por periódico del seguimiento específico.		Semanal				
	Crear un <i>dossier</i> informativo quincenal para mandarlo a los públicos internos		Quincenal				

	de la organización.						
--	---------------------	--	--	--	--	--	--

**Herramientas que se utilizarán para medir los resultados:** Se diseñará un cuestionario muy corto que se les mandará a los públicos internos cada dos meses (junto con el cuestionario sobre el conocimiento de la organización) en donde se les preguntará qué tan útil es para ellos y para su trabajo el seguimiento de noticias sobre la organización y sobre los temas que son de su interés; qué es lo que podrían mejorar del dossier informativo que se les manda cada quince días, etc.

6.- Difusión del programa de radio “Agenda Ciudadana” (programa de INCIDE Social) a los integrantes de la organización.

Actividad general	Actividades específicas	Público al que va dirigido	Periodicidad	Características del mensaje	Medio(s) de comunicación	Costo aproximado	Resultados esperados
Difusión del programa de radio (todos los martes a las 22:00 hrs.)	Solicitar la información del programa de radio (invitados y temas que se abordarán)	Públicos internos (equipo administrativo -operativo, Asamblea y Consejo de gobierno).  Públicos externos.	Semanal	Debe de contener todos los datos del programa, tales como: el tema que se tratará, las personas invitadas en cabina, la hora, la estación de radio, la fecha, etc.	Internet/ correo electrónico / Radio	No implica ningún costo monetario.  La transmisión del programa de radio no tiene ningún costo. Está patrocinado por el IMER.	Que los públicos internos escuchen cada semana el programa de radio.  Tener una mayor audiencia.
	Mandar el correo a todos los integrantes de la organización con la información de cada programa (lunes por la mañana).						

**Herramientas que se utilizarán para medir los resultados:** Para saber si los integrantes de la organización tienen mayor interés sobre el programa de radio de la organización; en los cuestionarios mencionados anteriormente se insertarán algunas preguntas sobre el tema. Para conocer si a nivel externo el programa está teniendo una mayor audiencia; se negociará con el Instituto Mexicano de la Radio (IMER) si ellos pueden proporcionar cada mes los datos del número de personas que lo escuchan.

7.- Actividades internas diversas para generar un sentido de pertenencia de los integrantes hacia la organización y la mejora de las relaciones laborales.

Actividad general	Actividades específicas	Público al que va dirigido	Periodicidad	Características del mensaje	Medio(s) de comunicación	Costo aproximado	Resultados esperados
Actividades internas diversas para generar sentido de pertenencia a los integrantes de INCIDE	Elaborar una tarjeta para mandársela a los integrantes el día de su cumpleaños.	Públicos internos	Dependiendo de los cumpleaños	Debe de contener los nombres de las personas que cumplen años, así como los días.	Internet / correo electrónico	No implica ningún costo monetario.	Conocimiento de los integrantes sobre los días de cumpleaños.
	Crear un buzón de quejas y sugerencias al interior de la organización.	Público interno (equipo administrativo - operativo)	Quincenal	Debe de establecerse los días que se podrán depositar las quejas o sugerencias, así como el lugar donde se encontrará el buzón.	Buzón	No implica ningún costo monetario.	Mayor confianza en los públicos internos de externar sus sugerencias u opiniones.
	Crear un viernes de convivencia al mes en para los integrantes del equipo	Público interno (equipo administrativo	Un viernes cada mes	Se deben de poner todos los datos donde se llevará a cabo la actividad; ya	Reunión	\$ 1,000.00 (cada mes)	Mayor convivencia entre los integrantes

Actividad general	Actividades específicas	Público al que va dirigido	Periodicidad	Características del mensaje	Medio(s) de comunicación	Costo aproximado	Resultados esperados
	administrativo-operativo.	- operativo)		sea en la organización o en un lugar fuera de ésta.			Mejoría del clima laboral.
	Poner la misión y visión de la organización en lugares visibles	Públicos internos	Una sola fecha	Pueden ser hojas impresas con la misión y visión de la organización, que se peguen en lugares estratégicos donde la gente pueda leerlos.	Pizarrón informativo	No implica ningún costo monetario.	Mayor conocimiento del corazón ideológico de la organización

**Herramientas que se utilizarán para medir los resultados:** Para saber si las actividades sobre el sentido de pertenencia están surtiendo efectos positivos, se llevarán a cabo entrevistas a los integrantes de la organización de forma individual en donde se le preguntará, entre otras cosas, qué tan conformes se sienten de trabajar ahí y qué cosas sugieren para mejorar las condiciones de trabajo. Después de eso, se hará un grupo focal en donde de forma anónima, se darán los resultados de las entrevistas y se compartirán a todo el equipo para llegar a una propuesta de mejora que se contemplará en la planeación del año entrante. Esta actividad se hará una vez al año.

8.- Crear de un manual de comunicación interna

Actividad general	Actividades específicas	Público al que va dirigido	Periodicidad	Características del mensaje	Medio(s) de comunicación	Costo aproximado	Resultados esperados
Creación de un manual de com. interna	Elaboración de las políticas que regirán a la comunicación interna.	Públicos internos (equipo administrativo -operativo, Asamblea y Consejo de gobierno).	Sin fecha	En el manual se deben de plantear todos los objetivos, políticas y estrategias que persigue la organización respecto a sus públicos internos con la finalidad de mejorar los flujos internos de comunicación.	El manual de comunicación interna se dará a conocer en la mayoría de los canales de comunicación posibles.	\$10,000. 00 (el costo de una consultoría)	Que exista una mejora en los procesos de comunicación al interior de la organización.
	Redacción del manual.						

**Herramientas que se utilizarán para medir los resultados:** Al igual que la actividad anterior, se hará una vez al año y contempla también entrevistas y grupos focales.

#### **4.1.1.2 Comunicación Externa**

La comunicación externa hace referencia a la manera en cómo la organización se relaciona e interactúa con sus públicos externos. Lo cual va a definir en gran medida, la imagen institucional que ellos tengan de INCIDE Social.

*Objetivos específicos para la comunicación externa:*

1. Mejorar la relación de la organización con sus públicos externos.
2. Crear una imagen institucional propia (tanto visual como de contenido y posturas de la misma) que la distinga de otras organizaciones.
3. Posicionarse como una organización consolidada y como un referente en su temática.

*Público al que va dirigido:* Públicos externos (OSC, medios de comunicación, instituciones de gobierno, instituciones académicas, financiadoras, organismos internacionales y ciudadanía en general).

*Principales canales de comunicación:* Internet, correos, oficios, reuniones, boletines informativos para públicos externos, medios de comunicación.

*Actividades generales*

- 1.- Fortalecer la presencia de la organización en los medios de comunicación.
- 2.- Fortalecer la relación con otras organizaciones de la sociedad civil (OSC).
- 3.- Consolidar las relaciones con algunas instituciones de gobierno, financiadoras y académicas.

4.- Crear y actualizar la información en las nuevas tecnologías de comunicación (facebook, twitter y blog). Hacer los links correspondientes al portal de la organización, para mantener contacto con públicos externos.

5.- Posicionar la imagen institucional de la organización al exterior.

6.- Crear un manual de comunicación externa.

*Relación con Medios de comunicación*

1.- Fortalecer la presencia de la organización en los medios de comunicación

Actividad general	Actividades específicas	Público al que va dirigido	Periodicidad	Características del mensaje	Medio(s) de comunicación	Costo aproximado	Resultados esperados
Fortalecer la presencia en medios	Crear y difundir posicionamientos sobre determinados temas para insertarlos en medios de comunicación impresos o electrónicos.	Medios de comunicación electrónicos e impresos.	Dependiendo de los temas de coyuntura.	Los posicionamientos deben de expresar claramente la postura de la organización frente a los temas. La opinión de la organización debe estar apegada a los principios que persigue y desde el enfoque de los temas que trabaja.	Internet / correo electrónico	\$ 12,000.00  (sólo en caso de que se tenga que pagar alguna inserción en un periódico)	Que haya un mayor número de posicionamientos y desplegados de la organización en los medios de comunicación escrita.
	Programar entrevistas que los diferentes	Reporteros de los distintos	Dependiendo de la solicitud de	Destacar la experiencia de la organización	Correo electrónico /	No implica ningún costo	Incremento de reporteros que se acerquen a

Actividad general	Actividades específicas	Público al que va dirigido	Periodicidad	Características del mensaje	Medio(s) de comunicación	Costo aproximado	Resultados esperados
	reporteros necesiten o información específica que requieran sobre los temas que maneja la organización o los miembros de ésta.	medios de comunicación	información.	en los temas, de tal forma que los reporteros la encuentren como una buena fuente de información.	teléfono	monetario.	la organización buscando información.
	Generar un mecanismo constante en donde se invite a medios a los diferentes eventos que realiza la organización.	Reporteros y líderes de opinión con los que la organización tiene contacto.	Cada vez que haya algún evento, donde se necesite la presencia de medios.	Destacar la importancia de los eventos, con la finalidad de que los medios de comunicación se interesen en cubrirlos y encuentren un beneficio.	Correo electrónico / teléfono / redes sociales (facebook y twitter)	No implica ningún costo monetario.	Mayor cobertura en medios de los eventos de la organización.

**Herramientas que se utilizarán para medir los resultados:** Además de llevar un registro interno del número de posicionamientos y desplegados que tiene la organización en los periódicos, también se diseñará una pequeña encuesta para ser entregada a los reporteros que cubran los diversos eventos de la organización, de tal forma que la llenen y así se pueda saber qué opinan de INCIDE y qué tanto es para ellos una fuente de información importante frente a otras organizaciones de la sociedad civil. También se harán algunas preguntas vía telefónica a los reporteros más cercanos para saber qué tan satisfechos están con la organización.

*Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)*

2.- Fortalecer la relación con otras organizaciones de la sociedad civil (OSC)

Actividad general	Actividades específicas	Público al que va dirigido	Periodicidad	Características del mensaje	Medio(s) de comunicación	Costo aproximado	Resultados esperados
Fortalecer la relación con OSC	Elaborar y difundir un boletín informativo electrónico para OSC.	OSC con las que INCIDE tiene contacto	Mensual	En el boletín se debe destacar qué es la organización, qué hace, qué proyectos tiene y cuál es su presencia en medios.	Correo electrónico	No implica ningún costo monetario	Que otras OSC conozcan más las actividades de INCIDE.
	Estar al tanto de los diferentes eventos de otras OSC para su difusión.	OSC y públicos internos	Dependiendo de los eventos de otras OSC	El mensaje debe ir encaminado a buscar la solidaridad con otras OSC.	Correo electrónico / teléfono / redes sociales (facebook y twitter)	No implica ningún costo monetario	Que los públicos internos sepan qué están haciendo otras OSC.
	Articulación con las OSC para firmas, difusión y elaboración de posicionamientos colectivos.	OSC	Dependiendo de los temas de coyuntura	Destacar las posturas de cada organización firmante, además de resaltar la postura	Correo electrónico / teléfono / redes sociales (facebook y twitter)	\$ 12,000.00 (sólo en caso de que se tenga que pagar alguna inserción en	Mayor y mejor articulación entre las organizaciones de la sociedad civil, incluso la adhesión de nuevas

Actividad general	Actividades específicas	Público al que va dirigido	Periodicidad	Características del mensaje	Medio(s) de comunicación	Costo aproximado	Resultados esperados
				colectiva, con la finalidad de caminar hacia la consolidación del sector.		un periódico)	organizaciones que trabajen los mismos temas o relacionados.

**Herramientas que se utilizarán para medir los resultados:** También se diseñarán encuestas (vía telefónica, presencial y por medio de redes sociales en internet) para conocer el grado de conocimiento y posicionamiento que tiene INCIDE para otras OSC.

*Instituciones de gobierno, financiadoras y académicas*

3.- Consolidar las relaciones con algunas instituciones de gobierno, financiadoras y académicas.

Actividad general	Actividades específicas	Público al que va dirigido	Periodicidad	Características del mensaje	Medio(s) de comunicación	Costo aproximado	Resultados esperados
Consolidar relaciones gobierno/ financiadoras y académicas	Elaborar y difundir boletines informativos electrónicos para públicos externos.	Instituciones de gobierno, financiadoras y académicas	Mensual	<p><i>Gobierno y Academia:</i> Destacar las actividades de la organización.</p> <p><i>Financiadoras:</i> Resaltar de qué manera se han utilizado los recursos en los diversos proyectos de la organización.</p>	Correo electrónico	No implica ningún costo monetario	<p>Que los públicos externos estén enterados de lo que está haciendo la organización.</p> <p>Las financiadoras, tomen al boletín como un mecanismo de transparencia.</p>

**Herramientas que se utilizarán para medir los resultados:** Para estos actores se harán entrevistas (vía telefónica y presencial) dos veces al año para conocer el grado de posicionamiento que tiene INCIDE para ellos.

4.- Crear y actualizar la información en las nuevas tecnologías de comunicación (facebook, twitter y blog). Hacer los links correspondientes al portal de la organización, para mantener contacto con públicos externos.

Actividad general	Actividades específicas	Público al que va dirigido	Periodicidad	Características del mensaje	Medio(s) de comunicación	Costo aproximado	Resultados esperados
Crear y actualizar la información en las nuevas tecnologías de comunicación (facebook, twitter y blog)	Crear las cuentas de Facebook, Blog y Twitter.	Públicos externos e internos	Una sola fecha	-Destacar la información de la organización (qué hace, cuáles son los temas que trabaja, etc.)	Internet	No implica ningún costo monetario	Tener mayor número de seguidores que estén en contacto con la organización mediante estas redes sociales.
	Subir la información correspondiente a los perfiles	Públicos externos e internos	Diariamente				
	Hacer los enlaces correspondientes al portal.	Públicos externos e internos	Una sola fecha				
	Difundir estas nuevas modalidades de comunicación con los públicos externos.	Públicos externos e internos	Mensual (se hará a través de los boletines y en la página web)	-Resaltar que es una organización que está a la vanguardia de las tecnologías de la comunicación.			
	Mantener actualizada la información de los perfiles.	Públicos externos e internos	Diariamente				

5.- Posicionar la imagen institucional de la organización al exterior

Actividad general	Actividades específicas	Público al que va dirigido	Periodicidad	Características del mensaje	Medio(s) de comunicación	Costo aproximado	Resultados esperados
Posicionar la imagen institucional al exterior	<p>Elaborar materiales comunicativos (trípticos, folletos, carteles, productos para eventos, etc.).</p> <p>La elaboración implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Recopilar con las autoridades encargadas, la idea general del producto que va de acuerdo al propósito del producto.</li> <li>- Estar en contacto con la persona encargada del diseño.</li> <li>- Organizar la</li> </ul>	Públicos externos	Constante	<p>Los materiales de comunicación, deben de tener todos los datos de la organización; aunque en algunos puede variar; por ejemplo no es el mismo impacto que genera un cartel que un tríptico.</p> <p>En general deben de tener la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nombre de la organización</li> </ul>	Internet / correo electrónico	\$ 20,000.00  (diseño e impresión de los materiales)	Que los públicos internos interioricen a través de las imágenes y textos el quehacer de la organización.

Actividad general	Actividades específicas	Público al que va dirigido	Periodicidad	Características del mensaje	Medio(s) de comunicación	Costo aproximado	Resultados esperados
	impresión del mismo (cotización, fecha de entrega, cantidad)  -Actualización de nueva información o cambios de la misma (lo que hará que se realicen nuevas impresiones y distribuciones)  -Difundir y distribuir dichos materiales comunicativos.			-Misión  -Visión  -Objetivos  -Temas que trabaja  -Datos de contacto (dirección física, correo electrónico, teléfono, página web, fax, etc.)			

**Herramientas que se utilizarán para medir los resultados:** Para las actividades 4, 5 y 6, se harán cada seis meses reuniones con los actores claves externos a la organización para saber cuál es su imagen de la organización, qué opinan de ella, cómo es que quieren articularse para hacer trabajo en conjunto, entre otras cosas. Los resultados de estas dos reuniones al año, se contemplarán para la planeación anual de la organización.

6.- Crear un manual de comunicación externa

Actividad general	Actividades específicas	Público al que va dirigido	Periodicidad	Características del mensaje	Medio(s) de comunicación	Costo aproximado	Resultados esperados
Creación de un manual de comunicación externa	Elaboración de las políticas que regirán a la comunicación externa	Públicos externos	Sin fecha	En el manual se deben de plantear todos los objetivos, políticas y estrategias que persigue la organización respecto a sus públicos externos con la finalidad de mejorar los flujos de comunicación entre la organización y éstos.	El manual de comunicación externa se dará a conocer en la mayoría de los canales de comunicación posibles. Incluso oficios y algún evento público.	\$10,000. 00 (el costo de una consultoría)	Que exista una mejora en los procesos de comunicación entre públicos externos e INCIDE Social.
	Redacción del manual						

**Nota general de la propuesta:** Dicha propuesta de plan de trabajo del área de comunicación de INCIDE Social es muy general basada en los resultados obtenidos del diagnóstico de comunicación expuesto en el capítulo III, hay que aclarar que respecto a la periodicidad habría que elaborar un cronograma detallado con fechas específicas para la realización de todas las actividades.

## Apuntes sobre la metodología

- **Actividades específicas:** Se refiere a todas las acciones encaminadas a cumplir una actividad más general. Es importante mencionar que a veces, éstas cambian de acuerdo al tipo de público al que va dirigido. Por ejemplo, en el caso de los boletines informativos para todos los públicos, no va a ser el mismo objetivo del boletín dirigido a los públicos internos de la organización que el que va dirigido a las financiadoras; ya que uno ayuda a la generación del sentido de pertenencia de los miembros de la organización; y el otro será un mecanismo de transparencia del ejercicio del presupuesto designado a la organización.
- **Público al que van dirigido:** Se trata de las personas, agentes o actores en los que se piensa para llevar a cabo una actividad concreta. En este punto, hay que destacar que en la propuesta de plan de trabajo de comunicación de INCIDE Social; en algunas actividades se puede hablar de públicos mixtos (públicos internos y externos) ya que vemos que varias actividades que van encaminadas a externos, también pueden beneficiarse de éstas los públicos internos, por ejemplo en el caso de las redes sociales (facebook, twitter, y blog) donde ambos públicos pueden consultar información valiosa de la organización.
- **Periodicidad:** Se refiere a la unidad de medida del tiempo en el que se llevarán a cabo las actividades (pueden ser diario, cada semana, quincenalmente, cada mes, dos meses, cada seis meses, anualmente, etc.). En el caso de la propuesta diseñada para INCIDE, pudimos observar que hay muchas actividades que sólo se realizan una vez (como la creación de una red social) y lo único que se tiene que hacer de manera constante es actualizar la información.

- **Características del mensaje:** Son los elementos que debe de contener un mensaje específico dirigido a un público; y que sin éstos no podría surtir efecto dicho mensaje. Nuevamente vemos que lo que va a determinar el mensaje es el público al que va dirigido y el objetivo que se pretende alcanzar.
- **Medios de comunicación:** Son los canales por los que se va a transmitir la información de la organización. Vemos que éstos van desde una carta u oficio, hasta internet. Si nos detenemos en este punto de la propuesta, se identifica que en su mayoría el medio que predomina es el de internet ya que es una herramienta muy rápida, muy concurrida y con muy bajos o nulos costos.
- **Costos aproximados:** Se refiere a los desembolsos monetarios que debe de hacer la organización para llevar a cabo las actividades planteadas. Como vemos en la propuesta, son muy pocas las actividades que implican un costo, como es el caso de las consultorías; sin embargo, hay que aclarar que son desembolsos que suelen ser sólo una o dos veces y que los beneficios a largo plazo pueden ser mayores.
- **Resultados esperados:** Se trata de un criterio muy general que nos puede dar cuenta de qué tanto se está cumpliendo o no el objetivo planteado en la propuesta del plan de comunicación, y que sobre ése se puede generar toda una serie de indicadores que nos ayudarán a medir cada unos de los objetivos trazados en la propuesta. Para poder medir los avances de la estrategia aplicada se utilizarán diversas herramientas, tales como: encuestas, *focus group*, etc.

## CONCLUSIONES

Para que las organizaciones de la sociedad civil sigan siendo actores importantes para el cambio y desarrollo de un país tienen que consolidarse, y para su plena consolidación influyen diversos elementos, los cuales pueden dividirse en dos grandes rubros: por un lado las estrategias políticas, y por el otro las estrategias de trabajo. Teniendo en cuenta esta clasificación, se puede encasillar a la comunicación en la segunda opción debido a que la planificación de la comunicación puede llevar a facilitar que las organizaciones se puedan solidificar de una forma más rápida.

La comunicación es igual de importante que las otras áreas de una organización, y por tal motivo, merece un estudio y planeación para su buen funcionamiento. Una de las principales herramientas de la comunicación organizacional es el Plan, porque sirve como el instrumento rector de todas las estrategias y objetivos que perseguirán las organizaciones para darse a conocer y posicionarse (tanto al interior como exterior) como un ente sólido.

A lo largo del presente trabajo se demostró que la comunicación es un factor importante y determinante para las organizaciones de la sociedad civil, en tanto que puede ayudar a que se visibilicen sus acciones, a que logren posicionarse con sus públicos internos y externos, a optimizar los procesos de trabajo, a generar sentido de pertenencia a sus integrantes, a posicionar ciertos temas, entre otras cosas.

Lo anterior se puede lograr elaborando un plan de comunicación, en donde todas y cada una de las etapas son importantes, en especial el diagnóstico porque es el punto de partida para detectar varios aspectos, dentro de los cuales destacamos los siguientes:

1. Conocer la situación actual de comunicación interna y externa de las organizaciones de la sociedad civil;

2. Detectar deficiencias y áreas de oportunidad en el tema de comunicación interna y externa;
3. Revelar la situación del clima laboral dentro de las organizaciones;
4. Conocer la percepción y opinión que tienen los públicos externos hacia dichas organizaciones

No puede darse un plan de comunicación sin antes haber elaborado un diagnóstico, ya que sería como trazar estrategias que no tendrán ningún sustento ni resultados a corto mediano y largo plazo. Además de que implicaría un mayor trabajo para las organizaciones porque no habría una planeación y por ende los esfuerzos por optimizar la comunicación se verían aislados.

Una vez realizado el diagnóstico para la organización INCIDE Social A.C. se puede concluir lo siguiente:

- Es una organización legalmente constituida, lo que le da una capacidad importante de procurar fondos para la elaboración de diversos proyectos y para su supervivencia. Además de darle cierta visibilidad ante algunos actores claves, como con algunas instituciones de gobierno y financiadoras.
- Dentro del sector social, es una organización inmersa en un proceso de consolidación fuerte, porque muchas de las personas que la conforman cuentan con una trayectoria política-intelectual importante; lo que le ha dado cierto prestigio al interior de dicho sector.
- Es por lo anterior, que uno de los principales retos de la organización es dejar de ser conocida sólo por ciertas personas; es decir, que logre posicionarse

como una organización por lo que es y hace en lo colectivo y con un equipo que trabaja día con día.

- A pesar de ser medianamente conocida en el sector social, hay que destacar que INCIDE no es una organización conocida por otros sectores, ya sea el sector privado, gubernamental, económico y por la sociedad en general. Por lo que también tiene el reto de saber colocarse estratégicamente en estos estratos para poder lograr una mayor incidencia en la vida pública del país.
- A pesar de que es una organización joven (surge en el 2003); en la actualidad sí se ha visto el interés de los mandos directivos por realizar estudios sobre comunicación y sobre la creación de un área en el tema; sin embargo, no se la ha dado continuidad a dichos esfuerzos debido a la confrontación de intereses de parte de sus integrantes.
- Como es una organización en donde la mayoría de sus integrantes del equipo administrativo-operativos son jóvenes, una de las grandes fortalezas es que pueden aportar ideas innovadoras para las investigaciones y realización de los proyectos.
- Por otro lado, una de sus más grandes debilidades es que no cuenta con un área de comunicación al interior. En la actualidad, no son muchas las organizaciones de la sociedad civil que cuentan con un área, pero sí hay algunos casos en donde le dieron la importancia a este tema y casualmente son organizaciones con fuertes financiamientos nacionales y extranjeros.
- Es una organización que puede considerarse activa-adaptativa, ya que está buscando en todo momento posicionar ciertos temas y dando argumentos para lograr una verdadera incidencia en el desarrollo del país. Y es adaptativa

porque además de que no muestra tanto miedo al cambio, sí está dispuesta a adaptarse a las nuevas tecnologías de la información

- Un elemento favorecedor para INCIDE Social es que cuenta con un clima laboral benéfico para las actividades diarias, aunque en cierta medida le falta implementar más actividades de convivencia y sentido de pertenencia para sus integrantes. Además de implementar un mecanismo más visible y transparente de incentivos.

La propuesta del plan de comunicación elaborada para esta organización, no se implementó debido a la falta de personas especialistas en el tema, además de no existir los recursos financieros necesarios; sin embargo el diagnóstico elaborado arrojó muchos insumos que pueden dar a INCIDE Social las herramientas necesarias para avanzar hacia la construcción de un área de comunicación que permita hacer eficientes sus procesos internos y externos. Es por ello, que me atrevo a afirmar que la hipótesis que se estableció en un principio se comprobó al demostrar que sin un diagnóstico inicial el plan de comunicación no puede llevarse a cabo.

También debo mencionar que INCIDE Social es una organización que se muestra abierta y que puede implementar un plan de comunicación después de haber elaborado un diagnóstico, y con eso puede servir como ejemplo para que otras organizaciones lleven a cabo un estudio y planeación más profunda de su comunicación y así todas en su conjunto lograr su propia consolidación para que se llegue a la consolidación de todo sector social.

Así es como queda demostrada la importancia de la elaboración del diagnóstico como parte fundamental del plan de comunicación en las organizaciones de la sociedad civil, para la mejora de sus flujos comunicacionales internos y externos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDRADE, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España. Serie Comunicación empresarial. Netbiblo. 2005.
- ARATO, Andrew y COHEN, Jean. "Esfera Pública y Sociedad Civil". *Metapolítica*. Número 9. Volumen 3. México. Centro de Estudios de Política Comparada, A.C. Enero-Marzo. 1999.
- ARIZCUREN Ana, et. al. *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Cuadernos de buenas prácticas FEAPS. Madrid. FEAPS, Caja Madrid Obra Social. 2008.
- BARTOLI, Annie. *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Argentina. Paidós. 1992.
- BONACHERA Eduardo, et. al. *Guía de buenas prácticas de comunicación externa*. Cuadernos de buenas prácticas FEAPS. Madrid. FEAPS, Obra Social. 2008.
- BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos. *La comunicación, función básica de las relaciones públicas*. México. Trillas. 2001.
- CADENA Roa, Jorge. *Las Organizaciones Civiles Mexicanas hoy*. México. Universidad Nacional Autónoma de México. 2004.
- CAMERON Kim E., Quin Robert E. *Diagnosing and changing organizational culture*. México. Addison-Wesley Longman, Inc. 1999.

- ESQUIVEL, Edgar y COVARRUBIAS, Israel. *La sociedad civil en la encrucijada. Los retos de la ciudadanía en un contexto global*. México. Miguel Ángel Porrúa. 2005.
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México. Trillas. 2005.
- GALLARDO Cano, Alejandro. *Curso de teorías de la comunicación*. México. UNAM, Serie Comunicación. 2002.
- HERMANN, Frank. *Comunicación y Desarrollo. Relaciones públicas para ONG*. Fundación Konrad Adenauer, Programa de Medios de Comunicación y Democracia en América Latina. Perú. 2004.
- Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social, INCIDE Social A.C. *Informe de actividades 2003-2006*. México. 2007.
- Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social, INCIDE Social A.C. *Informe de actividades 2007*. México. 2008.
- Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social, INCIDE Social A.C. *Informe de actividades 2008*. México. 2009.
- JUSIDMAN, Clara, et. al. *Definición de una agenda fiscal para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en México*. México. CEMEFI, ITAM, INCIDE Social. 2007.
- KREPS, Gary L. *La comunicación en las organizaciones*. México. Addison-Wesley Iberoamericana. 1995.

- LIBAERT Thierry. *El plan de comunicación organizacional*. México. Limusa, Noriega Editores. 2006.
- LOVERA Sara. *Estrategias de comunicación y visibilidad para las organizaciones de la sociedad civil*. CIMAC, INDESOL. México. 2004.
- MAZZOTI Pabello, Giovanna. *Una perspectiva organizacional para el análisis de las redes de organizaciones civiles del desarrollo sustentable*. México. Porrúa. 2008.
- MEDELLÍN Carrasco, Adriana. *Comunicación organizacional, área de oportunidad dentro de las empresas y su influencia en el comportamiento humano en el trabajo*. México. Universidad ISEC, Escuela de Administración. 2002.
- REYGADAS Rafael; Zarco Carlos. *Conociendo la Ley de Fomento. Hacia el fortalecimiento de las Organizaciones Civiles*. México. 2007.
- S/Autor. *Marco Legal Estatal en materia de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil*. México. SEGOB, SHCP, SER y SEDESOL. 2008.
- SALÓ, Núria. *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona. Paidós. 2005.
- SAUCA, José María y Wences María Isabel. *Lecturas de la Sociedad Civil, un mapa contemporáneo de sus teorías*. Madrid. Editorial Trotta. 2007.
- VAN RIEL, Cees B. M. *Comunicación corporativa*. Madrid. Prentice Hall. 1998. Segunda reimpresión.

- VILLALOBOS, Jorge, et.al. *Recursos públicos federales para apoyar las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil*. México. Centro Mexicano para la Filantropía, CEMEFI. 2007.

## CIBEROGRAFÍA

- Villalobos V. Jorge. *Políticas para el fomento y la cooperación para el desarrollo*. [en línea]. CEMEFI. Noviembre 2008. URL: <http://www.cemefi.org/spanish/images/pdf/Políticas%20de%20Fomento.pdf>.  
Fecha de consulta: 10 de mayo de 2009
- <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266.pdf>
- [www.incidesocial.org](http://www.incidesocial.org)

## TESIS

- CAMACHO More, Diana Guadalupe y SOTO Uribe, Leslie Nayeli. *Plan estratégico de comunicación externa para la compañía teatral Señá y Verbo, Sociedad Civil*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. 2009.
- RODRÍGUEZ, Moisés. *El Programa de Coinversión Social como impulsor del desarrollo social a través del apoyo a Organizaciones de la Sociedad Civil*. México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. 2005.

## ENTREVISTAS

- **Francisco Barrón Trejo**, Área de Comunicación y visibilidad del Centro Nacional de Comunicación Social A.C. CENCOS (29/03/10) en las instalaciones de CENCOS. (En audio).

- **Héctor Nájera Catalán**, Coordinador de proyecto de INCIDE Social A.C. (07/04/10) en las instalaciones de la organización. (En audio)
- **Oscar Alarcón**, Coordinador de comunicación de Oxfam México (07/04/10) realizada por vía telefónica. (En audio)
- **Nancy Pérez García**, Directora de INCIDE Social A.C. (28/05/10) realizada en un restaurante ubicado en la calle de Álvaro Obregón. (En audio)

## SIGLAS

<b>AC</b>	Asociación Civil
<b>CEMEFI</b>	Centro Mexicano de Filantropía
<b>INCIDE SOCIAL A.C.</b>	Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social A.C.
<b>IMER</b>	Instituto Mexicano de la Radio
<b>LFFAROSC</b>	Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil
<b>OACNUDH</b>	Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos
<b>OC</b>	Organización (es) Civil (es)
<b>ONG</b>	Organización (es) No Gubernamental (es)
<b>OSC</b>	Organización (es) de la Sociedad Civil
<b>PNUD</b>	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>SC</b>	Sociedad Civil
<b>SEDESOL</b>	Secretaría de Desarrollo Social
<b>SEGOB</b>	Secretaría de Gobernación
<b>UNICEF</b>	Por sus siglas en inglés, <i>United Nations International Children's Emergency Fund</i> . En español es el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario para el análisis situacional de INCIDE Social A.C

El presente cuestionario busca identificar cuál es la situación de los integrantes de la organización, así como algunos factores que determinan el clima laboral y la imagen que tienen los públicos internos y externos de ésta. Tiene fines académicos y los resultados serán tratados con mucha discreción.

Nombre (opcional): \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: **F** **M** Cargo en la organización: \_\_\_\_\_

1. ¿Actualmente te sientes satisfecho colaborando en INCIDE Social? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
2. ¿Conoces a todos los integrantes de la organización? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
3. ¿Conoces todas las actividades que desempeñan tus compañeros de trabajo? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
4. ¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo?  
Excelente \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Muy mala \_\_\_\_\_
5. ¿Consideras que cuentas con los canales de comunicación suficientes en tu trabajo para expresar tus opiniones, comentarios, quejas y/o sugerencias? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
6. ¿Existe un área de comunicación en la organización en la que colaboras? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
7. ¿Consideras importante que exista un área de comunicación al interior de tu organización? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
8. ¿Conoces la misión, visión y objetivos de la organización en la que colaboras? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
9. En caso de sí conocer la misión, enumera del 1 al 8 los elementos con los que más te identificas. 8 es el valor máximo, es decir con lo que más te identificas y 1 con lo que menos te identificas.

Elemento	Valor
Libertad	
Autonomía	
Profesionalismo	

Interdisciplinaria	
Democracia	
Desarrollo Social	
Derechos Humanos	
Díálogo Social	

10.¿Consideras que recibes los incentivos suficientes en donde trabajas? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

11. De ser afirmativa tu respuesta anterior ¿Qué tipo de incentivos crees que recibes más en la organización en la que colaboras? Enumera del 1 al 3

Incentivos económicos\_\_\_\_\_ Incentivos en especie\_\_\_\_\_ Incentivos motivacionales\_\_\_\_\_

**Medición de la imagen**

12.En general la imagen que tienes de INCIDE Social A.C. es la de una organización (puedes marcar más de una opción):

Consolidada		Poco consolidada	
Dinámica		Estática	
Con prestigio		Sin prestigio	
Innovadora		No innovadora	
Conservadora		Liberal	
Ética		Corrupta	
Profesional		No profesional	
Transparente		Opaca	
Otras:			

13.¿Cuál crees que sea la percepción que tiene la gente externa de INCIDE Social? Como una Organización (puedes marcar más de una opción):

Consolidada		Poco consolidada	
Dinámica		Estática	
Con prestigio		Sin prestigio	
Innovadora		No innovadora	
Conservadora		Liberal	
Ética		Corrupta	
Profesional		No profesional	
Transparente		Opaca	
Otras:			

14.¿Las instalaciones de la organización en la que trabajas te parecen?

Excelentes\_\_\_\_\_ Buenas\_\_\_\_\_ Regulares\_\_\_\_\_ Malas\_\_\_\_\_ Muy malas\_\_\_\_\_

**Medición del campo de competencia**

15. Frente a otras organizaciones de la sociedad civil, consideras que INCIDE Social es:

Muy competente\_\_\_\_\_ Competente\_\_\_\_\_ Poco competente\_\_\_\_\_ Nada competente\_\_\_\_\_

16.¿Te ves trabajando en INCIDE Social el año entrante? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ ¿Por qué?\_\_\_\_\_

17.Menciona una Organización de la Sociedad Civil que tenga para ti la imagen de organización ideal y explica por qué \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **Anexo 2. Elementos importantes de las entrevistas**

**Francisco Barrón, CENCOS**

**Coordinador de comunicación**

**29-marzo-2010**

**¿Cuál es tu imagen de INCIDE Social?** Para mí es una imagen sorprendente. Conocí a la organización desde que surgió y eran muy pocas las personas que la conformaban.

Desde ése año para acá INCIDE Social ha crecido mucho tanto en recursos humanos como en las temáticas, tales como el de familias, el voto, derechos humanos, etc. Y por otro lado la parte de los talleres, seminarios.

También tiene una gran presencia en diferentes espacios políticos y sociales, y de participación ciudadana.

Por otro lado, una de las fortalezas que tiene la organización es la presencia muy fuerte de la Presidenta, Clara Jusidman, ya que debido a su perfil la organización ha tenido ese crecimiento tan importante.

**¿Crees que las OSC no le dan la importancia que requiere a la comunicación?** No, en definitiva las OSC no le dan la importancia a la comunicación, no apuestan por ella y sin dudas ésta es fundamental para visibilizar las actividades de las OSC.

**¿Consideras importante la creación de un área especial para la comunicación?** Sí, en definitiva la creación de un espacio para la comunicación al interior de las organizaciones de la sociedad civil es fundamental no sólo para visibilizar las actividades, sino también para ordenar y esclarecer las funciones y actividades al interior de éstas, para hacer eficientes los flujos y canales de comunicación, etc.

**Héctor Nájera, INCIDE Social A.C.**

**Coordinador de proyecto**

**7-abril-2010**

**¿Qué es lo que te ha aportado INCIDE Social a tu desarrollo personal y profesional?** En lo profesional, me ha permitido potenciar los conocimientos adquiridos en mi formación académica, además de explorar otros campos en los cuales no tenía conocimiento, y conocer a personalidades que me han aportado mucho en materia de conocimiento. En lo personal, me ha permitido establecer vínculos con otras personas e instituciones.

**¿Consideras que INCIDE es una organización con una presencia fuerte, que es una organización consolidada, o en proceso de consolidación?** Al interior de la sociedad civil sí es una organización consolidada; sin embargo al exterior me parece que todavía le falta mucho, le falta ser el referente que va más allá de un grupo de OSC.

Tanto el trabajo de la organización como las personas que la conforman han ayudado a que se consolide; es decir, por la calidad de los trabajos pero esto ha sido ayudado por un conjunto de personalidades que sin duda han sido un factor importante en la rapidez de su consolidación.

**¿A nivel interno me podrías mencionar unas fortalezas?** Claridad en los temas y enfoques que se utilizan para desarrollar los trabajos. Otra es que si tiene una búsqueda por innovar en procesos y metodologías. El ambiente de trabajo es muy cómodo, ya que si se compara con otras organizaciones es muy flexible, lo cual propicia un ambiente menos rígido y cordial entre las personas que aquí trabajan.

**¿Podrías mencionarme algunas debilidades a nivel interno?** Al ser una OSC joven, está en proceso de institucionalización, todavía no están algunas funciones muy definidas, tampoco tiene área claramente acotadas, las funciones del personal necesitan ser más especificadas. Se necesitan mejorar los procesos de flujos de información para poder colocar temas en la agenda pública.

**¿Cuál podría ser la solución?** Establecer un mínimo de funciones y de áreas básicas que se necesitan para llegar al proceso de institucionalización. Las áreas que considero que serían básicas crea en INCIDE Social son: la de comunicación y de procuración de fondos. A mediano plazo un área de recursos humanos.

**¿Te ves en un futuro en INCIDE Social?** En un corto plazo sí, pero a largo plazo no por cuestiones personales.

La imagen de los públicos externos es una organización seria, con mucha legitimidad.

Sería muy útil la elaboración de un plan de comunicación, debido a la mejora de los flujos hacia afuera.

INCIDE Social si le debe de dar más peso a eficientar sus flujos externos sin descuidar la parte interna.

**Oscar Alarcón, Oxfam México**

**Coordinador de comunicación**

**7-abril-2010**

**¿Conoces a INCIDE Social, has oído hablar de la organización?** Sí, hemos tenido dos proyectos con ella.

**¿Cuál es tu imagen de la organización?** Es una organización sólida, que tiene buenos proyectos, pero que necesita visibilidad, ya que en el sector tienen una presencia muy fuerte pero en otros niveles el perfil aún es bajo. Como el público de a pie puede no reconocer a la organización.

Las organizaciones de la sociedad civil deben de invertirle bien a la comunicación, con eso no refiero a invertirle mucho, más bien a generar las estrategias eficientes para lograr lo que se busque.

Con una buena estrategia de comunicación también ayudas a que las acciones de la organización se legitimen.

Tanto la comunicación interna y externa son importantes, es un trabajo paralelo, se nutre una de otra. Pero una de las cosas más importantes al menos que me he dado cuenta en el caso de Oxfam es que debes de tener muy bien informados a tus públicos internos de lo que está haciendo la organización, etc.

En el caso de Oxfam gran parte de su éxito y del eco de sus acciones se deben en una parte a las estrategias de comunicación, pero el trabajo cotidiano también es lo que te hace fuerte y a su vez estar comunicando lo que se hace.

De un tiempo para acá algunas OSC si empezaron a invertirle a la comunicación. Unas de las organizaciones líderes en ése sentido es Greenpace.

Es muy importante que sí cuenten con área de comunicación, porque siempre debes de tener la comunicación muy bien enfocada. Es decir, optimizar esfuerzos.

Lo importante es definir un objetivo específico para que sobre eso se lleven a cabo las acciones de comunicación concretas.

Con base en los objetivos se hace el diagnóstico tanto interno, para medir tus capacidades; como externo de análisis de coyuntura, mapa de aliados, actores y medios.

Un punto de partida para empezar las acciones de comunicación se puede partir de la misión de la organización.

**Nancy Pérez, INCIDE Social**

**Directora Ejecutiva**

**28 de mayo, 2010**

**¿Puedes mencionarme, tú como directora de INCIDE Social, si has detectado las principales fortalezas de la organización?** Sin lugar a dudas la principal fortaleza de INCIDE Social es la diversidad que tiene en el equipo de investigación y de trabajo operativo, ya que a diferencia de muchas organizaciones, confluyen un grupo diverso de expertos en diversas disciplinas que no necesariamente trabajan 6 horas dentro de INCIDE Social, pero que sí pueden ser convocados para la ejecución y conclusión de proyectos. Esto se resume en un equipo de trabajo sólido muy sensible a los temas que maneja la organización.

**¿Alguna debilidad?** Es la falta del área de comunicación, es mucho el trabajo que se hace en INCIDE y que muchas veces ni los propios asociados saben lo que está haciendo la organización. Y por otro lado, hay salida de la información a otros actores para que conozcan las actividades que estamos haciendo, las investigaciones que estamos desarrollando, cuáles son las capacidades que tenemos, qué equipo conforma la organización. Eso es uno de los grandes retos que tenemos ya que existe un gran desconocimiento de la población y de los poderes de gobierno del significado que tiene una organización como actor público dentro de la agenda nacional.

**¿Crees que las organizaciones no le dan la importancia necesaria a la comunicación?** La comunicación va más allá de la organización de ruedas de prensa, va más allá de la elaboración de un boletín de prensa; es lograr que conozcan tu trabajo, que posicionen tus temas.

En la actualidad hay un *boom* de las redes sociales, que se han convertido en fuertes instrumentos a muy bajos costos que ayudan a difundir y colocar los temas de la organización. En ese sentido hemos avanzado mucho en INCIDE Social A.C.

**¿Consideras importante que las organizaciones destinen una partida presupuestal a la comunicación?** Sí es importante que quien lleve el área de comunicación debe ser una persona experta en el tema, y eso requiere recursos.