



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMUNICATIVA EN
LA PROCURACIÓN DE FONDOS DE LAS
ASOCIACIONES CIVILES DEL D.F., ESTUDIO DE
CASO DE OLLIN, JÓVENES EN MOVIMIENTO, A.C.**

**TESIS (CONJUNTA)
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN (OPCIÓN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL)**

**LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
(OPCIÓN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)**

PRESENTAN:

AMEYALI AGUILAR CASTAÑEDA

ALAN ISRAEL GARCÍA RODRÍGUEZ

ASESORA DE TESIS:

DRA. ADRIANA REYNAGA MORALES



CIUDAD UNIVERSITARIA

MÉXICO, D.F. 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatoria de Ameyali

A mi mamá Raquel Margarita y a mi papá Francisco. Gracias por apoyarme en cada paso de mi vida y por brindarme su amor, su fortaleza y sus enseñanzas para luchar y aprender en este inmenso arcoíris llamado vida.

A mi hermano Francisco. Gracias por entregarme tu amor desde el primer momento que nos conocimos. Agradezco tu apoyo y tu sinceridad a cada instante. Siempre estaré para lo que necesites.

A mi compañero de vida Alan Israel. Son inigualables cada una de las vivencias compartidas juntos, cada una con un reto y un gran aprendizaje. Cumplimos un objetivo más. No cabe duda que somos un gran equipo y que nos complementamos en todos los sentidos. Gracias por tu apoyo en cada momento y por alentarme a seguir luchando por cumplir mis sueños.

Dedicatoria de Alan Israel

A mi mamá Martha y a mi papá Fausto. Gracias por todo el apoyo y esfuerzo que han hecho para lograr que cumpla con mis sueños y metas. Son un gran ejemplo de vida y les estaré eternamente agradecido.

A mis hermanas Esmeralda y Brisa. Son las mejores compañeras de vida que un hermano podría desear, siempre estaré para las dos en todo momento.

A mi partner de vida Ameyali. Mi admiración y respeto. Gracias por todo el esfuerzo realizado, sé lo que te costó y lo que dejaste de hacer para ayudarme a concretar una meta en común. Siempre te estaré agradecido.

“Llegar juntos es el principio. Mantenerse juntos es el progreso. Trabajar juntos es el éxito”.*

**Henry Ford.*

Agradecimientos

A la Universidad Nacional Autónoma de México por darnos un espacio para desarrollar nuestras ideas.

A nuestra asesora de tesis Dra. Adriana Reynaga, por el apoyo, guía y paciencia para lograr la tesis.

A nuestros síndicos por el apoyo y asesoría desde el aula hasta la tesis: Dr. Ricardo Uvalle, Dr. Miguel Ángel Márquez, Mtro. Pablo Pichardo y Dr. Gustavo Martínez.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales por darnos herramientas de investigación.

A “Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C.” por el apoyo brindado para realizar este trabajo.

Al Proyecto PAPIIT “Estudios sobre la participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en las Políticas Públicas y Gobernanza en México. Análisis y Perspectivas”. A cargo del Dr. Miguel Ángel Márquez.

Al Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) por brindar información para realizar este trabajo.

A todos nuestros familiares y amigos por hacer de la vida un fantástico lugar.

GRACIAS

INTRODUCCIÓN	p.9
CAPÍTULO I: Marco organizacional de las OSC y su relación con el enfoque de Nueva Gestión Pública y la Comunicación en Redes	p.16
1.1 Estado, Gobierno y Sociedad Civil	p.16
1.1.1 Modelo Posburocrático	p.23
1.1.2 Nueva Gestión Pública	p.24
1.2 Las Tres Esferas (El Tercer Sector)	p.28
1.2.1 Organizaciones de la Sociedad Civil	p.29
1.2.1.1 Características de las Organizaciones de la Sociedad Civil	p.35
1.2.1.2 Clasificaciones de las Organizaciones de la Sociedad Civil	p.38
1.2.1.3 Profesionalización de las Organizaciones de la Sociedad Civil	p.39
1.3 Teoría de Redes Sociales	p.48
1.3.1 Origen y desarrollo	p.48
1.3.1.1 Teorías psicológicas	p.48
1.3.1.2 Teorías matemáticas	p.50
1.3.1.3 Teorías antropológicas	p.52
1.3.1.4 Teoría de sistemas	p.53
1.3.2 Redes Sociales	p.55
1.3.3 Conceptos fundamentales de Redes Sociales	p.56
1.4 Procuración de Fondos	p.57
1.4.1 Donativos del Sector Privado	p.59

1.4.2	Donativos del Sector Público	p.61
1.4.3	Donativos del Sector Internacional	p.62
1.4.4	Procuración de Fondos y OSC	p.64
CAPÍTULO II: Las OSC como promotoras del desarrollo social (Actuación Internacional y caso específico México, Distrito Federal)		p.66
2.1	Organizaciones de la Sociedad Civil a nivel Internacional	p.66
2.2	Organizaciones de la Sociedad Civil en México	p.70
2.2.1	Cardenismo	p.72
2.2.2	Movimientos Sociales y Políticos	p.72
2.2.3	Neoliberalismo y Globalización	p.74
2.2.4	Finales del Siglo XX, principios del Siglo XXI	p.75
2.2.5	Época Actual	p.76
2.3	Datos estadísticos de las Asociaciones Civiles Legalmente Constituidas en México, Distrito Federal	p.80
2.3.1	Asociaciones Civiles del Distrito Federal con CLUNI	p.81
2.3.2	Asociaciones Civiles Donatarias Autorizadas en el Distrito Federal	p.98
2.3.3	Análisis Comparativo entre Asociaciones Civiles del Distrito Federal con CLUNI y Asociaciones Civiles del Distrito Federal Donatarias Autorizadas por Delegación	p.101
CAPÍTULO III: Marco Legal de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el ámbito federal y local		p.105
3.1	Figuras Jurídicas	p.105

3.2	Constitución Legal de una Asociación Civil	p.108
3.3	Normatividad de las Asociaciones Civiles en México – D.F.	p.110
3.3.1	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	p.110
3.3.2	Ley General de Desarrollo Social	p.111
3.3.3	Ley Federal de Fomento de las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil	p.111
3.3.4	Ley de las y los Jóvenes del Distrito Federal	p.113
3.3.5	Código Civil Federal	p.113
3.3.6	Código Civil del Distrito Federal	p.114
3.4	Ámbito Fiscal de las Asociaciones Civiles en México	p.114
3.4.1	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria	p.114
3.4.2	Ley del Impuesto Sobre la Renta	p.115
3.4.3	Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única	p.117
3.4.4	Disposiciones relacionadas con las Donatarias Autorizadas en la Reforma Fiscal para 2014	p.117
CAPÍTULO IV: Gestión en las Asociaciones Civiles para la Procuración de Fondos		p.121
4.1	Gestión en las Asociaciones Civiles	p.121
4.2	Gestión Administrativa en las Asociaciones Civiles	p.121
4.2.1.1	Legislación en la Gestión de una Asociación Civil	p.122
4.2.1.2	Obtención de la CLUNI	p.124
4.2.1.3	Obtención de la Donataria Autorizada	p.126

4.2.2	Cultura Organizacional	p.130
4.2.2.1	Misión	p.130
4.2.2.2	Visión	p.131
4.2.2.3	Valores	p.132
4.2.2.4	Objetivos y Metas	p.132
4.2.2.5	Estructura organizacional	p.133
4.2.2.6	Perfil de puestos	p.136
4.2.2.7	Análisis FODA	p.137
4.2.3	Recursos en las Asociaciones Civiles	p.138
4.2.4	Gerentes Público – Sociales	p.140
4.2.4.1	El Proceso Administrativo en el funcionamiento de las Asociaciones Civiles	p.142
4.3	Gestión Comunicativa en las Asociaciones Civiles	p.146
4.3.1	Comunicación	p.146
4.3.2	Comunicación Organizacional	p.148
4.3.2.1	Comunicación Interna	p.151
4.3.2.2	Comunicación Externa	p.153
4.3.3	Comunicación en las Asociaciones Civiles	p.155
4.3.3.1	Comunicación Interna en Asociaciones Civiles	p.159
4.3.3.2	Comunicación Externa en Asociaciones Civiles	p.163
4.4	Gestión Comunicativa y Administrativa en la Procuración de	p.180

Fondos		
4.4.1	Procuración de Fondos desde una Asociación Civil	p.180
4.4.2	Planeación Estratégica para la Procuración de Fondos	p.183
4.4.3	Estrategias de Comunicación para la Procuración de Fondos	p.189
CAPÍTULO V: Estudio de Caso de “Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C.”		p.201
5.1	Estudio de caso de “Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C.”	p.201
5.1.1	Antecedentes de “Ollin, A.C.”	p.203
5.1.2	Cultura Organizacional de “Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C.”	p.205
5.1.3	Principales proyectos de “Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C.”	p.212
5.2	Gestión Administrativa de “Ollin, A.C.”	p.214
5.3	Gestión Comunicativa de “Ollin, A.C.”	p.224
5.4	Propuesta de Gestión Administrativa en Procuración de Fondos	p.235
5.5	Propuesta de Gestión Comunicativa en Procuración de Fondos	p.237
CONCLUSIÓN		p.240
SIGLAS Y ACRÓNIMOS		p.247
GLOSARIO		p.249
ANEXOS		p.255
FUENTES DE INFORMACIÓN		p.288

INTRODUCCIÓN

La presente tesis es un trabajo de investigación que tiene por objetivo contribuir en el proceso de profesionalización de las Asociaciones Civiles para generar procuración de fondos, basado en la gestión de sus procesos administrativos y comunicativos.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) han tenido un gran impacto en el desarrollo de la sociedad a nivel mundial y nacional, ya que a raíz de la contribución de éstas se han cubierto ciertas necesidades que tiene la población, según sea el fin u objeto social por el cual están constituidas.

Las OSC son entendidas como grupos legalmente constituidos que no cuentan con ánimo ni fines de lucro, que buscan incidir en el desarrollo social de manera pública. Se conforman por diversas figuras jurídicas: Asociación Civil (A.C.), Institución de Asistencia Privada (I.A.P.), Asociación de Beneficencia Privada (A.B.P.), Institución de Beneficencia Privada (I.B.P.) y Sociedad Civil (S.C.).

Esta investigación se centra en la figura jurídica de Asociación Civil, la cual se puede definir como agrupación de personas que se unen por tiempo indefinido para realizar un fin en común que no sea lucrativo ni ilegal, que tenga como finalidad impactar en el desarrollo social del país.

La investigación permitirá a las Asociaciones Civiles tener una guía y bases para optimizar sus procesos de Procuración de Fondos, contribuyendo en proyectos de desarrollo que permitan a la población generar con sus propios recursos áreas de oportunidad para tener una mejor calidad de vida.

En México en las últimas décadas las Organizaciones de la Sociedad Civil han tenido mayor renombre y peso para fines sociales, culturales, ambientales y económicos, debido a la creciente incapacidad del Estado mexicano por resolver problemas sociales en las diversas comunidades y zonas del país.

Uno de los mayores retos y problemáticas a las que se enfrentan las OSC, en específico las Asociaciones Civiles, es la obtención de recursos monetarios o en especie para desarrollar sus actividades y cumplir con sus objetos sociales.

Por lo anterior, la procuración de fondos se ha vuelto esencial para las organizaciones de la sociedad civil que buscan recabar recursos monetarios o en especie participando en convocatorias del gobierno, de empresas privadas, de instituciones internacionales o mediante la generación de sus propios recursos sin caer en el lucro.

Sin embargo, actualmente con el constante crecimiento del tercer sector en México es cada vez más difícil acceder a recursos públicos o privados, debido al gran número de organizaciones que compiten por ellos, en 2013 el número de Asociaciones Civiles legalmente constituidas con CLUNI en el Distrito Federal fue de 3,978 y el número de A.C. con Donataria Autorizada en el D.F. fue de 1,886 lo cual refleja la cantidad de A.C. que buscan un donativo o recursos para laborar.

La CLUNI ayuda a las organizaciones legalmente constituidas para poder participar en convocatorias y acceder a recursos gubernamentales, asimismo, la donataria autorizada sirve para poder acceder a recursos públicos, privados e internacionales además de poder contar con deducibilidad de impuestos.

La investigación se realizó de manera multidisciplinaria, con la finalidad de complementar el conocimiento y las temáticas correspondientes al tercer sector, por un lado la Gestión Comunicativa con el enfoque de la Comunicación Organizacional y por el otro la Gestión Administrativa con el enfoque de la Administración Pública y Nueva Gestión Pública, lo cual enriquecerá el abordaje de la temática en materia de Organizaciones de la Sociedad Civil.

La investigación se centra en dos disciplinas, la primera es la relación entre la Administración Pública y las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), debido al incremento y relevancia que está teniendo el tercer sector en el país por la falta de eficacia y eficiencia por parte del Estado mexicano para intervenir en el desarrollo social.

Además de tener en cuenta que las OSC son actores privados que contribuyen en gran medida a la vida pública, espacio que han ido ganando gracias a su relación con los gobiernos estatales y municipales, y de igual manera con el gobierno federal, ayudando a las organizaciones sociales a ser actores implementadores de programas y proyectos de política pública con fin en el bien común.

La segunda disciplina es la Comunicación Organizacional que ha tomado gran relevancia, ya que en todo proceso o acto de la vida influye la comunicación sea verbal, escrita o corporal y es fundamental para desarrollar tareas de cualquier índole.

En el caso de las OSC, la Comunicación es vital para poder generar canales y relaciones con los gobiernos y con las empresas privadas para obtener aliados en el desarrollo de proyectos y tareas cotidianas que día a día ayudan a mejorar la vida de muchos habitantes.

Dado lo anterior, la Comunicación Organizacional es importante para poder generar el diálogo a la hora de pedir un donativo y de implementar proyectos, es por ello que los procesos comunicativos son vitales para la vida y cultura organizacional.

Como Estudio de Caso, se realizó el análisis durante el periodo 2013 de la Gestión Administrativa y Comunicativa de Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C. (asociación ubicada en el D.F.), para determinar de manera concisa los puntos importantes en la Procuración de Fondos de los recursos que maneja del sector público, privado y propio, además de conocer la relación que tienen con otros actores sociales.

Ollin, A.C. es una organización no gubernamental del Distrito Federal que se dedica a implementar proyectos socio ambientales impulsados y desarrollados por jóvenes, para mejorar su realidad, cambiando los paradigmas actuales y promoviendo un cambio de pensamiento que reestructure el tejido social.

Asimismo, se destaca de Ollin, A.C. que es una organización constituida legalmente, que cuenta con CLUNI y Donataria Autorizada para realizar sus

funciones y que tiene la misión de promover la generación de mejores condiciones para integrar a los jóvenes al desarrollo social.

De esta manera se trabajó a la par de la investigación con Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C., para conocer los principales problemas que surgen en su interior y exterior al desarrollar proyectos y al procurar fondos, buscando estrategias y alternativas que junto con la profesionalización, permitan un mejor desarrollo administrativo y comunicativo de sus procesos como Organización de la Sociedad Civil, para poder cumplir con su misión y objeto social.

La investigación cuenta con un Estudio de Caso con la finalidad de reflejar de manera cualitativa las acciones de Ollin, A.C. y la relación que tiene con la gestión administrativa y comunicativa; dicho estudio fue realizado mediante el enfoque de investigación participativa realizando un cuestionario y entrevistas a los miembros de la organización.

La importancia de conjugar la Administración Pública con la Comunicación Organizacional, se debe a que ambos enfoques contribuirán a enriquecer la labor de las Organizaciones de la Sociedad Civil, además de usar fundamentos teóricos y prácticos de ambas carreras para poder fortalecer procesos organizacionales tanto en la vida de lo público como en lo privado y en especial del tercer sector.

Por parte de la Administración Pública, se utilizaron conceptos y temas basados en el Modelo Posburocrático y la Nueva Gestión Pública (NGP), con algunas de sus concepciones de acuerdo a autores de la NGP y la teoría organizacional, y de igual manera se retomarán como base conceptos como Estado, sociedad y gobierno, para poder dar explicación al surgimiento del tercer sector como aliado del desarrollo social en México.

Por otra parte las aportaciones de Ciencias de la Comunicación, específicamente de la especialidad en Comunicación Organizacional, harán una aproximación al estudio de las organizaciones entendiendo su deber ser en el sentido de comunicación interna y externa, además se conjugará con la teoría de redes para

utilizarse como medio por el cual las OSC generen vínculos con sectores que les permitan procurar fondos.

Como finalidad, la conjugación de las dos disciplinas en lo general y particular, darán lugar al entendimiento del proceso de Procuración de Fondos en las Organizaciones de la Sociedad Civil, para poder generar un modelo de Gestión Administrativa y Comunicativa que sea efectivo para el desarrollo de las actividades internas y externas de las OSC, en especial de las Asociaciones Civiles.

En México, las Asociaciones Civiles tienen un papel importante en la sociedad, sin embargo, existen gran cantidad de éstas que no están profesionalizadas, provocando un gran obstáculo para su procuración de fondos, impidiendo por ende la creación y obtención de recursos y fondos para realizar sus actividades.

La Gestión Administrativa y Comunicativa influyen en gran medida en la realización de Procuración de Fondos para las Asociaciones Civiles, pero al no contar con profesionalización, la planeación para la obtención de recursos será negativa y por ende las organizaciones no cumplirán sus fines.

El resultado de la investigación dará respuesta a la hipótesis de trabajo “En tanto las Asociaciones Civiles del D.F. asuman una adecuada gestión administrativa y comunicativa en su procuración de fondos, mejorarán la gestión de sus recursos tanto internos como externos, logrando la profesionalización para incidir en el desarrollo social.”

Esto mediante la respuesta de los siguientes cuestionamientos planteados para la investigación ¿qué es una organización de la sociedad civil?, ¿qué es una asociación civil?, ¿por qué es importante procurar fondos?, ¿qué relación tienen las OSC con el gobierno?, ¿cuál es la importancia de la comunicación en las asociaciones civiles?, ¿de qué manera contribuyen las asociaciones civiles al desarrollo social?, ¿cómo se constituye legalmente una AC?, ¿qué normatividad aplica para la operación de una AC en el Distrito Federal?, ¿por qué es importante

la gestión de una AC?, ¿por qué es importante la profesionalización del personal en las AC?, ¿cuántas asociaciones civiles existieron en el D.F. durante 2013?.

El presente documento de tesis dará respuesta a las preguntas anteriores en los cinco capítulos que la conforman, en los que se analizará la importancia de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el país y en especial como realizan y llevan a cabo sus procesos de gestión interna y externa.

En el primer capítulo, se analiza la relación que tienen las OSC con el Estado y el gobierno, de igual manera se aborda la importancia del surgimiento del Tercer Sector y como los aportes de la Nueva Gestión Pública y la Teoría de Redes Sociales funcionan en el creación y fortalecimiento de dicho sector reflejado en la Procuración de Fondos para recibir donativos del sector privado, público e internacional.

En el segundo capítulo, se presenta parte de la historia y surgimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil a nivel internacional y nacional como promotoras del desarrollo social hasta la época actual, mostrando datos estadísticos de 2013 sobre cuántas Asociaciones Civiles se encuentran incorporadas al Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil ante INDESOL y cuántas se encuentran dadas de alta ante el SAT como Donatarias Autorizadas, específicamente en el Distrito Federal.

En el tercer capítulo, se aborda el marco legal y jurídico de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México en el ámbito Federal y Local, con la finalidad de conocer la normatividad que se utiliza para regular al tercer sector en el país y la utilidad que tiene para que las OSC desarrollen sus actividades.

En el cuarto capítulo, se maneja la raíz de la tesis haciendo referencia a la Gestión en las Asociaciones Civiles, conociendo como influyen diversos procesos tanto administrativos como comunicativos para poder operar, como lo son la cultura organizacional, el manejo de recursos y la comunicación organizacional entre otros, que ayuden a conocer el funcionamiento de las A.C.

Finalmente en el quinto capítulo, se expondrá lo obtenido del Estudio de Caso que se realizó a “Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C.”, Organización de la Sociedad Civil constituida legalmente en el Distrito Federal, realizando propuestas en materia de Gestión Administrativa y Comunicativa en relación con la Procuración de Fondos, que sean de utilidad para su operación.

Se consideró para la presente investigación, dejar el Estudio de Caso en el último capítulo con la finalidad de aterrizar los elementos teóricos y prácticos de ambas disciplinas abordados en el capítulo I, II, III y IV, para conocer su repercusión en una Asociación Civil legalmente constituida.

Por último, se muestran las conclusiones a las que se llegó con la elaboración de la investigación, con el objetivo de realizar el análisis debido que corroborará el cumplimiento de la hipótesis de investigación.

La esquematización anterior de los capítulos permitirá al lector adentrarse a conocer el tema del tercer sector en México de lo general a lo particular, partiendo de conocer qué son las OSC, hasta llegar a conocer el Estudio de Caso de Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C.

CAPÍTULO I: Marco organizacional de las OSC y su relación con el enfoque de Nueva Gestión Pública y la Comunicación en Redes

1.1 Estado, Gobierno y Sociedad Civil

El Estado puede ser entendido como “la organización del poder político dentro de una comunidad nacional, mediante instituciones objetivas que declaran el orden y lo sostienen, conservando el orden por medio de una dirección política y un cuadro administrativo diferenciado. Su estructura tiene como elemento esencial el poder, el ordenamiento jurídico, la población y el territorio. La soberanía como cualidad de poder, y el imperio de la ley, como cualidad del ordenamiento jurídico, proporciona significado y sentido a la estructura.”¹

Los elementos de conformación del Estado: población, territorio, gobierno y orden jurídico, ayudan a comprender su importancia con relación a las Organizaciones de la Sociedad Civil para conocer su ámbito de acción.

Max Weber aporta la definición del Estado como “(...) aquella comunidad humana que, dentro de un determinado territorio (el territorio es un elemento distintivo) reclama (con éxito) para sí el monopolio de la violencia física legítima (...) el Estado es la única fuente del derecho a la violencia física.”²

El Estado es el único capaz de utilizar el derecho a la violencia física con la finalidad de regular las relaciones de poder de los humanos contra los humanos, para generar estabilidad en la vida en sociedad con fin de preservar el bien común.

Las definiciones anteriores sirven para entender al Estado, como el contenedor de la vida en sociedad dejando claro los elementos que la conforman, resaltando el territorio, la población que da vida a la sociedad, el poder donde se encuentra la

¹ Torcuato S. Di Tella, *Diccionario de ciencias políticas y sociales*, Buenos Aires, Argentina, Emece, 2001, p. 236.

² Max Weber, “La política como vocación”, *El Político y el Científico*, México, Coyoacán, 2004, p.19.

dicotomía política – administración pública y el ordenamiento jurídico que en su mayor entendimiento puede ser comprendido como la Constitución Política de cada país o Estado.

Ahora bien, el Gobierno “es la expresión institucional de la autoridad del Estado. Su función consiste en la elaboración, ejecución y sanción de normas jurídicas a través de órganos legítimamente constituidos que, en un sentido amplio, cumplen todos aquellos sistemas de gobierno que organizan y estructuran el poder político bajo principios democráticos. En otro sentido, el término también denota el método mediante el cual se gobierna a una sociedad, o bien, se refiere a un grupo de individuos que comparten una determinada responsabilidad en las instituciones gubernamentales.”³

En el caso mexicano la forma de gobierno se expresa dentro de la Constitución Política de los Estado Unidos Mexicanos en el artículo 40, que a letra dice en su última reforma el 30-11-2012:

“Artículo 40. Es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una República representativa, democrática, laica, federal, compuesta de Estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior; pero unidos en una federación establecida según los principios de esta ley fundamental.”⁴

El gobierno es un factor fundamental para la comprensión de la relación Estado-Sociedad, dado que es el órgano máximo de la administración pública que da vida a la formulación de órdenes con facultades legislativas, judiciales y ejecutivas principalmente.

En el caso mexicano la división de poderes se encuentra plasmada también dentro de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el Título Tercero, Capítulo I de la División de Poderes en el artículo 49, que a letra dice:

³ INE, Sistemas de Gobierno y Democracia, [en línea], Dirección URL: www.ine.mx/documentos/DECEYEC/gobiernos_y_democracia.htm, [consulta: 17 de octubre de 2013 a las 18:00 hrs.].

⁴ CPEUM en Línea, Artículo 40, [en línea], Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cpeum.htm>, [consulta: 17 de octubre de 2013 a las 18:23 hrs.].

“Artículo 49. El Supremo Poder de la Federación se divide para su ejercicio en Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

No podrán reunirse dos o más de estos Poderes en una sola persona o corporación, ni depositarse el Legislativo en un individuo, salvo el caso de facultades extraordinarias al Ejecutivo de la Unión, conforme a lo dispuesto en el artículo 29. En ningún otro caso, salvo lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo 131, se otorgarán facultades extraordinarias para legislar.”⁵

La materialización del Estado puede ser entendida como el gobierno que ha surgido a través del tiempo, expresándose en las distintas formas de organización que ha tenido la sociedad para generar equilibrio y relaciones de poder establecidas con la finalidad de coexistir en comunidad.

De esta manera se divide el gobierno en poder ejecutivo, legislativo y judicial, generando equilibrio entre los poderes para que ninguno sea mayor o más que los otros, con la finalidad de que exista estabilidad tanto en la toma de decisiones como en las acciones a realizar.

Principalmente de los tres órdenes de gobierno, se hará referencia al poder ejecutivo, ya que es donde se localizan diversas instituciones y dependencias que encaminadas a cumplir con el deber ser de la administración pública, resuelven problemas públicos mediante la dotación de bienes y servicios públicos representados en ocasiones como políticas públicas, programas y proyectos de gobierno con la finalidad de generar bien común para la sociedad.

En palabras de Woodrow Wilson, la administración pública es concebida como el gobierno en acción, dado que el Estado se conforma por diversas organizaciones y sistemas creados por las personas que viven e interactúan en sociedad.

La sociedad da vida a la administración pública al poder trabajar y participar en ella para generar mejores sistemas y organizaciones en su interior.

⁵ CPEUM en Línea, Artículo 49, *op. cit.*

“La administración pública es la expresión institucional concreta del gobierno. Su fin es coadyuvar al logro de los objetivos de cada rama del poder público. Los poderes legislativos, las judicaturas y los órganos ejecutivos requieren del proceso administrativo.”⁶

Ricardo Uvalle, define la razón de ser de la administración pública “en la savia social, política y económica que nacen con el desarrollo activo de la vida privada y la vida pública”⁷, dando a entender que la administración pública es el todo de la vida en sociedad, sin ella la relación y vínculo con el Estado, sería difícil de entablar.

Con lo anterior se puede entender que la administración pública es vital en la relación Estado – Sociedad, debido a que es la actividad que da lugar a la organización del Estado y trabaja para la sociedad.

Es así que la administración pública en palabras de Bonnín, puede ser entendida cómo; “el gobierno de la comunidad”⁸, comunidad en la cual se aplicarán y llevarán a cabo proyectos y programas implementados por la sociedad civil con la finalidad de generar desarrollo social.

Para poder comprender la importancia de la administración pública en México, es necesario conocer su deber ser, en los fundamentos legales con los cuales se organiza, sustenta y da vida a la labor del gobierno en su máxima expresión de acción, como se muestra en los artículos siguientes.

“Artículo 90. La Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación.

⁶ Omar Guerrero Orozco, *Principios de la Administración Pública*, Escuela Superior de Administración Pública, Colombia, 1997, p. 27. En José R. Castelazo, *Administración Pública: una visión de Estado*, INAP, México, 2007, p.11.

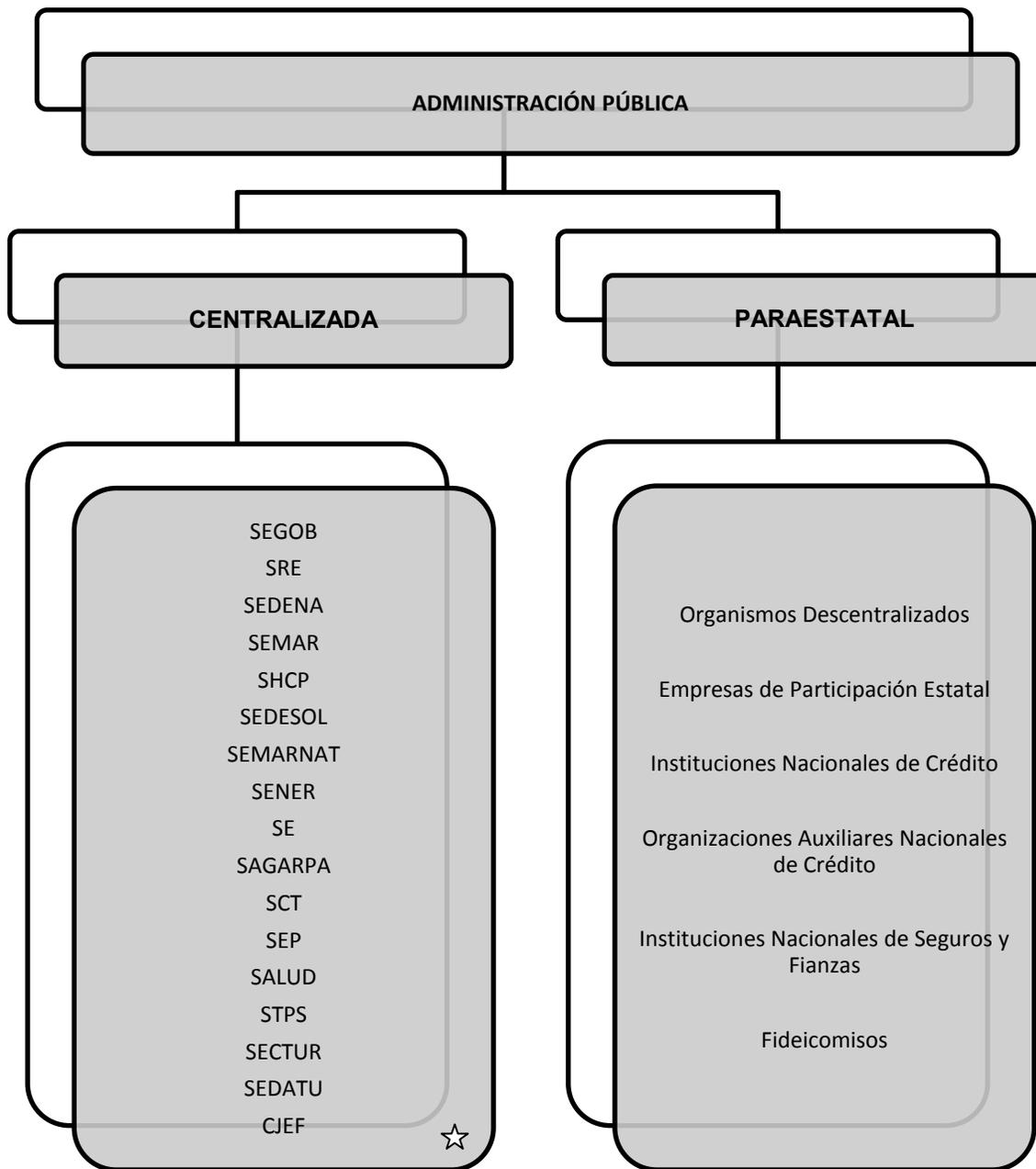
⁷ Ricardo Uvalle Berrones, *200 Años de la Administración Pública en México*, UNAM- SFP. Primera Edición, México, 2010, p.15.

⁸ *Ibid.*, p.17.

La(s) leyes determinarán las relaciones entre las entidades paraestatales y el Ejecutivo Federal, o entre éstas y las Secretarías de Estado.”⁹

La división de la Administración Pública es centralizada y paraestatal, se plasma con mayor precisión en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, dando a conocer la conformación de cada una. A continuación se plasma la división de la misma:

⁹ CPEUM en Línea, Artículo 90, *op. cit.*



Fuente: Elaboración propia con base al artículo 90 de la CPEUM y el artículo primero de la LOAPF.

☆ Consultar en el apartado de Siglas y Acrónimos

De este modo se configura en México la administración pública, la cual ayudará a conformar redes con la sociedad civil, una sociedad llena de relaciones humanas, para efectuar diversas acciones y con ello saciar necesidades tanto económicas, política, sociales y culturales.

La sociedad civil, es la vida del ciudadano que no se encuentra sometido ni subordinado a otros poderes como los del Estado o la Iglesia, es decir la unión entre los hombres y mujeres, por naturaleza, por leyes o por ambos, que buscan ser un factor decisivo de la realidad política y social.

“La vida de la sociedad y el Estado se fundamentan en el marco de las instituciones administrativas que regulan las tareas y responsabilidades tanto privadas como públicas.”¹⁰

La relación existente entre el Estado y la sociedad se forja en las acciones del gobierno mejor conocido como políticas públicas. De acuerdo a Luis F. Aguilar una política pública es:

“a) un conjunto (secuencia, sistema, ciclo) de acciones, estructuradas en modo intencional y causal, que se orientan a realizar objetivos considerados de valor para la sociedad o para resolver problemas cuya solución es considerada de interés o beneficio público; b) acciones cuya intencionalidad y causalidad han sido definida por la interlocución que ha tenido lugar entre el gobierno y los sectores de la ciudadanía; c) acciones que han sido decididas por autoridades legítimas; d) acciones que son ejecutadas por actores gubernamentales o por éstos en asociación con actores sociales (económicos, civiles), y e) que dan origen o forman un patrón de comportamiento del gobierno y la sociedad.”¹¹

Como anteriormente se hizo mención, la relación existente entre Estado, gobierno y sociedad es esencial para comprender la configuración e importancia del surgimiento de la sociedad civil como apoyo y como contra peso de las organizaciones ya existentes dentro del Estado, coadyuvando con la administración pública para solucionar problemas públicos.

¹⁰ Ricardo Uvalle Berrones, *op. cit.* p.20.

¹¹ Luis F. Aguilar Villanueva, *Marco para el análisis de las políticas públicas*, 2008, p.4.

Con lo anterior es claro observar la necesidad de participación en términos de cogestión entre gobierno y Organizaciones de la Sociedad Civil, para desarrollar proyectos en conjunto ya sean de desarrollo social o de incidencia en la implementación de políticas públicas.

1.1.1 Modelo Posburocrático

La administración pública ha tenido cambios significativos a través del tiempo, principalmente por la incorporación de modelos neoliberales a las economías surgidas de la globalización.

Los modelos económicos trajeron cambios al grado de impactar en la forma en que se organiza una sociedad, parte de ello como resultado del Consenso de Washington que tenía como fin impulsar el crecimiento de los países latinoamericanos en materia de política económica.

El modelo burocrático empezó a mostrarse ineficiente ante las necesidades de un mundo globalizado, generando mayores costos y servicios sin calidad, por lo cual los gobiernos de diversos países entre ellos México, adoptaron el modelo posburocrático como característica de sus administraciones públicas.

“El modelo posburocrático parte del uso común de términos como cliente, calidad, servicio, valor, incentivo, innovación, empoderamiento (empowerment) y flexibilidad.”¹²

La administración pública se vio beneficiada en cuestión de procesos ya que adoptó el modelo de las tres “e”, economía, eficacia y eficiencia, para tener una acción más efectiva y con mejor respuesta para los ciudadanos que ya no son vistos como tal, sino como públicos usuarios de los mismos servicios que proporciona.

¹² Omar Guerrero, “Modelos de Gestión Pública”, *Revista Digital Universitaria*, [en línea], México, Septiembre del 2001, Dirección URL: <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/>, [consulta: 17 de octubre del 2013 a las 19:49 hrs.].

“Debido a que el modelo posburocrático supone una etapa progresiva y superior desde el paradigma burocrático, está formado por los siguientes pasos (elementos): del interés público a los resultados que aprecian los ciudadanos; de la eficiencia a la calidad y el valor; de la administración a la producción; del control a la consecución de la adhesión a las normas; más allá de las funciones, la autoridad y la estructura; de la imposición de la responsabilidad a la construcción de la rendición de cuentas; de la justificación de costos a la provisión de valor; más allá de las reglas y de los procedimientos, y más allá de los sistemas administrativos en operación.”¹³

De esta manera se empezaron a crear gobiernos por resultados, más enfocados en medir sus acciones y generar mayor transparencia de sus gestiones efectuadas al igual que de los recursos gastados, esto a causa de un público usuario más exigente, contestatario y activo ante los actos gubernamentales, “los ciudadanos demandan al Estado rendir cuentas, información veraz, evaluación abierta y solvencia ética en el servicio público.”¹⁴

Al interior de las organizaciones públicas se empezaron a tomar cuestiones de carácter privado, implementando mejoras en los procesos como lo fue el control y la calidad para brindar mejores servicios públicos a los usuarios y maximizar costos con la finalidad de hacer más eficiente los recursos públicos.

1.1.2 Nueva Gestión Pública

La Nueva Gestión Pública (NGP), se utiliza para “denotar un conjunto de decisiones y prácticas administrativas orientadas a flexibilizar estructuras y procesos y a introducir mayor competencia en el sector público, con el propósito de mejorar los resultados de la acción gubernamental.”¹⁵

¹³ Omar Guerrero, “Modelos de Gestión Pública”, *op. cit.*, [consulta: 17 de octubre del 2013 a las 19:49 hrs.].

¹⁴ Ricardo Uvalle Berrones, “Espacio Público, Misión del Estado y de la Gerencia Pública”, *Revista Convergencia*, núm. 21, UAEMEX, enero – abril, 2000, p. 264.

¹⁵ Guillermo M. Cejudo, *Nueva Gestión Pública*, Biblioteca Básica de Administración Pública, Editorial S.XXI, Primera Edición, México, 2011, p.17.

La NGP se desarrolla en “una sociedad que se perfila a encauzar y favorecer más los valores monetarios, no tanto los industriales. El cambio en las condiciones de vida es fruto de la globalización, la vertiginosa innovación tecnológica, intercambios intercontinentales, multiplicación de los centros ensambladores, ritmos acentuados de la descentralización productiva, ingenieril y administrativa, comercio intrafirmas y predominio de la fábrica mundial.”¹⁶

Dicha globalización ha transformado a las organizaciones que existen tanto política, social y económicamente, generado que los mercados y los ciudadanos tengan nuevas demandas y nuevas necesidades tanto públicas como privadas.

Dado lo anterior, el Estado comenzó a entrar en crisis al no cumplir con las demandas generadas por la creciente sociedad de mercado. “Con la crisis del intervencionismo estatal, las relaciones entre el gobierno y los ciudadanos se dañan porque se altera el ámbito de las relaciones administrativas civiles y las administrativas públicas. (...) De este modo, la nueva gestión pública debe considerarse como una opción, que permite reivindicar la institucionalidad del gobierno ante la sociedad y como un camino razonable que contribuya a una mejor comunicación entre la privada, la pública y la gubernamental.”¹⁷

En el espacio de lo público entendido como “lugares donde conviven personas y grupos en razón de sus preferencias y modos de pensar, se da cabida a diversas ideologías, percepciones y cosmovisiones que nutren el que hacer individual y colectivo.”¹⁸

El espacio de lo público es el que le da vida a nuevas formas democráticas, dónde la sociedad civil busca participar en la gestión de proyectos dentro de la esfera de lo público, al igual que darles solución e implementar nuevas acciones más efectivas que las desarrolladas por el aparato estatal, con la finalidad de servir mejor a la sociedad en comparación con el gobierno.

¹⁶ Ricardo Uvalle Berrones, “Espacio Público, Misión del Estado y de la Gerencia Pública”, *op. cit.*, p. 273.

¹⁷ *Ibid.*, p. 274.

¹⁸ Ricardo Uvalle Berrones “Las políticas públicas en el gobierno de la democracia”, *Ciudadanía, democracia y políticas públicas*, León y Ramírez Juan Carlos y Salvador Mora Velásquez (coordinadores), México, UNAM y FCPyS, 2006, p.306.

Por lo anterior es necesario contar con una “sociedad abierta”, entendida como la suma de individualidades que se organizan dentro de la democracia para realizar acciones y formar parte de los asuntos públicos, mediante la implementación de políticas públicas.

“La nueva gestión pública responde al espacio de lo público, a la lógica de las políticas regulatorias y a las que enfatizan no sólo cómo recaudar y gastar, sino que también valoran la importancia de los costos fiscales y financieros, la de mejorar las capacidades y pericias de los servidores públicos, a la necesidad de aumentar el valor final de los bienes y servicios públicos, así como al imperativo de simplificar con el auxilio de la tecnología los procesos del gobierno, a ensanchar la apertura de la administración pública. ‘La importancia funcional de la gestión pública y las políticas públicas es lo que define los nuevos perfiles para la acción del gobierno, tomando en cuenta los procesos de coordinación e interacción’ (Bozeman, 1993: XIII); en suma, a mejorar significativamente el desempeño institucional de las políticas.”¹⁹

Nuevos perfiles como las Organizaciones de la Sociedad Civil, que ante la pérdida de credibilidad del gobierno y de parte de otros actores han tomado control de parte del espacio público, para implementar proyectos de desarrollo social, con la finalidad de beneficiar a diversos actores.

“Ante una ciudadanía cada vez más demandante de servicios de calidad y eficiencia; así se ha desarrollado un nuevo modelo que es llamado nueva gestión pública y cuya implementación exige asumir una serie de principios que implican una nueva forma de pensar la gestión gubernamental”.²⁰

De igual manera apoyan en la implementación de políticas públicas, dado que han surgido la mayoría de ellas de grupos de ciudadanos organizados que han pedido la resolución de problemas específicos como la demanda de bienes y servicios que el Estado ha dejado de lado, cuestión por la cual las OSC han sido aliadas de

¹⁹ Ricardo Uvalle Berrones, “Espacio Público, Misión del Estado y de la Gerencia Pública”, *op. cit.*, p. 276

²⁰ Francisco Moyado Estrada, “Gobiernos de calidad - Ideas y propuestas desde la nueva gestión pública”, *Revista Buen Gobierno*, No.1, Semestre 1, 2006, p.138.

actores privados con la finalidad de dar solución a problemáticas que el gobierno no ha solucionado.

“En cuanto a las organizaciones sociales, entendidas como sistema de redes, intercambios, actores, valores y acciones, constituyen el corredor que moviliza recursos y energías sociales, cuyo objetivo es asumir un papel activo y significativo en el territorio de lo público.”²¹

La necesidad de generación de redes entre la relación gobierno – sociedad y sociedad – privados, ha generado un cambio de pensamiento en el sentido de mejorar la corresponsabilidad entre los tres sectores, con la finalidad de aprovechar de mejor manera los recursos y las capacidades que cada uno puede aportar para la acción y desarrollo social.

Razón por la cual, la Nueva Gestión Pública “constituye un sistema de operación que se ha integrado con tecnologías del sector privado, adaptándolas a las nuevas condiciones del sector público para responder a un nuevo contexto de gobiernos abiertos, más descentralizados, con mayor horizontalidad y con menor control jerárquico, y que requiere mecanismos de gestión más eficaces, instrumentos innovadores de participación social, receptividad y mayor rendición de cuentas.”²²

Lo anterior se ha generado gracias a la adopción de modelos posburocráticos como el caso de la Nueva Gestión Pública y de Políticas Públicas inmersas en el contexto de la globalización y de la sociedad de mercado.

Ante las demandas de los empresarios y grupos conservadores de la necesidad de replegar al Estado; y de los obreros, campesinos y grupos progresistas que cuestionaban la falta de respuesta del Estado ante diversas problemáticas, fue como empezó a emanar un nuevo sector de la sociedad conocido como el tercer sector.

²¹ Ricardo Uvalle Berrones, “Espacio Público, Misión del Estado y de la Gerencia Pública”, *op. cit.*, p. 264.

²² Francisco Moyado Estrada, “Gobiernos de calidad - Ideas y propuestas desde la nueva gestión pública”, *op. cit.*, p.139.

El tercer sector es de gran importancia para poder comprender cómo la sociedad se organiza dentro del Estado, con apoyo de la Administración Pública (Gobierno), y de las empresas privadas (Mercado), con la finalidad de favorecer el desarrollo de la vida en colectividad.

Generando una triada que será constituida por las esferas de lo público (Gobierno), lo privado (Mercado) y lo social (Sociedad Civil), conformadas para resolver problemas públicos y privados en el ámbito público.

1.2 Las Tres Esferas (El Tercer Sector)

De acuerdo con Fernández Santillán en *Sociedad Civil: Cultura Política y Cultura Ciudadana*²³, en la época moderna se llegó a la necesidad de hacer una distinción entre el ámbito de lo civil, lo religioso, lo político y lo económico, generando cambios como fue el caso de la pérdida del monopolio de la iglesia católica respecto al poder ideológico que poseía.

De igual manera con la entrada de la libertad de mercado, el Estado tuvo que asumir la pérdida del monopolio económico, conservando únicamente el monopolio de la violencia física legítima, incursionando en la liberación económica creada por el modelo capitalista.

Con lo anterior la religión dejaba de tener injerencia en el Estado, y el Estado dejaba a su vez de tener el control de la economía, enmarcando la separación de las esferas o de los ámbitos, generando un binomio entre el Estado y el mercado cada uno intentando tener el control de la sociedad, incluyendo a la propia sociedad civil que cabía dependiendo el caso en uno y en otro lado de dicha separación.

Al final la separación de lo político y de lo económico dio pie al crecimiento de la Sociedad Civil (SC), debido al fortalecimiento e incursión en nuevos ámbitos de

²³ José Fernández Santillán, *Sociedad Civil: Cultura Política y Cultura Ciudadana*, México, Cultura Ciudadana, 2005, pp. 3-8.

acción de la SC, gracias a la formación de asociaciones en materia de educación, de investigación, artística, social, etc.

Con lo anterior, la Sociedad Civil entraría al ámbito de lo público, donde nacería la opinión pública como una forma de expresión de las propias organizaciones y de las personas que conformaban la colectividad, con lo cual fue adquiriéndose mayor fuerza.

De ésta manera la Sociedad Civil ya no encajaba dentro del Estado ni en el Mercado, generándose una línea divisoria entre las tres esferas sin dejar de lado la comunicación y relación entre las mismas.

El Tercer Sector, se fortalecería con las Organizaciones de la Sociedad Civil, emanadas de la división anterior, ayudando a respaldar la lucha social y las demandas civiles, que se generarían por el poder entre lo político y lo económico a nivel global.

Con lo anterior surgiría una división entre las tres esferas, la política (Estado), la económica (Mercado) y social (Sociedad Civil). Dando paso a nuevas relaciones y nuevos intereses entre éstas mismas, las cuales siguen teniendo relación hasta la actualidad.

Debido a que la Sociedad Civil, se ha juntado con el Estado en el caso mexicano, para desarrollar la política social del país y de igual manera ha tenido que ver su relación con la economía, en materia de presupuestación, procuración de fondos y obtención de los mismos recursos para el desarrollo de proyectos o del cumplimiento de acciones que beneficien el desarrollo social ya sea en relación con instituciones públicas o privadas para llevar a cabo dicho fin, se ha visto un mayor crecimiento en el Tercer Sector.

1.2.1 Organizaciones de la Sociedad Civil

Al haber tratado a las Organizaciones de la Sociedad Civil como parte de las tres esferas, es momento de adentrar en la razón de ser de éstas. El concepto de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) ha tenido una serie de definiciones, las

cuales por cuestión cronológica, utilizan también las palabras Organizaciones No Gubernamentales (ONG). En el caso de México, después de la entrada en vigor en 2004 de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por la Sociedad Civil, se conocen como OSC, debido a la relación existente entre éstas y el gobierno para coadyuvar en el desarrollo social del país dejando de lado lo No Gubernamental.

A continuación, se presentan definiciones que lograrán un acercamiento a la temática a tratar realizadas por distintos autores y organismos principalmente internacionales para lograr el entendimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil:

“Concepto empleado muchas veces de forma imprecisa por las organizaciones políticas, los movimientos sociales y los medios de comunicación para referirse al conjunto de ciudadanos (o de las asociaciones que los representan) en tanto que contrapuesto a la sociedad política.”²⁴

Es importante recalcar como un elemento para el entendimiento del concepto que la sociedad civil es muy distinta de la sociedad política y que la primera no debe intervenir o apoyar a la segunda.

De igual manera desde la antigüedad la distinción entre lo político y lo civil era muy estrecho al concebir al ciudadano como parte de la *polis* y no fuera de ella, por ello cada que actuaba de manera organizada en la vida pública se le llegaba a confundir con la comunidad política.

“En la historia de la filosofía política occidental, por 'sociedad civil' se ha entendido tres cosas diferentes, que es preciso no confundir (como se ha hecho, por desgracia, muchas veces). Inicialmente, *societas civilis* constituía la expresión latina para traducir *koinonía politiké* (comunidad política), concepto utilizado por Aristóteles y otros pensadores griegos de la vida pública. Los autores romanos, Hobbes

²⁴ Enciclopedia filosófica Symploké, [en línea], Dirección URL: http://symploke.trujaman.org/index.php?title=Sociedad_civil, [consulta: el día 9 de septiembre del 2013 a las 16:35 hrs.].

y Kant utilizaban el término como sinónimo de 'Estado' y de 'estado social'.²⁵

Filosóficamente el entendimiento de la sociedad civil se relacionaba con el Estado, hasta que Hegel lo desvinculó dando a entender que es un elemento que forma parte de la sociedad.

“El primero en distinguir filosóficamente entre el Estado y la sociedad civil fue Hegel, tanto en la Enciclopedia de las Ciencias Filosóficas como en sus Principios de Filosofía del Derecho. En su concepción de la Eticidad moderna, reconoce con claridad tres instancias éticas de interacción humana: aquella en la que la sangre y el afecto mutuo es el fundamento de los vínculos humanos (la familia); el ámbito de las relaciones socioeconómicas desarrolladas en el mundo del trabajo y del mercado (sociedad civil) y los espacios de deliberación y decisión políticas (el Estado).”²⁶

En este sentido la sociedad civil para Hegel fue entendida más como la sociedad de mercado aquella donde se articula el mundo del trabajo y la economía alejado de la familia y de la toma de decisiones.

“En un sentido posthegeliano -republicano o cívico-humanista- se llama 'sociedad civil' al conjunto de instituciones cívicas y asociaciones voluntarias que median entre los individuos y el Estado. (...) La función de estas (organizaciones) – desde un punto de vista político– consiste en articular corrientes de opinión pública, de actuación y deliberación ciudadana que permita hacer valer las voces de los ciudadanos ante el Estado en materia de reivindicación de derechos y políticas públicas. Ellas buscan configurar espacios públicos de vigilancia contra la concentración ilegal del poder político (y económico).”²⁷

Con lo anterior se resalta un elemento de gran importancia que es la mediación entre la sociedad y el gobierno, haciendo valer los derechos y la voz de los ciudadanos en parte de la toma de decisiones, pero sobre todo en las acciones del gobierno expresadas en políticas públicas.

Para Gramsci la sociedad civil, constituye las organizaciones voluntarias al interior de la sociedad, “es decir el conjunto de organismos comúnmente llamados

²⁵ Filosofía del Derecho, [en línea], Dirección URL: <http://filosofiaderecho.zoomblog.com/archivo/2006/03/09/que-es-la-sociedad-civil.html>, [consulta: el día 9 de septiembre de 2013 a las 16:37 hrs.].

²⁶ Filosofía del Derecho, *op. cit.*

²⁷ *Idem.*

privados, como sindicatos, iglesias, clubes culturales, periódicos, publicistas, partidos políticos, etc. (...) Gramsci insiste que la sociedad política y la civil no son dos esferas separadas; comprenden una unidad orgánica porque ambos son elementos de la sociedad moderna.”²⁸

Gramsci resalta elementos como la pertenencia de las OSC al interior de la sociedad de carácter privado, lo cual permite conocer un elemento de las OSC, vistas como organizaciones de carácter privado que desarrollan actividad pública o en la esfera de lo público.

El Banco Mundial define a las OSC como “una amplia gama de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro que están presentes en la vida pública, expresan los intereses y valores de sus miembros y de otros, según consideraciones éticas, culturales, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas. Por lo tanto, el término OSC abarca una gran variedad de organizaciones: grupos comunitarios, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, grupos indígenas, organizaciones de caridad, organizaciones religiosas, organizaciones profesionales y fundaciones.”²⁹

Del Banco Mundial, se puede rescatar de la definición que son organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro presentes en la vida pública, lo cual es relevante ya que lo que las distingue de una empresa social es la falta de ánimo de lucro.

Las ONG son “grupos e instituciones que son totalmente o en gran medida independientes de los gobiernos y se caracterizan principalmente por sus objetivos

²⁸ Marcus A. Green, “Gramsci no puede hablar”, *Kanoussi*, Dora (Comp.), Hegemonía, Estado y sociedad civil en la globalización, BUAP, IGS, Plaza y Valdés, México, 2001, p. 85.

²⁹ Banco Mundial, *Definición de Sociedad Civil*, [en línea], Dirección URL: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTCSOSPANISH/0,,contentMDK:20621524~menuPK:1613473~pagePK:220503~piPK:220476~theSitePK:1490924,00.html>, [consulta: el 9 de septiembre de 2013 a las 17:00 hrs.].

humanitarios y de cooperación, más que comerciales.”³⁰ La independencia en la acción y ejecución de proyectos es otro elemento que distingue a las OSC.

Las ONG son parte de la Sociedad Civil y éstas consideradas por Alberto Olvera, “son la tercera esfera de la sociedad a través de la cual es posible profundizar los procesos de democratización, a partir de la expansión de la libre asociación y sobre la base sociológica de la interacción social”.³¹

Otro elemento que cabe señalar es que las OSC surgen y toman fuerza en la vida y procesos de democratización, además como ya se mencionó anteriormente conforman el tercer sector de la sociedad.

Diamond entiende a la sociedad civil como “el ámbito de la vida social organizada que es voluntaria autogestiva, autofinanciable, autónoma del Estado y dirigida por un orden legal o un conjunto de reglamentos compartidos.”³²

Elementos como la capacidad de autogestión y la actuación bajo un principio legal, hacen que las OSC se formalicen y tengan una manera de actuar con mayor profesionalidad.

Linz y Stepan definen a la sociedad civil como “el ámbito de la constitución política donde los grupos organizados por sí mismos, movimientos e individuos, relativamente autónomos del Estado, intentan articular valores, crear asociaciones y solidaridad para aventajar en sus intereses.”³³

Parte de la conformación de las OSC en México, se efectuó gracias a la solidaridad de sus habitantes en momentos de crisis y en los propios movimientos sociales en los inicios de la sociedad civil organizada como Linz y Stepan lo muestran en la definición anterior.

³⁰ Blanca Torres, “Las ONG: avances de investigación sobre sus características y actuación”, en José Luis Méndez (Coordinador), *Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica*, México, Academia Mexicana de Investigaciones en Políticas Públicas, 1998, p.37

³¹ Lucía Álvarez Enríquez, *La sociedad civil en la ciudad de México, Capítulo 1 Acerca de la sociedad civil*, México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, 2004, p. 33.

³² Rafael Reygadas Robles Gil, *Sociedad Civil en México, Manual de las y los participantes*, México, Centros de Estudios Ecuménicos, A.C. – Indesol, julio, 2011, p.27.

³³ *Idem*.

En el artículo 3, de la Ley Federal de Fomento de las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, se define organización de la siguiente manera:

“Artículo 3. Podrán acogerse y disfrutar de los apoyos y estímulos que establece esta ley, todas las agrupaciones u organizaciones mexicanas que, estando legalmente constituidas, realicen alguna o algunas de las actividades a que se refiere el artículo 5 de la presente ley y no persigan fines de lucro ni de proselitismo partidista, político-electoral o religioso, sin menoscabo de las obligaciones señaladas en otras disposiciones legales.”³⁴

Con el análisis anterior de la Ley Federal de Fomento de las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil en México, la concepción de OSC se entiende separada de la religión y de la política, teniendo los elementos que hacen referencia a la conformación del tercer sector.

Es así que las OSC serán entendidas a definición propia retomando elementos de las definiciones anteriores como: *El conjunto de individuos o agrupaciones legalmente constituidos sin ánimo de lucro con fines en común, que buscan incidir en el desarrollo social de manera pública con autonomía de gestión y recursos limitados.*

Las OSC buscan incidir en la vida pública, con ayuda de actores públicos o privados con la finalidad de generar desarrollo social, para lo cual realizan y desarrollan proyectos con recursos públicos, privados o propios, dependiendo el caso para llevar a cabo sus actividades.

De esta manera la profesionalización se vuelve un elemento vital para las OSC, ya que contribuirá para que las organizaciones tengan mayor capacidad de gestión tanto comunicativa como administrativa, conozcan al sector público y privado, y lleven a cabo una procuración de fondos que beneficie a la organización tanto al interior como al exterior.

³⁴ LFFAROSC, Artículo 3, [en línea], Dirección URL:<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266.pdf>, [consulta: el día 5 de noviembre de 2013 a las 19:07 hrs.].

También es necesario que las OSC cuenten con características específicas, para que logren tanto un buen funcionamiento interno como externo al generar un mejor trabajo en relación con la sociedad. Es por ello que a continuación se mencionarán características que las OSC deben tener en cuenta para encontrarse en un estado benéfico.

1.2.1.1 Características de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Como anteriormente se mencionó, las características de las OSC son una base fundamental que les permitirá tener un buen cimiento y a la par lograr un fortalecimiento para su desarrollo.

En *La sociedad civil en la ciudad de México*³⁵, la autora menciona características de las Organizaciones de la Sociedad Civil que se expresan en las movilizaciones ciudadanas en el plano local. Las características son las siguientes:

1. “Estar articulados por una serie de grupos y organizaciones en torno de una temática básica y llevar a cabo acciones coordinadas significativas a este campo.
2. Dar una cierta continuidad a sus acciones, con periodos identificados de latencia y otros de mayor visibilidad.
3. Conseguir en ciertas situaciones la apertura de espacios de negociación con el gobierno y erigirse en interlocutores reconocidos de éste.
4. Transita (al menos algunas corrientes) de las luchas defensivas y confrontacioncitas a estrategias negociadoras y más positivas.
5. Lograr en algunos casos un impacto en el plano público.
6. Constituirse en alguna medida en identidades colectivas.”³⁶

Un estudio reciente –elaborado por especialistas en el tema y que proponen una Agenda Fiscal para el desarrollo de las OSC en México–, establece como características principales de las OSC las siguientes: “El carácter de organizaciones autónomas (es decir, que no forman parte del gobierno, y no

³⁵ Lucía Álvarez Enríquez, op. cit., p.94.

³⁶ *Idem.*

buscan hacerlo, aunque pueden cooperar con él); que no persiguen un lucro (aunque algunas de sus actividades pueden incluir el lucro únicamente como medio para alcanzar sus fines) y que realizan un aporte a la sociedad, ya sea mediante la prestación de servicios a terceros o la promoción de derechos fundamentales”.³⁷

Es por ello que se puede determinar de manera concreta que las OSC se definen por constar de las siguientes características:

“Son privadas: están reguladas por el derecho privado, aún cuando utilicen en muchos casos fondos públicos y desarrollen acciones de políticas públicas generalmente descentralizadas del Estado.

Son autogobernadas: determinan su forma de gobierno y sus mecanismos de funcionamiento, a través de sus estatutos y de sus reglamentaciones internas, se gobiernan a sí mismas.

Son de adhesión voluntaria: nadie está obligado a adherirse a ellas.

Sus fines y objetivos son lícitos: (se apegan al principio de legalidad).

Son no lucrativas: no distribuyen ganancias o lucro entre sus miembros, lo cual no significa que no abonen sueldos, gastos, viáticos, etc., sino que si existen ganancias en el ejercicio económico son utilizadas en el trabajo que desarrollan y no son distribuidas entre sus miembros.”³⁸

Las Organizaciones de la Sociedad Civil a través de sus características institucionales desarrollan fortalezas que permiten realizar acciones incluso de manera más eficiente que el Estado. Entre ellas el autor José Ernesto Bermejo Jiménez en su texto *Las organizaciones de la sociedad civil en México* determina las siguientes:

³⁷ 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, p. 25.

³⁸ La Fundación por la Social democracia de las Américas, A. C., [en línea], Dirección URL: <http://www.fusda.org/Revista16/Revista16-LASORGANIZACIONESDELASOCIEDADCIVIL.pdf>, [consulta: el día 26 de junio del 2013 a la 13:30 hrs.].

Flexibilidad: Gracias al pequeño tamaño y la facilidad con la que se constituyen, se permite que las OSC sean flexibles realizando los cambios necesarios al entorno cambiante, aportando acercamientos a nuevas circunstancias y a problemáticas emergentes. Asimismo, pueden hacer más con recursos limitados, formular y llevar adelante proyectos sociales con métodos no convencionales.

Empatía y compromiso: Quienes trabajan en las organizaciones sin fines de lucro son normalmente personas que sienten un marcado compromiso con aquellos a quienes sirven o por quienes luchan. Por lo mismo, ayudan a generar autoestima y sentido de dignidad en las personas con las que trabajan para motivarlas a salir adelante.

Credibilidad y confianza: Las organizaciones, al trabajar con sectores vulnerables de la población, legitiman sus acciones y generan confianza y aceptación con las personas con las que trabajan y con la sociedad en general.

Aproximación holística a la problemática social: Frecuentemente, las OSC tienen la habilidad de aproximarse de manera más integral y flexible a los problemas sociales que atienden, en comparación con los gobiernos o las empresas. Pueden crear un puente entre lo social y lo económico, así como unir el servicio con el empoderamiento, que son parte del esfuerzo en la reducción de la pobreza y el combate a la discriminación y exclusión.

Destrezas especiales: Las organizaciones aportan servicios profesionales: médicos, trabajadores sociales, expertos en empleo y capacitación, abogados, psicólogos, comunicadores, educadores, entre muchos otros, así como algunas “destrezas humanas”, como la sensibilidad para atender a quienes sufren, organizar a la comunidad y motivar a las personas a realizar los cambios necesarios para mejorar su calidad de vida.

Redes Sociales: Las organizaciones civiles están en posición de hacer puentes con otros sectores. Por medio de sus directivos y sus voluntarios, estas organizaciones pueden acceder a importantes relaciones, tanto con el sector privado y con el gobierno, como con las agencias de desarrollo internacionales.

Desarrollo de liderazgo: Al capacitar y ayudar a desarrollar habilidades y destrezas con las personas con las que trabajan para que tengan iniciativas y formas de desplegar acciones de mejora a la comunidad, las organizaciones civiles ayudan – con frecuencia– a formar liderazgos en las comunidades y grupos sociales.

Empleo y recursos: Las organizaciones son en sí mismas empleadoras y a la vez generadoras de oportunidades para la creación e impulso de empresas. En este rol, las organizaciones buscan recursos, vinculan a las empresas comunitarias de manera competitiva con el mercado, comparten experiencias y aprendizajes, y capacitan a los miembros de los grupos.

Posteriormente de conocer las características de las OSC, ahora se presentará su clasificación.

1.2.1.2 Clasificaciones de las Organizaciones de la Sociedad Civil

De acuerdo con Blanca Torres, existe una clasificación de ONG, dividida en dos tipos: “operativas (operational) y de defensa (advocacy)”³⁹, las primeras se encargan de diseñar e implementar proyectos, mientras que las segundas defienden o promueven una causa específica con la finalidad de incidir en políticas públicas de cada país respectivamente, teniendo en cuenta una visión más global de las problemáticas.

Por su parte David C. Korten, hace también una clasificación en materia de OSC que varía dependiendo de las estrategias a la cual se enfocan. Su clasificación se divide en tres, organizaciones de primera, de segunda y tercera generación.

Las de primera generación: tienen como objetivo o fin atender las necesidades de manera inmediata con la finalidad de beneficiar a grupos o poblaciones, haciendo acciones directas de beneficio social de carácter temporal.

Las OSC de segunda generación: tienen como fin generar autoestima y desarrollar la capacidad propia de los miembros de las comunidades en las que son partícipes, generando el sentido de identidad y pertenencia en las acciones que

³⁹ Blanca Torres, *op. cit.*, p.40.

realiza la propia organización, para que perduren por más tiempo y no sean como las de primera generación de carácter temporal, aunque también cuenta con la limitante en aproximación a la población y público objetivo.

Por último las organizaciones de tercera generación: “tienen el objetivo de generar un sistema de apoyo donde participen actores públicos y privados que tienen la posibilidad de brindar recursos de cualquier tipo, para generar la sustentabilidad de las comunidad”⁴⁰. La estrategia principal es la relación con gobierno y/o Empresas Privadas para desarrollar y trabajar en programas más eficaces y eficientes que generen bien común.

Korten, por otro lado también hace mención sobre la creciente cuarta generación; la cual genera impulso a foros de diálogo o crítica en apoyo a una causa con visión social. Éstas últimas pueden ser consideradas las organizaciones formadoras de redes globales del tercer sector.

Se debe tener presente que las OSC, no se encuentran encajonadas o clasificadas de forma total en una sola generación, ya que pueden variar dependiendo su campo de acción, sus relaciones con otras organizaciones o la manera en que inciden en la política social de cada país, al igual que la comunicación u apoyo que presentan por parte de instituciones de carácter privado.

Es por ello que existen distintas definiciones, clasificaciones y características de las Organizaciones de la Sociedad Civil, porque éstas fueron surgiendo desde un nivel internacional hasta nacional a raíz del contexto en el que se desenvolvía la sociedad como respuesta a acontecimientos emblemáticos.

1.2.1.3 Profesionalización de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Anteriormente se expuso acerca de la labor de las Organizaciones de la Sociedad Civil, su significado, características y clasificaciones. A continuación se presenta un aspecto importante que les permite a estas organizaciones permanecer

⁴⁰ Blanca Torres, *op. cit.*, p.42.

vigentes, desarrollarse y no fracasar en el cumplimiento de sus objetivos. Este aspecto es la profesionalización.

En México la necesidad de fortalecimiento y profesionalización de las OSC van de la mano como procesos y necesidades que se necesitan fomentar de forma constante y permanente para mejorar el desempeño y funcionamiento de las organizaciones.

La fortaleza institucional de acuerdo a Fundación Merced puede ser considerada por medio de dos enfoques: “El enfoque técnico: en el que se privilegia la eficiencia y la eficacia de la organización.”⁴¹ Es un enfoque que ve más al interior de la organización. El segundo enfoque es el político: “la idea es articular el trabajo que realiza la OSC con las implicaciones sociales y políticas deseadas.”⁴² Este enfoque se centra más por tener presencia en el contexto exterior y las relaciones que se generan con su entorno.

“El Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC) ha publicado un informe donde se estudian la vulnerabilidad y el fortalecimiento de las OSC. En el mismo se mencionan tres aspectos que hacen a la vulnerabilidad y precariedad organizacional: a) el financiamiento discontinuo, b) la profesionalidad insuficiente, y c) la institucionalización precaria.”⁴³

Haciendo referencia a la profesionalidad⁴⁴ insuficiente el informe señala que “las organizaciones que tienden a profesionalizarse adquieren conocimientos de

⁴¹ Regina, De Angoitia Guerrero; María Teresa, Márquez Chang, *Construyendo Madurez Institucional en las OSC. El modelo de Fortaleza de Fundación Merced*. INDESOL – Fundación Merced, México, Noviembre 2012, p.8.

⁴² *Ibid.*, p. 9.

⁴³ Daniela Lorena Diestre; María Inés Viggiano, *La profesionalización en las Organizaciones de la Sociedad Civil*, Congreso Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México. Conferencia Regional ISTR América Latina y el Caribe, p.12.

⁴⁴ El CENOC utiliza el término profesionalidad en lugar de profesionalización para destacar la existencia de sistematización, abstracción y habilidades superiores al nivel empírico de prueba y error, por encima de la simple práctica, sin implicar exclusivamente los rasgos estructurales y formales del cumplimiento de un ciclo académico, sino a la capacitación que resulte conveniente y fomente las habilidades y capacidades necesarias.

naturaleza tecnológica más que científica, es decir, conocimientos que permiten transformar la realidad social.”⁴⁵

La profesionalización a pesar de ser un factor positivo para las Organizaciones de la Sociedad Civil, puede considerarse un desafío al cual se encuentran enfrentadas ya que puede ser determinante para que la organización viva y se desarrolle, o bien muera.

Las principales problemáticas⁴⁶ que se pueden observar tanto al interior como al exterior de una organización de la sociedad civil, son las siguientes:

- Carencia de planeación estratégica.
- Número limitado de fuentes de ingresos.
- Falta de gobierno al interior de las organizaciones.
- Baja comunicación externa.
- Alta rotación de personal.
- Falta de actualización o habilidades en el usos de las tecnologías de la información y comunicación.
- Desequilibrio en la administración de recursos.
- Falta de claridad de los beneficiarios o usuarios.
- Desconocimiento de la causa por la cual trabajan (misión, visión, y valores).
- La ausencia de personal con salario formal.

Lo anterior muestra una gran necesidad por generar profesionalización y fortalecimiento de la organización para actuar de manera más eficiente y eficaz en el entorno donde se desarrollan. A pesar de que al principio se comenzaba a relacionar la profesionalización con elementos vinculados con las estructuras internas de la organización, su gestión, la administración de los recursos, la rendición de cuentas, entre otros; en los últimos años comenzó a presentarse otro enfoque de profesionalización.

⁴⁵ Daniela Lorena Diestre; María Inés Viggiano, *op. cit.*, p.12.

⁴⁶ Regina, De Angoitia Guerrero; María Teresa, Márquez Chang, *op. cit.*, p. 10.

Por ejemplo, la necesidad de incursionar no sólo perfiles con ciertos ideales sino trabajadores con habilidades y competencias específicas que puedan cumplir con las demandas de las OSC para llevar a cabo las tareas asignadas, permite cierta profesionalización.

La administración de las organizaciones sociales tiene la misma complejidad que la administración de una empresa, la captación de recursos de la sociedad es fundamental para mantener sus servicios. Es por ello que la gestión tiene un papel estratégico, ya que al tener una administración equilibrada de sus recursos y realizar la distribución de servicios materiales y financieros, las OSC tendrán un punto a favor para la sustentabilidad.

“Peter Drucker, señala en su libro la importancia del papel del líder responsable en la asignación de recursos, sobre todo cuando hay participación de voluntarios y donantes. También su rol como responsable por los resultados. Según Drucker, liderar es hacer y por tanto el liderazgo no sólo es sinónimo de carisma, sino que consiste en hacer cosas, revisar la misión para reorientarla, estructurarla, organizarla y, hasta llegado el caso, abandonarla. En este sentido, las decisiones más importantes que deben tomarse son en relación a su personal, lo que impacta en forma directa en el rendimiento de la institución.”⁴⁷

Por ello, es importante que las OSC consideren a quién se contrata, a quién se despide, dónde se ubica a las personas y a quiénes se promueven, para que las organizaciones más allá de volverse productivas, cuiden su razón de ser y junto con su personal logren el cumplimiento de objetivos para generar un desarrollo.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil llevan a cabo proyectos donde necesitan perfiles más profesionales. Un ejemplo puede ser al tener contacto con organismos internacionales, lo cual les implica tener una interacción más complicada para la presentación de proyectos, la rendición de cuentas, la exposición de los resultados alcanzados, entre otros aspectos.

⁴⁷ Daniela Lorena Diestre; María Inés Viggiano, *op. cit.*, p.12.

Uno de los temas de mayor importancia con relación a las OSC es la globalización económica, la cual puede presentar consecuencias positivas o negativas en el entorno donde se desarrollan. A continuación se ejemplifican algunas:

La primera hace referencia a la posibilidad que tienen las OSC para acceder a fondos que provienen de instituciones u organismos internacionales por medio de proyectos de alcance mundial incrementando las posibilidades de obtener un financiamiento.

La segunda refiere a las crisis que afectan la economía global, impactando contra las fuentes de ingresos (gobiernos, empresas y sociedad) de las OSC. Por último las mismas crisis han generado una mayor intervención por parte de la sociedad civil para generar proyectos sociales que contrarresten los efectos causados por la globalización

A partir de la complejidad presentada en el contexto cambiante, surge la necesidad de llevar a cabo una gestión estratégica que permita una administración financiera de los recursos, un diseño en los proyectos, la presentación de los servicios, la rendición de cuentas, etc. que logre que todas las funciones de las OSC se lleven a cabo.

La transparencia es un aspecto importante para la adaptación al contexto, ya que permite a las OSC dar una imagen a sus públicos externos favoreciendo o desfavoreciendo según sea el caso. Logrando llamar la atención por los servicios que brinda o bien para mostrarse como organización apta para recibir donativos, beneficiándose en su profesionalización.

“La transparencia y la legitimidad social son atributos fundamentales de la credibilidad y un factor clave para la sustentabilidad. Los problemas que muchas organizaciones enfrentan para llevar una contabilidad actualizada, prolija y en regla, que a veces lleva a inconsistencias entre datos registrados contablemente y otra información que circula, ponen en evidencia las serias dificultades

que tienen para mostrar transparencia y también hacer perder credibilidad.”⁴⁸

Es por ello que la profesionalización influye en gran medida a la hora de brindar transparencia, porque es una de las bases para construir capacidades técnicas y organizativas, lograr eficiencia en el uso de los recursos, perseguir sustentabilidad económica, posibilitar el uso de tecnologías, aplicar procesos de evaluación, y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

El CENOC afirma que: “Las organizaciones de la sociedad civil deberán profesionalizarse aún más para poder dar respuestas y tomar conciencia de que pertenecen a un sector que tiene representatividad e identidad dentro de la comunidad. Dar ejemplo de transparencia y accionar ético es vital para poder mantener el alto nivel de credibilidad del Sector.”⁴⁹

Los perfiles de los profesionales que integran las OSC impactarán positivamente si estos son los idóneos para llevar a cabo las tareas asignadas. Contribuyendo de esta manera a la profesionalización de las organizaciones y aportando en la consecución de las metas para cumplirlas de la mejor manera posible.

Los profesionales poseen un grado de compromiso hacia la organización, se encuentran aptos y motivados para que la organización crezca, lo cual permite que oriente los resultados de su trabajo en relación a ello. También constan con autonomía en sus tareas al tener una formación y experiencia que permite lograr una mejor retroalimentación.

Existen profesionales que podrán aportar visión estratégica a las OSC ya que están familiarizados con trabajos donde se plantean metas, se utilizan indicadores y se elaboran planes de acción. Es así que las OSC al profesionalizarse por medio

⁴⁸ Daniela Lorena Diestre; María Inés Viggiano, *op. cit.*, p.13.

⁴⁹ *Ibid.*, p.14.

de sus integrantes podrán generar un desarrollo interno que se verá reflejado al exterior.

Un punto a destacar son las actividades que realizan diferentes instituciones para contribuir a la profesionalización de las funciones de las OSC, ya sea por medio de cursos, talleres, carreras universitarias de grado o de postgrado que aportan a la formación para el desempeño en el tercer sector.

En México existen principalmente dos proyectos que fomentan la profesionalización de las Organizaciones de la Sociedad Civil:

Uno de ellos es el proyecto impulsado por el Tecnológico de Monterrey, la Fundación del Empresariado en México (FUNDEMEX) y MICROSOFT llamado Centro “Más Sociedad”.

El Centro Virtual para el Desarrollo de Ciudadanía y Organizaciones de la Sociedad Civil Mas Sociedad:

“brinda las herramientas necesarias para fortalecer la labor de la sociedad civil organizada, así como un espacio donde la ciudadanía se involucre y participe. Esta comunidad de aprendizaje virtual abre espacios para que el ciudadano se informe, se empodere y comprometa para responder en todas y cada una de las exigencias que conlleva construir una sociedad más justa, equitativa, tolerante, incluyente, respetuosa y con una perspectiva cívica global. A través de diferentes herramientas para la planeación estratégica, programas educativos de capacitación y desarrollo, asesoría permanente, conferencias, material de consulta, foros de discusión, acceso a tecnología y contacto con otras instituciones, se ha ido construyendo esta plataforma social que da paso a una comunidad solidaria entre las diferentes organizaciones que conforman el tercer sector y la ciudadanía en general.”⁵⁰

El otro proyecto que aporta el fomento de la profesionalización en México, es el *Programa de Profesionalización y Fortalecimiento Institucional* impartido por el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), el cual tiene como objetivo

⁵⁰ Centro Virtual para el Desarrollo de Ciudadanía y Organizaciones de la Sociedad Civil Mas Sociedad, [en línea], Dirección URL: <http://www.massociedad.org.mx/Pages/Leer-mas.aspx>, [consulta: el día 10 noviembre del 2013 a las 18:34 hrs.].

“contribuir al fortalecimiento institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil mediante una oferta de profesionalización integral para sus miembros, orientada a que las mismas logren un mayor impacto social de sus actividades e incidencia en Políticas Públicas.”⁵¹

Estos dos proyectos son los principales en cuestión de profesionalización de OSC, sin embargo existen más organizaciones que también ofrecen la profesionalización, como es el caso de la Fundación México Profundo ubicada en el Distrito Federal, la Fundación de Asistencia Social y Ayuda Humanitaria A.C. (ASAHAC) en Tamaulipas, la Fundación Merced en el Distrito Federal, entre otras.

De acuerdo con Diestre y Viggiano las razones para llevar a cabo un proceso de profesionalización son los siguientes:

- “• Algunas organizaciones se profesionalizan porque llegado un momento de su vida, reconocen que el entusiasmo inicial que las originó no es suficiente para mantener el proyecto en marcha o para cumplir la misión.
- En otras, el aumento del tamaño planteó una crisis de crecimiento, lo que ocasionó cambios de estructura acompañados de una nueva generación de dirigentes profesionalizados en la conducción.
- Cambios en el contexto o en las necesidades de la población objetivo también tienen impacto dentro de la organización, requiriendo en algunos casos la profesionalización.
- También, algunas organizaciones nacen profesionalizadas, partiendo de la convicción de sus líderes de que el tercer sector requiere de la profesionalización.”⁵²

La profesionalización y la fortaleza de la organización se verán reflejadas en el desarrollo de mejores capacidades, metodologías y técnicas que optimicen su

⁵¹ Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), [en línea], Dirección URL: http://www.indesol.gob.mx/es/web_indesol/Profesionalizacion, [consulta: el 10 de noviembre del 2014 a las 18:39 hrs.].

⁵² Daniela Lorena Diestre; María Inés Viggiano, *op. cit.*, p. 15.

desempeño, con la finalidad de incidir en su entorno con apoyo del gobierno, de empresas, de la sociedad u otros actores sociales.

Como se mencionó en un principio el modelo de fortalecimiento institucional va de la mano con la profesionalización, debido a que se concentran en mejorar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos y con ello en el desempeño incidiendo en el mejoramiento y cumplimiento de sus metas y objetivos que se ven reflejados en la organización tanto al exterior como al interior, siendo más partícipes de su entorno en lo social, en lo económico, en lo político y en lo cultural.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil llegado un punto, buscan dar calidad a sus servicios dejando de lado el ser únicamente una organización con fines asistencialistas, para convertirse en promotoras de acciones que contribuyan tanto al desarrollo sustentable como a la generación de cambios en los individuos y en la sociedad. En este sentido, la voluntad no basta y surge la importancia y la necesidad de la profesionalización.

Entre mayor profesionalización tenga el capital social será mayor valor añadido. De acuerdo con Robert Putnam el capital social es un “tipo de activo que reside en las redes de cooperación y en los vínculos de confianza entre los diferentes actores de la sociedad”⁵³. Las OSC al formar capital social y profesionalizarse, construirán redes que contribuyan al desarrollo social.

Es por ello que en el siguiente apartado se abordará el tema de Teoría de Redes Sociales con la finalidad de contemplar el papel de las redes sociales en las Organizaciones de la Sociedad Civil.

⁵³ CEMEFI, Memorias del XII Congreso Anual de Investigación sobre sociedad Civil, El reto comunicacional de las organizaciones de la sociedad civil en la era digital, Primera Edición, México, 2012, p.320, [en línea], Dirección URL: <http://www.cemefi.org/congreso/images/stories/memoriasxiicongreso.pdf> [consulta: 5 de junio del 2014 a las 12:44 hrs.].

1.3 Teoría de Redes Sociales

Las organizaciones al formar parte de un sistema se encuentran ligadas permanentemente con su entorno. Es por ello que deben crear vínculos que les permitan la sustentabilidad, la visibilidad, el mejoramiento, o el intercambio de elementos que le permitan desarrollarse, crecer y mantenerse como OSC.

Así que a continuación se plasmará la Teoría de Redes, al ser los vínculos, las relaciones, las redes mismas, de gran importancia para el funcionamiento de una organización.

1.3.1 Origen y desarrollo

La Teoría de Redes se desarrolla a través de diferentes corrientes de pensamiento y teorías antropológicas, psicológicas, sociológicas y matemáticas. A continuación se tratará cada una de las teorías para comprender su relación con la Teoría de Redes Sociales.

1.3.1.1 Teorías psicológicas

Los orígenes históricos de las teorías psicológicas han sido tratados por J. Scott., el cual se remonta a la Gestalt Theory para encontrar sus primeros orígenes. De esta teoría psicológica se toma primordialmente la implicación de que los objetos y principalmente los seres vivos se perciben como totalidades, tomando en cuenta que *el todo es más que la suma de las partes*.

“Dentro de esta concepción la percepción de un objeto se realiza dentro de una totalidad conceptual compleja y organizada, totalidad que posee propiedades específicas diferentes de la simple adición de las propiedades de las partes.”⁵⁴

Con esta concepción se puede considerar que el individuo se relaciona con su entorno al ser ambos parte de una totalidad, se relacionan y forman vínculos que permiten lograr un funcionamiento a través de las cualidades de cada uno.

⁵⁴ Carlos Lozares, *La teoría de redes*, Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona, 1996, p. 104.

Aunado a esto, la Teoría de Campo de Kurt Lewin que “parte de un enfoque gestaltista ortodoxo, tomando en consideración la situación total del individuo, su "espacio vital", que es psicológico, cercado por el entorno físico (con el que interactúa) y definido en términos de presente;”⁵⁵ se vuelve parte del origen de la Teoría de Redes Sociales. Se menciona de igual manera que la percepción y el comportamiento de los individuos de un grupo pertenecen a un espacio social formado por los individuos que conforman el grupo y el entorno que los rodea, surgiendo de esta manera un campo de relaciones.

En relación con esta línea psicológica, Jacob Levy Moreno contribuyó con la sociometría, la cual considera que es la investigación sobre la evolución y organización de grupos y la posición de los individuos dentro de dichos grupos. Es así como se considera a Moreno como uno de los fundadores de la Teoría de Redes.

Moreno sitúa al humano en lo individual y relacional. En lo individual lo ubica en el núcleo como acción espontánea y creativa. Lo relacional en su concepto de 'tele' estructura el campo grupal, que se refiere al conjunto de atracciones y rechazos socio-afectivos que posee cada ser social. “La integración entre individuo y grupo en la conducta se realiza a través de los roles. No se limita sólo a observar y medir, considera la sociometría como una terapéutica de la vida social en dos momentos, diagnosticar las estructuras sociales y transformarlas.”⁵⁶

Las teorías psicológicas contribuyen de esta manera en la Teoría de Redes Sociales al contemplar que el individuo como ser social se desenvuelve con su entorno, formando grupos y relaciones que le permiten la adaptación. De esta misma manera las OSC como organizaciones compuestas por individuos, forman grupos y se relacionan para la sobrevivencia.

⁵⁵ Scrobd, *Teoría de campo de Kurt Lewin*, [en línea], Dirección URL: <http://es.scribd.com/doc/42231621/Teoria-de-Campo-de-Kurt-Lewin>, [consulta: 10 de noviembre de 2013 a las 17:45 hrs.].

⁵⁶ José M. Cornejo, *Análisis sociométrico*, Departamento de Psicología Social, Barcelona, Universidad de Barcelona, 2003, p. 9.

1.3.1.2 Teorías matemáticas

Por otro lado, las teorías matemáticas también tuvieron implicaciones en la Teoría de Redes. Se sitúa la Teoría de Grafos, la cual incluye los estudios de Lewin, Moreno y Heider con la finalidad de formalizarlos. “Existen cierto tipo de problemas que únicamente tienen que ver con un determinado número de puntos y ciertos trazos que los unen. La Teoría de Grafos es la rama de la Matemática discreta que se ocupa de tal tipo de problemas. La conectividad entre los elementos de un conjunto es el objetivo fundamental de la Teoría de Grafos.”⁵⁷

Los grafos están constituidos por puntos que se unen entre sí por medio de líneas. Los puntos y las líneas pueden considerarse como símbolos de las unidades de la organización (miembros, puestos, secciones) y de las relaciones de las comunicaciones entre dichas unidades. A través de la representación con signos de los elementos que constituyen una organización se distinguen las relaciones que se tienen entre cada una de las vertientes. Las áreas de una organización tienen que estar conectadas entre sí para poder comunicarse y organizarse en el logro de objetivos comunes.

“Un modelo en cadena o el llamado modelo en forma de árbol cumplen este presupuesto. Sin embargo, tienen dos inconvenientes notorios. En primer lugar, toda unidad que no representa un punto terminal constituye aquí un punto de enlace (punto de intersección), por lo que estas estructuras son vulnerables y llevan consigo el peligro de crear cuellos de botella y retrasos. En segundo lugar, en tales modelos predominan muy pronto los enlaces indirectos (sendas) sobre los directos (líneas); por ejemplo, en el modelo en cadena predominan ya en el caso de cuatro puntos. Siempre que una unidad establezca comunicaciones a través de una distancia considerable, surge el problema no sólo del retraso, sino también el de la desfiguración, que es tal vez más grave.”⁵⁸

Las organizaciones no sólo deben llevar a cabo una comunicación forzosa entre áreas, sino que deben crear canales de comunicación convenientes para la

⁵⁷ Matemáticas divertidas, *Fundamentos y aplicaciones de la teoría de grafos. Diagramas en árbol*, [en línea], Dirección URL: <http://www.matematicasdivertidas.com/Oposiciones/Muestras/Temario/Temario%20Tema%2002.pdf>, [consulta: 11 de noviembre del 2013 a las 11:20 hrs.].

⁵⁸ Renate Mayntz, *Sociología de la organización*, Madrid, Alianza Universidad, 1990, p. 122.

transmisión de mensajes que les permitan lograr una retroalimentación y cumplimiento de objetivos.

“Si, para eliminar estos inconvenientes, se elige un modelo completamente conectado, entonces se tropieza con una nueva dificultad. Si cada unidad recibe de cada una de las demás informes directos, deseos órdenes, informaciones, etc., a los que tienen que contestar, entonces surge (prescindiendo por completo de los costos del tiempo) el problema del orden, del turno de espera, en la tramitación de todas estas comunicaciones. El resultado puede ser un completo barullo, que obstaculice el rendimiento. Las asambleas de comisionados entre miembros de la misma categoría suelen tener sabor a confusión.”⁵⁹

Por ello, es importante que las organizaciones encuentren un equilibrio en la estructura de comunicación de sus organizaciones para poder tener flujos de comunicación eficaces con el menor número de líneas y con enlaces lo más directo posibles.

La comunicación efectiva, será aquella que obtenga que el emisor transmita correctamente su mensaje al receptor logrando un entendimiento que genere la retroalimentación entre ambas partes, por medio de la buena decodificación.

Ahora bien, si la comunicación permite transmitir mensajes entre individuos, y las organizaciones están conformadas por éstos, debe existir una constante comunicación para que la organización pueda entablar relaciones que generen su buen funcionamiento. En las organizaciones se busca la eficiencia de la comunicación para que la información que se desea transmitir, sea del conocimiento de sus integrantes.

Es así que la teoría de grafos contribuye en la Teoría de Redes Sociales al considerar la importancia de las relaciones entre individuos en las organizaciones, generando entre ellos vínculos representados como líneas en la teoría de grafos, para unir los puntos que en este caso serían los individuos pertenecientes a cada área de la organización.

⁵⁹ Renate Mayntz, *op. cit.*, p.122.

1.3.1.3 Teorías antropológicas

Otra de las fuentes u orígenes de la Teoría de Redes Sociales proviene del estructural-funcionalismo antropológico desarrollado en Harvard en los años treinta a cuarenta por L. Warner y E. Mayo.

A través de las investigaciones sobre la estructura de los subgrupos, Warner y Mayo realizaron ejercicios de experimentación en varios laboratorios de redes sociales, analizando grupos y subgrupos a partir de la utilización de sociogramas⁶⁰.

“En la línea del estructural-funcionalismo, aunque con diferencias, aparece la escuela antropológica de Manchester, con Max Gluckman como figura importante. Sus rasgos característicos se pueden resumir en dos aspectos: primero, en la insistencia del conflicto más que en la cohesión como factor del mantenimiento y la transformación del grupo y, segundo, y en consecuencia la visión de la estructura como redes relacionales analizables por técnicas específicas y como conceptos sociológicos basados en la Teoría del Conflicto.”⁶¹

Esta teoría considera al conflicto no como un aspecto negativo, sino positivo, al influir en la generación de cambios e innovaciones que permiten un mejor funcionamiento ya sea entre individuos o entre grupos sociales.

El sociólogo L. Coser define el conflicto social como “la lucha por los valores y por el status, el poder y los recursos escasos, en el curso de la cual los oponentes desean neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales. Un conflicto será conflicto social cuando trascienda lo individual y proceda de la propia estructura de la sociedad.”⁶²

Lo anteriormente mencionado puede ejemplificarse con las OSC, ya que éstas surgen para cubrir las necesidades de la sociedad, que no son atendidas. De esta manera descubren la existencia de un conflicto social y lo atienden a partir de las

⁶⁰ Un sociograma es una técnica que permite a través de la observación y la evaluación de un contexto, reflejar los diferentes vínculos entre los miembros de un grupo. Evidencia los grados de influencia y los lazos de preferencia que se presentan en él.

⁶¹ Carlos Lozares, *op. cit.*, p. 104 y 105.

⁶² Jesús Giner, *Teorías del conflicto social*, Valencia, s/editor, p. 1.

acciones realizadas desde lo individual para influir en lo social, ocasionando cambios que ayudan a resarcir lo negativo.

Las teorías antropológicas aportaron en el surgimiento de la Teoría de Redes Sociales al considerar que los individuos al formar grupos pueden crear distintos tipos de relaciones con cada uno de los integrantes, lo cual va influir ya sea de manera positiva o negativa en el funcionamiento del grupo al que pertenecen. Estas relaciones deben ser contempladas para crear enlaces benéficos que contribuyan ya sea en la productividad de una organización o en el cumplimiento de sus objetivos.

De igual manera se toma a los individuos como parte de una sociedad, donde cada una de sus acciones pueden influir en su entorno, si se enfrentan ante conflictos y los resuelven de la mejor manera posible podrán lograr cambios que permitan un desarrollo en la sociedad.

1.3.1.4 Teoría de sistemas

La teoría de sistemas también tuvo contribución a la Teoría de Redes Sociales. Fue a partir de los años sesenta que se aplicó la aproximación de sistemas al estudio de las organizaciones. Como bases principales se utilizaron aportaciones de distintos autores como Von Bertalanffy quien acuñó la denominación de la Teoría General de Sistemas, Edgar H. Schein con su texto *Organizational Psychology*, y Katz y Kahn con su obra *The Social Psychology of Organizations*.

Para comprender esta teoría es importante recalcar la definición de sistema. Un sistema es un conjunto de elementos diferentes y diferenciados que se estructuran, organizan y relacionan de cierta forma para cumplir objetivos de un sistema específico. El sistema tiene una función en general, pero cada elemento que lo conforma tiene una función específica, es decir, el sistema es un conjunto organizado que tiene propiedades como totalidad, que no resultan aditivamente de las propiedades de los elementos constituyentes.

“La aplicación a las organizaciones de los principios de la Teoría General de Sistemas, supone que: 1) Las organizaciones, igual que

los sistemas vivos, necesitan importar energía de distintas fuentes del entorno (función relacionada con la entropía negativa). 2) Igual que en los sistemas abiertos se transforma la energía disponible, en las organizaciones hace una reorganización de los insumos creando nuevos productos, entrenando personas, procesando materiales. 3) De igual modo que los sistemas vivos entregan algún producto al entorno, las organizaciones aportan ideas, productos, materiales, etc., que modifican el entorno en alguna medida. 4) Los productos que se entregan al ambiente influyen en la disponibilidad de recursos para reiniciar el ciclo de actividad.”⁶³

Las organizaciones además de ser sistemas abiertos poseen la cualidad de ser sistemas sociales, caracterizándose por tener acontecimientos, actividades, sucesos y roles.

“El mérito principal del modelo de sistemas es que pone en manifiesto la unión entre los cambios, entre las relaciones, entre los individuos y la organización, y entre la organización y su ambiente, y además el criterio de eficacia debe considerarse simultáneamente. El ambiente sólo ofrece un input favorable a la organización en la medida en que ofrece servicios a un coste aceptable. De este modo la imagen de una organización como una entidad pasiva es reemplazada por una perspectiva de interacción en la cual el significado dado a esos procesos por los actores humanos juega un papel central”.⁶⁴

Es por ello que la Teoría de Sistemas es parte fundamental para el desarrollo de la Teoría de Redes, dado a que las redes se crean entre sistemas y logran favorecer uno con otro por medio de las entradas, insumos o impulsos (input) y las salidas, productos o resultados (output).

Cada una de estas corrientes y teorías fueron parte fundamental para dar origen a la Teoría de Redes, tomando como eje central la importancia de la estructura del grupo, su influencia en el comportamiento individual, las relaciones entre cada uno de los integrantes del grupo y la relación del grupo con su entorno.

Sin embargo, es a partir de los años setenta que se expande la temática de la Teoría de Redes Sociales, utilizándose los contenidos y los métodos de las redes sociales como orientación e instrumento de análisis. Por un lado se realizan

⁶³ Francisco José Palací Descals, *Psicología de la organización*, s/lugar de edición, Pearson Educación, 2004, p.20.

⁶⁴ Francisco José Palací Descals, *op. cit.*, p. 21.

innovaciones en los campos metodológicos, teóricos y conceptuales; y por otro lado se realiza la captura de datos y muestreo.

1.3.2 Redes Sociales

Ahora bien, después de haber tratado el origen y desarrollo de la Teoría de Redes Sociales, se definirá específicamente el concepto de Redes Sociales.

Una red es una estructura con un patrón característico que entrelaza un elemento con otro para lograr un vínculo que permita la interacción entre sí. Si hablamos de redes sociales, se considera que son formas de interacción social, es una estructura donde los individuos mantienen distintos tipos de relaciones.

“Las Redes Sociales pueden definirse como un conjunto bien delimitado de actores -individuos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades globales, etc.- vinculados unos a otros a través de una relación o un conjunto de relaciones sociales.”⁶⁵ Se constituyen por conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas, y que se organizan para potenciar sus recursos.

“Las redes se han convertido en el principal tejido social y operativo de la Sociedad de la Información. Como tal tienen un creciente protagonismo en el trabajo de desarrollo, especialmente en los sectores de la Sociedad Civil y la Academia.”⁶⁶

Sanz Menéndez⁶⁷ propone dos tipos de Redes Sociales:

- ◆ Redes de modo–uno: Son aquellas en las que todos los actores pertenecen a un único conjunto.
- ◆ Redes de modo–dos: Un caso particular de este tipo de redes, son las denominadas redes de afiliación, se caracterizan por la asociación de un conjunto de actores con un conjunto de acontecimientos.

⁶⁵ Carlos Lozares, *op. cit.*, p. 108.

⁶⁶ Raquel Martínez Gómez; Mario Lubetkin, *Políticas, redes y tecnologías en la comunicación para el desarrollo*, España, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2011, p. 57.

⁶⁷ Luis Sanz Menéndez, *Análisis de redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes*, España, Asociación para el Avance de la Ciencia y la Tecnología en España (AACTE), 2003, p. 24

1.3.3 Conceptos fundamentales de Redes Sociales

De acuerdo con S. Wasserman y K. Faust los conceptos fundamentales en el análisis de Redes Sociales son los siguientes:

1. “Los actores sociales

Son entidades sociales sujetos de los vínculos de las Redes Sociales. Son de diverso tipo: individuos, empresas, unidades colectivas sociales, departamentos en una empresa, agencias de servicio público en la ciudad, estados, etc.

2. Los lazos relacionales

Son los vínculos entre pares de actores, unidad de análisis en las redes sociales. Son de muy diverso tipo: personales -amistad, respeto, consejo, etc.-; transferencias de recursos -bienes, dinero, información, etc.-; asociaciones, interacciones comportamentales; movilidad geográfica o social; conexiones físicas; relaciones formales u organizacionales; etc.

3. Diada

Es la relación específica entre dos actores. Es inherente al par y no se piensa como propiedad de un solo actor. Una diada consiste en un par de actores y el posible lazo entre ambos.

4. Triada

Es el conjunto de tres actores y sus relaciones. Permite el análisis de balance y también el considerar propiedades transitivas.

5. Subgrupo

Es una extensión de los conceptos anteriores. Subgrupo de actores es cualquier subconjunto de actores además de los lazos existentes entre ellos.

6. Grupos

Las redes sociales tienen además capacidad de modelizar relaciones entre sistemas de actores que denominamos grupos en tanto que conjunto de todos los actores sobre los que se miden los lazos. Se trata siempre de un conjunto finito.”⁶⁸

Cada uno de estos conceptos son importantes para considerar el todo de una red social, ya que ésta se compondrá por elementos que se relacionan entre sí para crear un buen funcionamiento que permita el beneficio de cada actor.

Las OSC deben considerar las redes sociales como factor fundamental para su desarrollo. El relacionarse con actores que aporten en el cumplimiento de sus objetivos facilitará y conjuntará su funcionamiento. El gobierno, el sector privado y la misma sociedad son actores claves que aportarán a las OSC.

La sobrevivencia de las OSC dependerá en gran medida de los fondos con los que cuente, es por ello que deberá crear redes de comunicación con actores que aporten a la organización recursos. Esto les permitirá procurar fondos que les permitan realizar proyectos y mantener a la organización.

1.4 Procuración de Fondos

El financiamiento de las actividades de las OSC está vinculado con una amplia gama de prácticas e instituciones como lo es la cultura, la educación cívica, las prácticas solidarias, los marcos legal y fiscal, la visibilidad, la transparencia, la rendición de cuentas, la profesionalización, las políticas públicas y la disponibilidad de fondos públicos y privados.

Es por ello que uno de los principales retos que tienen las OSC ante la solidaridad social es la escases o el uso limitado de recursos, por lo cual se han visto en la labor de procurar recursos financieros con instituciones públicas y privadas, para poder realizar y emprender proyectos con la finalidad de incidir en el desarrollo social.

⁶⁸ Carlos Lozares, *op. cit.*, p. 108 y 109.

La Procuración de Fondos se puede definir como: “el conjunto de actividades encaminadas a comunicar la causa social, para justificar las necesidades materiales de la OSC.”⁶⁹

La definición anterior da elementos para profundizar en el entendimiento de la Procuración de Fondos, teniendo en cuenta las relaciones sociales con diversos actores sean públicos o privados para conseguir las necesidades materiales de la OSC, ya sea en recursos monetarios o en especie.

Por recursos monetarios, debe entenderse aquellos recursos en efectivo (dinero), cheques, transacciones, depósitos o transferencias electrónicas que sean cuantificables en la moneda nacional, en el caso de México, en pesos mexicanos.

En el caso de los recursos en especie se puede entender como aquellos no monetarios y que entran en la categoría de recursos materiales, para realizar proyectos (alimentos, vehículos, herramientas, muebles, materiales de limpieza, de higiene personal, etc.), lo anterior sirviendo de gran ayuda para implementar trabajos al interior o exterior de la OSC.

El objetivo principal de la Procuración de Fondos, es conseguir donadores para lograr los objetivos o proyectos de las OSC, generando un proyecto de recaudación que sirva para captar recursos con uno o más donantes sean públicos o privados.

De igual manera se puede entender la Procuración de Fondos, por su traducción en inglés *Fundraising* como “planificación, implementación y gestión del proceso por el cual las OSC captan recursos económicos”.⁷⁰

El *Fundraising*, no sólo es pedir por necesidad de la organización, sino es una acción mutua de dar para recibir, esta acción es entendida principalmente con los donantes para motivar su empatía con la causa a tratar y generar un aliado ante

⁶⁹ Alejandro Velasco González, *Manual Didáctico de Herramientas para la Sustentabilidad Financiera para las Organizaciones de la Sociedad Civil*, México, Distrito Federal, Fundación Nosotros los Jóvenes, A.C. INDESOL, Primera Edición, 2011, p.14.

⁷⁰ *Ibid.*, p.14.

diversos o un solo problema social fomentando el valor de su contribución tanto para la OSC, como para la población o público objetivo a beneficiar con su apoyo.

Con base en lo anterior se harán más sensibles a la causa y podrán tener un mayor grado de lograr el donativo o de tener un aliado a futuro que sea un actor constante en las diversas campañas o proyectos de Procuración de Fondos.

Por ejemplo, en México las acciones solidarias ante desastres naturales, son las que han logrado mayor impacto en la recaudación de fondos como iniciativa por parte del “Tercer Sector”, convocando a organizaciones públicas y privadas para realizar donativos en efectivo o en especie para contribuir ayudando a los demás con la posibilidad de que el recurso donado cambiará una o más vidas.

1.4.1 Donativos del Sector Privado

El proceso de la Procuración de Fondos, como ya se había hecho mención, no sólo es pedir por la necesidad de solicitar recursos, sino es un conjunto de fases que lograrán el éxito o el fracaso para solicitar un donativo a entidades principalmente privadas. Las fases del donativo⁷¹ se presentan a continuación:

1. Examinar el caso.
2. Analizar los requerimientos del donante.
3. Elaborar la justificación de las necesidades.
4. Definir objetivos.
5. Involucrar al voluntariado y beneficiarios.
6. Validar las necesidades.
7. Evaluar posibles donantes.
8. Seleccionar la forma de desarrollar el donativo.
9. Solicitar la contribución.
10. Dar seguimiento a la solicitud.
11. Agradecer y reconocer.
12. Renovar el donativo.

⁷¹ Alejandro Velasco González, *op. cit.*, p.19.

Lo anterior ayuda a que las Organizaciones de la Sociedad Civil procuren fondos con el sector privado. Las empresas privadas que principalmente realizan donaciones son aquellas que cuentan con la característica y el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR).

Las ESR se pueden definir de manera general como: “las empresas privadas con el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.”⁷²

La parte fundamental que tienen las ESR, tanto al exterior y al interior es demostrar los valores con los que se sustentan día a día, por lo cual tienen responsabilidad con la sociedad, ya que ésta las ha hecho crecer, siendo una manera de regresar un poco de lo mucho que han generado con apoyo de la gente que consume sus productos.

Es decir la ESR, es una empresa ligada a la comunidad, es participe de proyectos y programas con la finalidad de patrocinar o generar donativos a causas que sean relevantes tanto para la organización como para la sociedad, las cuales pueden ser en temas relacionados con la salud, el deporte, la cultura, los derechos humanos, los valores, la educación, etc.

En México las Empresas Socialmente Responsables han ido en aumento, generando un apoyo fundamental para las OSC que buscan hacerse de recursos mediante donativos, con la finalidad de implementar un proyecto.

De esta manera, al considerar la importancia de las OSC se ha establecido un régimen fiscal especial para ellas, que entre otras cosas, les permite estar exentas del pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR).

⁷² Juan Felipe Cajiga Calderón, *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial* [en línea], Dirección URL: http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf, [consulta: 12 de noviembre del 2013 a las 19:39 hrs.].

Otra forma de apoyar la labor que realizan las OSC es a través de la deducibilidad fiscal de los donativos que los individuos o instituciones privadas (fundaciones, empresas) hagan a las organizaciones. Los donativos son elementos fundamentales para que los ciudadanos puedan contribuir en las causas sociales y la generación de bienes públicos por parte de las OSC.

“Pero la deducción de donativos no significa que se dejen de pagar impuestos. Cuando una persona física o moral hace un donativo, éste se contabiliza como un egreso que se deduce (se resta) de los ingresos obtenidos por dicha persona y sobre los cuales se calcula el impuesto a pagar; a esto se le llama gasto deducible, como lo son los gastos necesarios para realizar actividad empresarial (por ejemplo, renta y luz, entre otros)”⁷³.

De este modo, el Estado incentiva a los ciudadanos para participar en la generación de bienes públicos por medio del donativo que brinden a las organizaciones no lucrativas. Es así como se complementa desde la sociedad, la responsabilidad del Estado de producir bienes públicos que son financiados, en parte, con los impuestos que pagan los ciudadanos.

Asimismo, las disposiciones fiscales establecen que las OSC que sean donatarias autorizadas y, por tanto, puedan recibir donativos deducibles de impuesto, deben cumplir con un conjunto de obligaciones fiscales, para garantizar la transparencia en el uso de los recursos y que éstos sean utilizados para los fines que las OSC tienen como objeto social, lo cual se hará referencia en el Capítulo III.

1.4.2 Donativos del Sector Público

Por parte del sector público la solicitud de donativos no se realiza de la misma manera que con los actores privados, por lo general las entidades y/o dependencias de la Administración Pública Federal, someten a concurso los recursos que piensan donar a las organizaciones mediante convocatorias, por lo general de tipo anual.

⁷³ Fundación Este País, *OSC y Filantropía en México Qué son y para que importan*, México, Distrito Federal, CEMEFI, 2008, p. 39.

En dichas convocatorias se establecen:

1. Los requisitos que debe cumplir la OSC.
2. Los montos de apoyo ya sea económico o en especie.
3. La duración de los proyectos.
4. Las temáticas a tratar.
5. El tipo de población a la cual se destinarán los proyectos.
6. Las regiones o localidades participantes.
7. El número de beneficiarios.
8. Los actores (Dependencia o Entidades) que participan en el proyecto, etcétera.

Por parte de la Administración Pública Federal (APF), las convocatorias se publican en <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/> a cargo del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), o en las diversas páginas electrónicas de las Dependencias o Instituciones de la APF.

1.4.3 Donativos del Sector Internacional

La parte correspondiente a los Donativos por parte del sector internacional, está ligada a lo que sucede con las fases del donativo en el sector privado, la diferencia más importante son los trámites que se deben hacer ante el gobierno y las especificaciones que se deben cumplir para llevarse a cabo.

Entre los requisitos que se deben seguir para el procedimiento de donaciones para México en especie destaca lo siguiente:

- Hacer contacto con la institución o empresa donante por parte de la OSC mexicana.
- Realizar “El Caso” correspondiente para procurar fondos.
- Cumplir con los requisitos de las convocatorias.
- “El donador debe comunicarse con la OSC mexicana y enviar una carta en español describiendo la donación y especificando lo siguiente:
 - Nombre legal de la Donataria Autorizada mexicana

- Descripción de los artículos a donar
 - País de origen
 - Puerto de entrada para la importación
 - Cantidad y unidad de medición
 - Valor del artículo
 - Información adicional como catálogos, manuales, fotografías, recibos o facturas que se puedan cargar en el sitio web del SAT
- El donador debe recibir la confirmación dentro de un mes con la documentación propia de la OSC mexicana una vez que haya sido aprobada. Los documentos deberán ser exhibidos en el puerto de entrada.
 - Una vez que la Donataria Autorizada reciba autorización del SAT el artículo o los artículos podrán ser importados por el Puerto de entrada seleccionado, teniendo vigencia del año en curso para realizar dicho procedimiento.
 - La OSC receptora deberá ser Donataria Autorizada para solicitar el permiso para importar artículos donados vía portal del SAT utilizando Firma Electrónica Avanzada (FIEL).
 - La OSC deberá presentar carta del donante traducida al español indicado los artículos donados ante el SAT como forma de rendición de cuentas y transparencia.”⁷⁴

Es necesario tener en cuenta que existe una serie de donaciones en especie que no son permitidas en México, como lo son:

- ◆ “Artículos que ya se encuentren en México.
- ◆ Artículos donados cuando el donador y el receptor sean la misma persona.
- ◆ Artículos donados por un nacional mexicano.
- ◆ Artículos sujetos a derechos.
- ◆ Ropa y calzado usados.
- ◆ Zapatos nuevos provenientes de países asiáticos.
- ◆ Comida enlatada que expiró.

⁷⁴International Community Foundation, *Guía para Donativos en Especie a México*, Fundación Internacional de la Comunidad A.C., Baja California Sur, México, p. 6 y 7.

- ◆ Agua embotellada que expire dentro de los tres meses siguientes.
- ◆ Medicamentos que expiren dentro de un año.
- ◆ Todos los artículos que incumplan con las normas y reglamentos arancelarios así como las reglas o normas oficiales de las autoridades mexicanas tales como: Secretaría de Economía; SAGARPA; Secretaría de Salud y la SEMARNAT.”⁷⁵

Como se observó anteriormente es necesario tener mucho cuidado con los artículos en especie que sean donados por parte de extranjeros a OSC mexicanas, es necesario que las organizaciones tengan conocimiento más claro de lo que se permite importar al país antes de realizar algún proyecto de Procuración de Fondos para poder facilitar los trámites con el gobierno principalmente ante el SAT.

Anteriormente se expusieron de manera muy general los tres tipos de donativos a los cuales puede ser participe una OSC, en especial las Asociaciones Civiles, como lo son los donativos del sector privado, del sector público y donativos internacionales, para llevar a cabo las actividades respectivas de su objeto social.

1.4.4 Procuración de Fondos y OSC

La importancia de la Procuración de Fondos en las OSC, radica en la importancia que tiene la redes sociales entre el sector público, privado y social, para desarrollar proyectos que tengan como finalidad el bien común.

Las OSC buscan la Procuración de Fondos como un medio por el cual se generen canales de comunicación y relación entre los sectores, con la finalidad de conseguir recursos para cumplir con las metas de la organización o de la campaña a efectuar.

En México, las OSC que pueden ser acreedoras a donativos de manera legal son aquellas que se conocen como *Donatarias Autorizadas*, es decir aquellas organizaciones que pueden recibir donativos deducibles de impuestos, a través de

⁷⁵International Community Foundation, *op. cit.*, p. 5 y 7.

la autorización por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y por el Servicio de Administración Tributaria (SAT).

La deducibilidad de impuestos, es solicitada por la mayoría de las empresas privadas y por las que son ESR, para poder participar en sus convocatorias o poder recibir donativos por parte del sector privado en especie o monetarios.

De igual manera por parte del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), mediante el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil se emite la Clave Única de Inscripción (CLUNI), que otorga el derecho a las OSC para poder acceder a apoyos, donaciones, aportaciones y estímulos por parte de la APF.

Es por ello que en esta tesis se explicará la importancia de la Gestión Administrativa (mediante el enfoque de Nueva Gestión Pública) y la Gestión Comunicativa (mediante el enfoque de Comunicación en Redes) en las OSC, principalmente en las Asociaciones Civiles, con la finalidad de exponer la importancia de la comunicación para generar la Procuración de Fondos con actores públicos y privados, y la gestión en el manejo eficiente, eficaz, económico y efectivo de los recursos en especie o monetarios a procurar y utilizar en los proyectos que sean implementados, mostrándose en las temáticas a desarrollar en los siguientes apartados.

CAPÍTULO II: Las OSC como promotoras del desarrollo social (Actuación Internacional y caso específico México, Distrito Federal)

2.1 Organizaciones de la Sociedad Civil a nivel Internacional

La noción de las Organizaciones de la Sociedad Civil a nivel Internacional no está definida en un acontecimiento determinado, ya que cada país se encontraba en contextos diferentes, sin embargo, las sociedades comenzaban a dar respuesta a problemas presentados, ocasionando de esta manera el origen de las OSC.

Es por ello, que a continuación se plantean cronológicamente sucesos que permitieron la conformación de las Organizaciones de la Sociedad Civil, los cuales son tomados de los siguientes textos: *Lo global, lo local y lo híbrido. Aproximaciones a una discusión que comienza* de Heinz R. Sonntag y Nelly Arenas, *Ni globalifícos, ni globalifóbicos, sino globalicríticos* de Jaime Preciado, *Sociedad civil y Teoría política* de Jean Louis Cohen y Andrew Arato.

Heinz R. Sonntag y Nelly Arenas mencionan que ante las problemáticas presentadas internacionalmente, el Estado por una parte se vuelve demasiado grande para actuar eficazmente, como demasiado pequeño; provocando que ciertos procesos se vuelvan incontrolables para los Estados, como lo son los flujos financieros internacionales, y la contradicción entre la gestión de lo sistémico y lo contingente. Lo cual, fue provocando presiones tanto desde arriba como desde abajo para la redistribución de la autoridad. Reflejando de esta manera que la globalización fue creando sus propias manifestaciones locales y regionales.

“Después de 1945, se empieza a desplazar al Estado como actor protagónico del sistema mundial; las transnacionales fueron invadiendo la esfera de lo público estatal hasta el grado de pretender minimizar al Estado, restándole sus funciones como agente regulador de toda relación entre el mercado y la sociedad. Una fecha simbólica

de este desplazamiento es la de 1973-1974, con el embargo petrolero decretado por la OPEP cuando se contraponen los intereses de los estados poseedores de petróleo pertenecientes al cártel internacional y las grandes trasnacionales del oro negro. Entonces, esos actores no estatales que se habían visto beneficiados por Estados “desarrollistas”, durante casi tres decenios, plantearon nuevas demandas de gestión internacional que rebasaron el ámbito tradicional del Estado nación. Así, la organización del sistema mundial empieza a reposar sobre actores del mercado que reclaman una cada vez mayor subordinación de los estados – y de su influencia en las relaciones internacionales a los intereses privados.”

76

Por un lado, el Estado se encontraba vulnerable por no actuar eficazmente ante las sociedades, y por otro, la globalización influía en gran medida en el mercado de los países, es ahí cuando la globalización surge como un actor importante obteniendo una gran ventaja y poder mundialmente.

Ahora bien, situándonos específicamente en Europa Oriental se considera que “la desarticulación que venía sufriendo el régimen soviético se hizo manifiesta con la oposición de inspiración democrática del movimiento Solidaridad y la llamada Primavera de Praga en 1968, entre otras situaciones”.⁷⁷ De acuerdo a Jean Louis Cohen y Andrew Arato, es a raíz de éste suceso donde surge el concepto moderno de sociedad civil.

Más adelante comienza a visualizarse una presión por parte de la sociedad civil, considerándola con un papel importante en acontecimientos como lo fue la caída del Muro de Berlín y el posterior desmembramiento de la URSS. “En Europa occidental, los críticos neomarxistas y la ‘segunda izquierda’ francesa constituían una poderosa oposición crítica al Estado de Bienestar. Por otro lado, en América Latina se desarrolla el denominado proceso de retorno a la democracia en varios países, entre los que se encuentran Argentina, Paraguay y Chile. Las múltiples dictaduras militares imperantes enfrentan una presión civil que terminó por

⁷⁶ Jaime Preciado, *Ni globalifílicos, ni globalifóbicos, sino globalicríticos*, UNESCO- MOST. Francia, p. 7.

⁷⁷ *Ibid.*, p.7.

desarticular los regímenes autoritarios dando lugar a las llamadas nuevas democracias en América Latina.”⁷⁸

Jaime Preciado indica que en la década de los 80's y principios de los 90's, tanto en Europa como en el continente sudamericano, la rearticulación de la sociedad civil y de movimientos democratizadores florecen, ocasionando alteraciones en el orden social autoritario. Se identifican dos grupos movilizados, por un lado se encuentran los que están en contra de la globalización y tratan de resignificar a la política y lo político, demandando un sistema democrático para el manejo del conflicto y la renovación de una ciudadanía con capacidad deliberativa decisoria sobre su entorno y sus prácticas cotidianas. Esos grupos buscaban mediante la oposición alcanzar soluciones a las tensiones presentes con un proyecto fundado sobre la equidad, la justicia y la plena vigencia de los derechos humanos, con el respeto a las diferencias.

Por otro lado se encuentra el grupo que desprecia la política como gestión razonada del conflicto, este grupo recurre a la violencia terrorista y concuerda con actores estatales hegemónicos que defienden el pensamiento único, el predominio de la Iglesia sobre el Estado y el desconocimiento de la diversidad y la diferencia cultural como promotor de unidades y solidaridades fincadas sobre el respeto del otro.

“Sindicatos, indígenas, campesinos, ecologistas, grupos de base territorial de origen eclesial o grupos desposeídos con distinto grado de organización, empiezan a ganar visibilidad internacional, al reclamar posiciones en ese espacio público mundial que ahora van ocupando esos actores no estatales nacidos desde abajo: Chiapas, con el Ejército Zapatista de Liberación Nacional; Porto Alegre y el Estado Río Grande do Sul, en Brasil, con el presupuesto participativo,

⁷⁸ Jaime Preciado, *op. cit.* p.7.

o el estado de Kerala en la India, con sus altos estándares en la calidad de vida y su democracia local participativa, son algunos ejemplos paradigmáticos.”⁷⁹

Es en los años noventa que surge un auge de procesos democratizadores que fomentan la transparencia y derecho a la información, la descentralización y las reformas administrativas en apoyo de gobiernos locales. “Sudáfrica, República de Corea, una buena parte de países de Europa del Este, las principales zonas metropolitanas de América Latina: Montevideo, Buenos Aires, Sao Paulo, el Distrito Federal en México y cientos de gobiernos estatales, provinciales y regionales en diversas partes del mundo, que están preocupados por innovar las prácticas de gobierno y que están abriendo nuevas relaciones entre el Estado y la sociedad.”⁸⁰

Si bien es cierto que los cambios políticos favorecen los procesos democráticos, también llevan consigo aspectos poco favorables para la población ya que reaparecen ultranacionalismos, guerras y corrientes xenofóbicas, que han dado como consecuencia la existencia de discriminación y racismo; contribuyendo de esta manera al surgimiento de ataques a minorías nacionales.

“Mientras que los estados institucionalizaron sus relaciones internacionales en Naciones Unidas, gobiernos de los países centrales, asociados con intereses empresariales transnacionales, se preocuparon por crear también instituciones de pretendido alcance mundial: la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM). Paralelamente, los actores estatales vienen creando diversos organismos de alcance mundial como el Grupo de los Siete-Ocho (G7-8) e innumerables foros internacionales de carácter hegemónico, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), o de carácter alternativo, como el Movimiento de Países No Alineados (MPNA).”⁸¹

⁷⁹ Jaime Preciado, *op. cit.* p. 7.

⁸⁰ *Ibid.*, p. 8.

⁸¹ *Idem.*, p.8.

Estas instituciones permitieron entrelazar relaciones entre los distintos países contribuyendo al mejoramiento mundial, y mostrando de esta manera una globalización que llevaba consigo tanto aspectos favorables, como desfavorables.

A finales del siglo XX surgió una revolución tecnológica, que a pesar de traer consigo desarrollo en algunos países, en áreas económicas básicas afectaría la producción de la mayor parte de los bienes, servicios y de la vida cotidiana. De igual manera el uso de la tecnología contribuye al desmoronamiento rápido de sistemas ecológicos vitales. Es por ello que también surgen organizaciones a favor del cuidado de los sistemas ecológicos.

Recapitulando los acontecimientos internacionales anteriormente mencionados, se puede enfatizar que las OSC surgieron como respuesta a la necesidad que tenía la población de revertir las inequidades que se presentaban en el país donde radicaban, actuando a través de la movilización de voluntades, generando y recreando nuevas formas de organización y solidaridad social. Aspectos que caracterizan la razón de ser de la humanidad.

Con lo anterior se muestra un panorama a grandes rasgos de sucesos que permitieron la consolidación y formación de las Organizaciones de la Sociedad Civil a nivel internacional, y que han sido la base para que países, como el caso de México, incursionaran en la defensa de los derechos mediante la organización social.

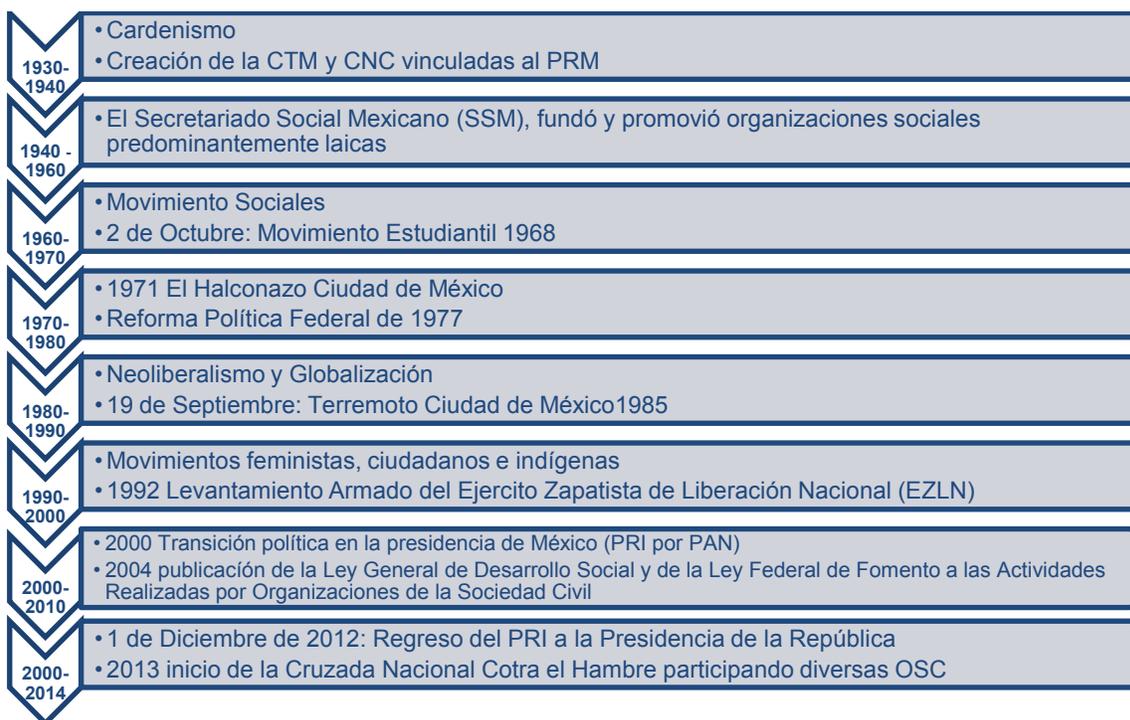
2.2 Organizaciones de la Sociedad Civil en México

En este apartado se abordará la conformación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México, considerando su consolidación en la sociedad. Se utilizarán como sustento tres textos principalmente: *Sociedad Civil en México*, *Manual de las y los participantes* de Robles Gil y Rafael Reygadas, *La sociedad civil en la ciudad de México* de Álvarez Enríquez Lucía y el texto de Ni

globalifílicos, ni globalifóbicos, sino globalicríticos de Preciado Coronado Jaime; para contextualizar los hechos a nivel nacional.

El surgimiento del Tercer Sector o Sociedad Civil, se debió a la ruptura entre Estado e Iglesia, ya que la institución y poder del Estado no cubría las necesidades que la sociedad demandaba. Fue así que la Iglesia empezó a cubrir necesidades como dotar de alimento y vestido a las comunidades, llegando un momento en el que el sistema eclesiástico de caridad se agotaría, surgiendo agrupaciones de carácter civil preocupadas por resarcir las necesidades sociales que no cubría el Estado ni la Iglesia.

Línea del Tiempo de momentos clave para las OSC en México



Fuente: Elaboración propia con base en los textos: *Sociedad Civil en México, Manual de las y los participantes* de Rafael Reygadas Robles Gil, *La sociedad civil en la ciudad de México* de Álvarez Enríquez Lucía y el texto de *Ni globalifílicos, ni globalifóbicos, sino globalicríticos* de Preciado Coronado Jaime.

2.2.1 Cardenismo

En México, durante el periodo del General Lázaro Cárdenas del Río (1934 – 1940), se llevó a cabo una reforma agraria y la expropiación petrolera, junto con una reforma laboral que permitió consolidar los derechos de las y los trabajadores, campesinos y comunidades indígenas, creando mecanismos de incorporación a la Confederación de Trabajadores de México (CTM), y a la Confederación Nacional Campesina (CNC), ambos vinculados al partido en turno en el gobierno, el Partido de la Revolución Mexicana (PRM), que posteriormente se convirtió en Partido Revolucionario Institucional (PRI); lo cual generó atadura de las organizaciones gremiales por el autoritarismo presentado en esa época; ocasionando como consecuencia un debilitamiento en la sociedad civil volviéndolos clientelares, al verse forzados al cumplimiento de intereses propios del partido a cambio de cubrir sus necesidades.

Por otra parte el sector empresarial se encontraba desvinculado del autoritarismo, debido a que sus organizaciones operaban con autonomía sin estar integradas de manera total al sistema corporativista de la época, pero debían estar apegadas a la Ley de Cámaras Comerciales e Industriales de 1941. Entre los grupos empresariales se encontraba la Confederación de la Cámara Nacional del Comercio (Concanaco), la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (Concamin) y el Consejo Patronal de la República Mexicana (Coparmex).

2.2.2 Movimientos Sociales y Políticos

Sin embargo, tras haber existido una larga tradición de lucha por el poder, surgieron grupos que estaban en contra del autoritarismo y presidencialismo corporativista del gobierno, entre ellos ubicamos a los estudiantes, ferrocarrileros en la segunda mitad de la década de los cincuenta; y a los maestros, médicos, telegrafistas y estudiantes de educación superior en la década de los sesenta.

Siendo estos una parte de la sociedad que luchaban por la autonomía y democracia, se les consideró como uno de los primeros grupos que conformaron

la base para constituir las actuales organizaciones de la sociedad civil. Creándose alternativas públicas y sociales desvinculadas al partido hegemónico.

Debido a sus prácticas de carácter social, fue que incidieron en otros grupos y organizaciones a actuar como sujetos autónomos, capaces de tomar sus propias decisiones sin necesidad de estar supeditados al Estado, generando sus propios códigos y leyes, haciendo frente a los controles estatales.

A la par de ello, “el Secretariado Social Mexicano (SSM), órgano oficial de la pastoral social de la iglesia católica, presidido por el padre Pedro Velázquez, fundó y promovió por todo el país un conjunto de organizaciones sociales, predominantemente laicas, que en calidad de nuevos sujetos y movimientos, conformaron asociaciones civiles, uniones, cajas de ahorro y crédito, frentes, cooperativas de producción, asociaciones de profesionistas, y otras formas de articulación civil, que se fueron asumiendo así mismas de manera autónoma, tanto frente al Gobierno, como frente a la jerarquía católica y frente al PRI”.⁸²

A raíz de los acontecimientos anteriores, fue que se detonó el movimiento estudiantil de 1968, como respuesta y protesta en contra del autoritarismo, de la falta de diálogo, y necesidad de relaciones democráticas entre gobierno – sociedad, lo cual no surgía, rompiéndose la estabilidad social, al tener el Poder Ejecutivo estructuras y prácticas del control económico, social y político.

Al exhibirse la represión gubernamental en la masacre de Tlatelolco, los movimientos de esa época empezaron a construir alternativas públicas y sociales, que tomaron como sustento la matanza de 1968, para realizar actos y protestas con la finalidad de hacer frente al gobierno de Díaz Ordaz y posteriormente de Luis Echeverría Álvarez, quien sería una réplica de la administración anterior, al realizarse en 1971 *El Halconazo*, acabando con otra manifestación de carácter estudiantil en la Ciudad de México.

“Los cambios más significativos en el sistema político tuvieron lugar hasta la segunda mitad de los años setenta cuando fue impulsada desde el gobierno la

⁸² Rafael Reygadas Robles Gil, *op. cit.*, p. 112.

Reforma Política Federal (1977), cuyo propósito explícito fue dar reconocimiento legal a las “minorías nacionales”, y su objetivo táctico frenar la tendencia a la pérdida de legitimidad que amenazaba el régimen en esos años.”⁸³

2.2.3 Neoliberalismo y Globalización

Pasando a la década de los ochenta, entrado México al neoliberalismo, donde la sociedad resentiría los cambios aumentando el número de pobres debido a las políticas económicas que surgirían en el país, de libre mercado y entrada a los procesos de globalización, surgieron grupos como los *globalifílicos*, *globalifóbicos* y *globalicríticos*.⁸⁴

Cada grupo se identificaba de diferente manera, los globalifílicos teniendo una aceptación a dichos procesos, los globalifóbicos, que estaban en contra de los procesos mencionados y los globalicríticos que buscaban la transformación de la estructura social realizando protestas con propuestas.

Lo anterior se vería minuciosamente interrumpido en 1985, con el Terremoto que sacudiría la Ciudad de México, causando grandes daños en la infraestructura ocasionando pérdidas de vida y patrimonio para los capitalinos.

El gobierno al no actuar con rapidez ante la situación, obligó a los ciudadanos a tomar el liderazgo para realizar acciones de rescate organizándose en grupos conformados por rescatistas y voluntarios, gestionando la labor para poder sobrevivir, mostrándose las primeras muestras de solidaridad entre los afectados.

Siendo este un factor clave para la constitución de las organizaciones de la sociedad civil, en el Distrito Federal, surge un nuevo ciudadano con sentido social, que se preocuparía por mejorar las prácticas sociales y la vida en comunidad dentro del espacio público.

⁸³ Lucia Álvarez Enríquez, *La sociedad civil en la ciudad de México, Capítulo 2 El espacio de la sociedad civil en la ciudad de México*, México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, 2004, p. 67.

⁸⁴ Jaime Preciado, *op. cit.*, pp. 10 y 11.

2.2.4 Finales del Siglo XX, principios del Siglo XXI

Durante la época de 1989 al 2010 surgieron los movimientos feministas, ciudadanos e indígenas. Los primeros se caracterizaron por adaptar características extraídas tanto de contextos internacionales como del movimiento estudiantil mexicano de 1968; luchando por el respeto a la igualdad y a la diferencia, resaltando el derecho de las mujeres y la libertad de expresión siendo partícipes en el espacio público, con demandas como el derecho a decidir sobre su propio cuerpo, elección de la preferencia sexual, la despenalización del aborto, entre otros aspectos.

A través de estos movimientos feministas se crearon organizaciones y centros de apoyo a este género, como el Instituto de la Mujer, además de incidir en prácticas sociales y en cabildeos políticos para modificar leyes.

Por otro lado, los movimientos ciudadanos surgieron por el desacuerdo ocasionado por el mencionado fraude electoral de 1988, generando organizaciones a favor de la democracia que posteriormente se convertirían en observadoras de procesos electorales consecuentes. Jugando así la sociedad civil un papel de contrapeso ante el gobierno que promovía nuevas relaciones Estado-Sociedad.

Finalmente los movimientos indígenas fueron resultado de prácticas sociales autoritarias que trataron de homogenizar a la población sin valorar ni integrar las culturas y las diferencias que entre la sociedad mexicana existían. “En 1992, a raíz del recuerdo de los 500 años de resistencia India, Negra y Popular, los pueblos indios, desde sus raíces y desde su dignidad, se manifestaron como sujetos que exigían ser incluidos en el proyecto nacional. Este ascenso se vio reforzado con el levantamiento armado del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) en Chiapas, y con los Acuerdos de San Andrés, que hicieron

escuchar la voz de los indios por todos los rincones del país, planteando su inclusión como parte fundante de la vida y la cultura nacional del futuro.”⁸⁵

Fue así que se comenzó a luchar por generar el reconocimiento a la autonomía y derechos de los pueblos indígenas como un grupo cultural, respetando sus diferencias y formas de vida a través del enfrentamiento militar efectuado por el Estado mexicano, el cual intentó implantar modelos sociales y económicos que obligaron a los indígenas a defender su identidad y razón de ser por medio de movimientos sociales.

2.2.5 Época Actual

El año 2000, fue sin duda un año que cambió la percepción de la vida política y social en México mediante dos procesos: la alternancia política (donde hubo cambio de partido político en el poder PRI por PAN), y la transición democrática, que ayudó a impulsar al país en los inicios de procesos con mayor flexibilidad, mayor descentralización y más apertura de la administración pública en México, además de iniciar con el combate a la corrupción elevando los niveles de eficiencia, eficacia, calidad y transparencia en los procesos gubernamentales.

Durante el sexenio de Vicente Fox, cabe destacar que “el 20 de enero de 2004, se publica en el Diario Oficial de la Federación, la Ley General de Desarrollo Social, con la cual también se crea el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Asimismo, el 9 de febrero, se publica la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, con la cual se crea la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil para facilitar la coordinación en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones en la materia.”⁸⁶

Esta última Ley, es la de mayor importancia con la que cuentan las Organizaciones de la Sociedad Civil en México, para poder respaldar su actuar de manera legal y que dio paso como anteriormente se hizo mención al cambio de

⁸⁵ Rafael Reygadas Robles Gil, *op. cit.*, p. 120.

⁸⁶ Ricardo Uvalle Berrones, *200 Años de la Administración Pública en México, op. cit.*, p. 680.

percepción de las organizaciones de ser No Gubernamentales a ser de la Sociedad Civil.

Por su parte, el sexenio de Felipe Calderón se vio influido “por dinámicas democráticas impulsadas desde la sociedad”⁸⁷ para hacer que la ciudadanía participara más en la toma de decisiones.

Lo más representativo del sexenio de Calderón en relación con las Organizaciones de la Sociedad Civil, fue el favorecimiento e impulso a la participación ciudadana en distintos aspectos de la vida en sociedad en relación con la administración pública y el que hacer del gobierno mexicano.

En el primer año de gobierno del Presidente Constitucional actual Enrique Peña Nieto, se propusieron realizar diversas reformas que intentan generar la transformación del país debido a un contexto de ruptura política, inestabilidad económica, falta de empleo, crecimiento del narcotráfico, inseguridad y aumento de precio en el uso de energías (luz, gas y petróleo).

Una de las principales reformas que influyen de manera directa e indirecta en las Organizaciones de la Sociedad Civil es la reforma a la Ley de Impuesto Sobre la Renta la cual limita el realizar deducciones fiscales entre un 4.0% y 7.0% dependiendo el caso, la primera aplica a donaciones a entidades estatales y la segunda aplica a entes públicos y a donatarias autorizadas, lo que es el caso de diversas organizaciones de la sociedad civil en México.

La implicación que tiene dicha reforma en comparación con otros países es que se limita la deducción de donaciones perjudicando en la cantidad que se realiza de las mismas, como en “el caso de Estados Unidos de América donde se puede deducir hasta un 50% o en el caso de Canadá que se realiza una deducción de

⁸⁷ Ricardo Uvalle Berrones *op. cit.*, p. 693.

hasta el 75% de las donaciones realizadas”⁸⁸, por mencionar lo que sucede en el Norte del Continente Americano.

Las organizaciones sin fines de lucro se han visto afectadas en México por dicha cuestión fiscal, pero pese a ello diversas organizaciones continúan buscando y procurando fondos de organismos privados o del propio gobierno, como en el actual primer año de gobierno, donde se impulsó “La Cruzada Nacional Contra el Hambre”, donde la mayoría de los programas de gobierno en 2013 se enfocaron a dar recursos a proyectos que se enfocaran en combatir la desnutrición y diversos problemas de alimentación.

En México, si bien existen Organizaciones de la Sociedad Civil, muchas de ellas son organizaciones fantasmas o no cumplen una función como tal para generar desarrollo social, económico o cultural en el país, pero otras tratan de influir en gran medida en la formación de ciudadanía y en la defensa y protección de los derechos humanos.

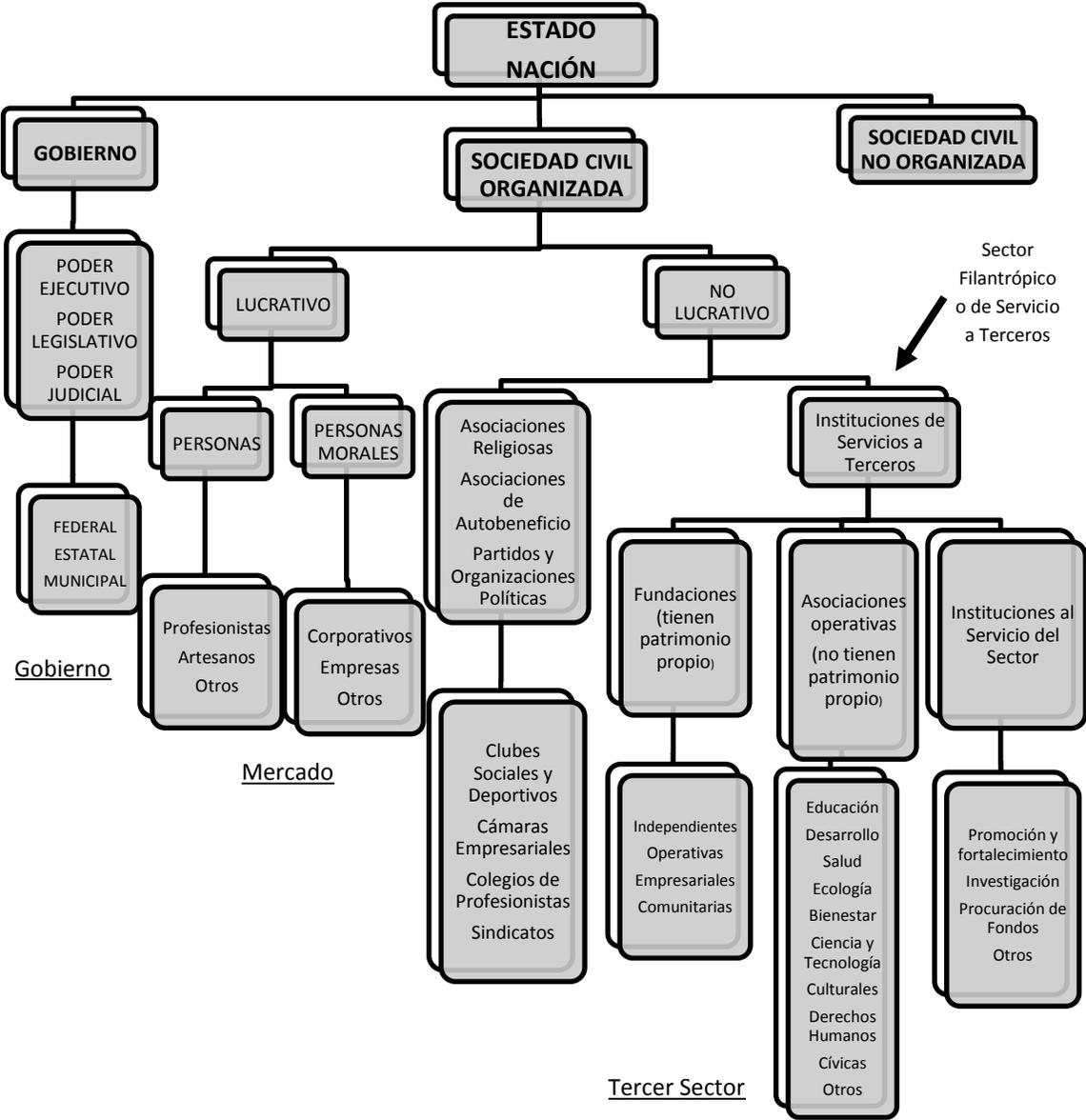
Estas organizaciones siempre necesitarán de recursos ya sea económicos o en especie para lograr su funcionamiento, es por ello la importancia de la profesionalización de las mismas como en este caso de las Asociaciones Civiles que cuenten con CLUNI y con Donataria Autorizada para poder recibir aportaciones tanto de gobierno como de empresas privadas, lo cual se tocará en los siguientes capítulos.

Dada la importancia que han tenido las Organizaciones de la Sociedad Civil en México, es necesario conocer en la actualidad cuántas Asociaciones Civiles se encuentran legalmente constituidas, con CLUNI y que son Donatarias Autorizadas en el Distrito Federal, localidad seleccionada para llevar a cabo el estudio de caso.

⁸⁸ Fortaleciendo Causas Ciudadanas, *Implicaciones de la Reforma Fiscal a OSC: una perspectiva internacional* [en línea], Dirección URL: <http://www.causasciudadanas.org/2013/10/implicaciones-de-la-reforma-fiscal-osc.html>, [consulta: el 28 de enero de 2014 a las 20:05 hrs.].

A continuación, se presenta un esquema que muestra la composición de la Organización Social en México:

COMPOSICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL EN MÉXICO



Fuente: Elaboración propia con base en información del Centro Mexicano para la Filantropía, Compendio Estadístico del Sector no lucrativo 2011, México, D.F., 2011, p.15.

2.3 Datos estadísticos de las Asociaciones Civiles Legalmente Constituidas en México, Distrito Federal

La información presentada a continuación corresponde exclusivamente a Asociaciones Civiles Legalmente constituidas en el Distrito Federal que se encuentran registradas en el INDESOL, al contar con la Clave Única de Inscripción (CLUNI) y ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT), mediante la autorización para ser Donatarias.

La información que se utilizó corresponde al primer semestre del 2013, tanto para organizaciones que cuentan con CLUNI como las que cuenta con la autorización de Donatarias.

Cabe destacar que la información se desglosa por cada una de las 16 Delegaciones políticas con las que cuenta el Distrito Federal, de igual manera dicha información proviene de bases de datos publicadas en los sitios oficiales del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) y del Servicio de Administración Tributaria (SAT), éste último también publicado en el Diario Oficial de la Federación.

2.3.1 Asociaciones Civiles del Distrito Federal con CLUNI en 2013⁸⁹

Total de Asociaciones Civiles con Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Distrito Federal en 2013



Tipo	A.C.	Porcentaje (%)
• Activas:	3,312	83.0
• Inactivas:	666	17.0
• Total:	3,978	100.0

Fuente: Elaboración propia con información oficial de la Secretaría de Desarrollo Social, INDESOL, "Asociaciones Civiles con CLUNI", *Buscador de OSC*, Dirección URL: www.corresponsabilidad.gob.mx, [consulta: 12 de abril de 2013]

⁸⁹ Secretaría de Desarrollo Social, INDESOL, "Asociaciones Civiles con CLUNI", *Buscador de OSC*, [en línea], Dirección URL: www.corresponsabilidad.gob.mx, [consulta: 12 de abril de 2013 a las 15:20 hrs.].

Número de Asociaciones Civiles registradas en la Delegación Álvaro Obregón, 2013



Tipo	A.C.	Porcentaje (%)
• Activas:	232	83.0
• Inactivas:	46	17.0
• Total:	278	100.0

Fuente: Elaboración propia con información oficial de la Secretaría de Desarrollo Social, INDESOL, "Asociaciones Civiles con CLUNI", *Buscador de OSC*, Dirección URL: www.corresponsabilidad.gob.mx, [consulta: 12 de abril de 2013].

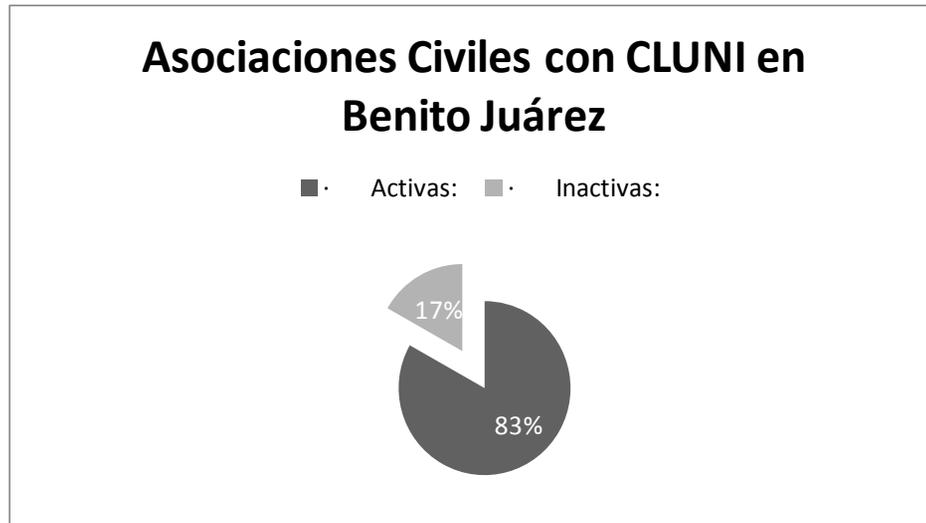
Número de Asociaciones Civiles registradas en la Delegación Azcapotzalco en 2013



Tipo	A.C.	Porcentaje (%)
• Activas:	75	87.0
• Inactivas:	11	13.0
• Total:	86	100.0

Fuente: Elaboración propia con información oficial de la Secretaría de Desarrollo Social, INDESOL, "Asociaciones Civiles con CLUNI", *Buscador de OSC*, Dirección URL: www.corresponsabilidad.gob.mx, [consulta: 12 de abril de 2013].

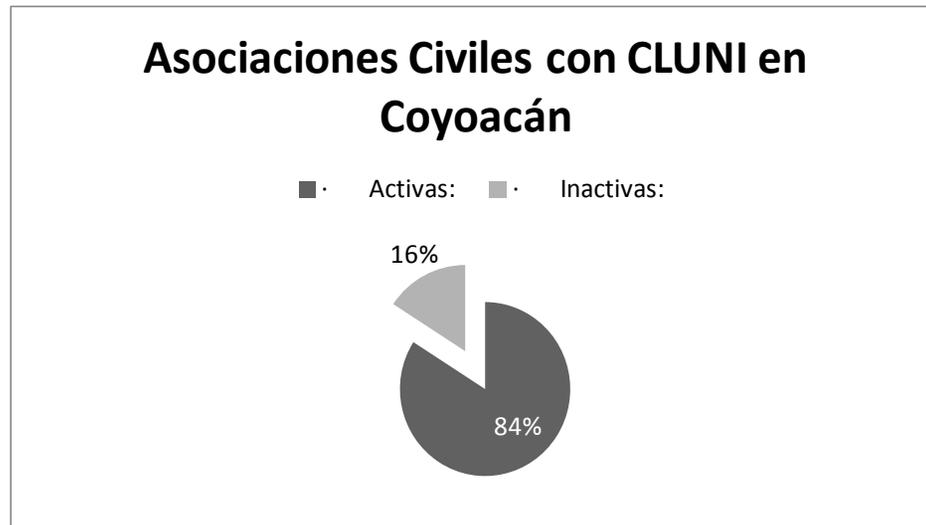
Número de Asociaciones Civiles registradas en la Delegación Benito Juárez en 2013



Tipo	A.C.	Porcentaje (%)
• Activas:	495	83.0
• Inactivas:	100	17.0
• Total:	595	100.0

Fuente: Elaboración propia con información oficial de la Secretaría de Desarrollo Social, INDESOL, "Asociaciones Civiles con CLUNI", *Buscador de OSC*, Dirección URL: www.corresponsabilidad.gob.mx, [consulta: 12 de abril de 2013].

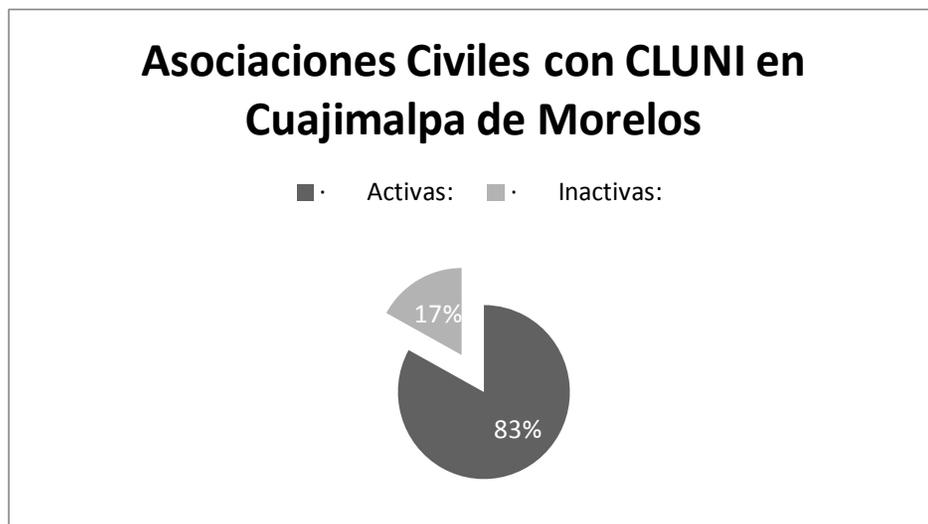
Número de Asociaciones Civiles registradas en la Delegación Coyoacán en 2013



Tipo	A.C.	Porcentaje (%)
• Activas:	350	84.0
• Inactivas:	66	16.0
• Total:	416	100.0

Fuente: Elaboración propia con información oficial de la Secretaría de Desarrollo Social, INDESOL, "Asociaciones Civiles con CLUNI", *Buscador de OSC*, Dirección URL: www.corresponsabilidad.gob.mx, [consulta: 12 de abril de 2013].

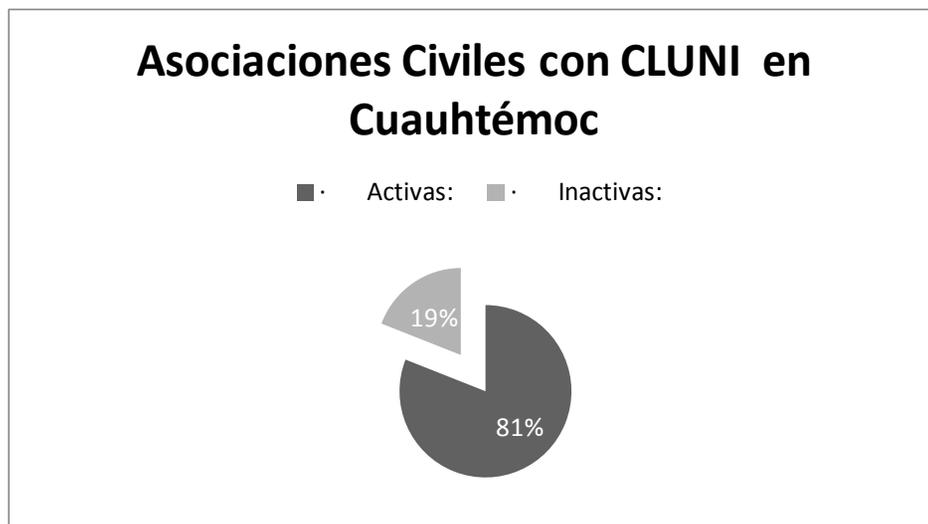
Número de Asociaciones Civiles registradas en la Delegación Cuajimalpa de Morelos en 2013



Tipo	A.C.	Porcentaje (%)
• Activas:	44	83.0
• Inactivas:	9	17.0
• Total:	53	100.0

Fuente: Elaboración propia con información oficial de la Secretaría de Desarrollo Social, INDESOL, "Asociaciones Civiles con CLUNI", *Buscador de OSC*, Dirección URL: www.corresponsabilidad.gob.mx, [consulta: 12 de abril de 2013].

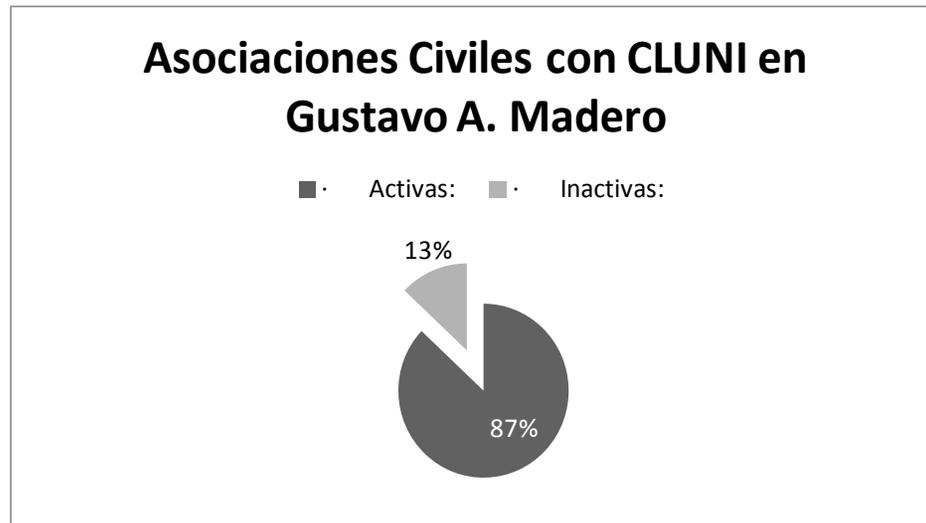
Número de Asociaciones Civiles registradas en la Delegación Cuauhtémoc en 2013



Tipo	A.C.	Porcentaje (%)
• Activas:	675	81.0
• Inactivas:	159	19.0
• Total:	834	100.0

Fuente: Elaboración propia con información oficial de la Secretaría de Desarrollo Social, INDESOL, "Asociaciones Civiles con CLUNI", *Buscador de OSC*, Dirección URL: www.corresponsabilidad.gob.mx, [consulta: 12 de abril de 2013].

Número de Asociaciones Civiles registradas en la Delegación Gustavo A. Madero en 2013



Tipo	A.C.	Porcentaje (%)
• Activas:	216	87.0
• Inactivas:	32	13.0
• Total:	248	100.0

Fuente: Elaboración propia con información oficial de la Secretaría de Desarrollo Social, INDESOL, "Asociaciones Civiles con CLUNI", *Buscador de OSC*, Dirección URL: www.corresponsabilidad.gob.mx, [consulta: 12 de abril de 2013].

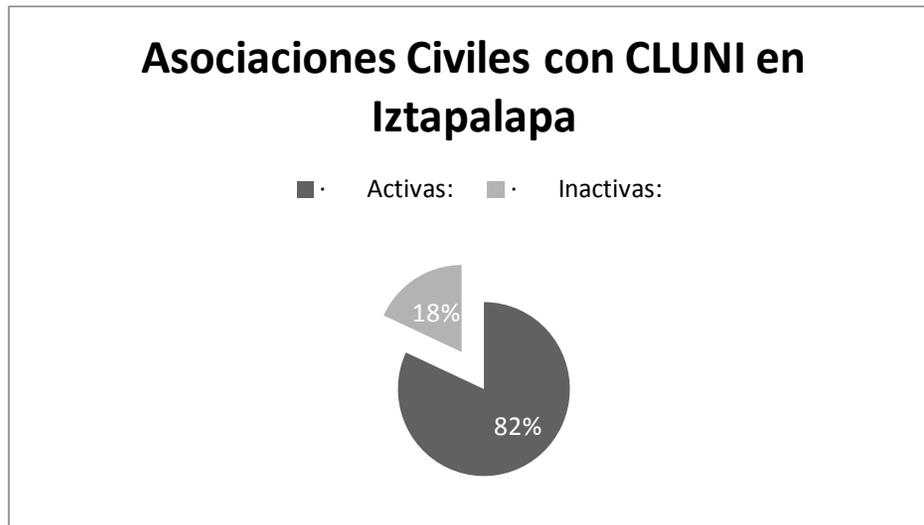
Número de Asociaciones Civiles registradas en la Delegación Iztacalco en 2013



Tipo	A.C.	Porcentaje (%)
• Activas:	98	86.0
• Inactivas:	16	14.0
• Total:	114	100.0

Fuente: Elaboración propia con información oficial de la Secretaría de Desarrollo Social, INDESOL, "Asociaciones Civiles con CLUNI", *Buscador de OSC*, Dirección URL: www.corresponsabilidad.gob.mx, [consulta: 12 de abril de 2013].

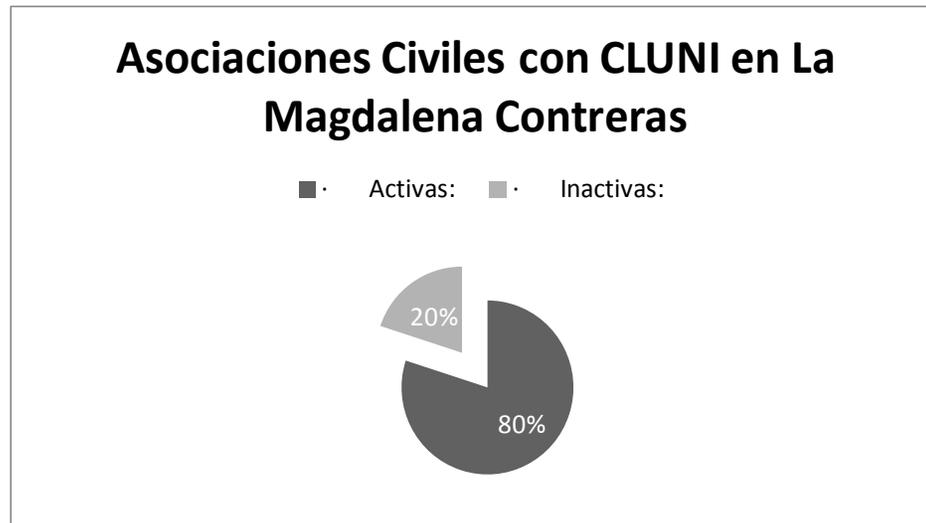
Número de Asociaciones Civiles registradas en la Delegación Iztapalapa en 2013



Tipo	A.C.	Porcentaje (%)
• Activas:	258	82.0
• Inactivas:	57	18.0
• Total:	315	100.0

Fuente: Elaboración propia con información oficial de la Secretaría de Desarrollo Social, INDESOL, "Asociaciones Civiles con CLUNI", *Buscador de OSC*, Dirección URL: www.corresponsabilidad.gob.mx, [consulta: 12 de abril de 2013].

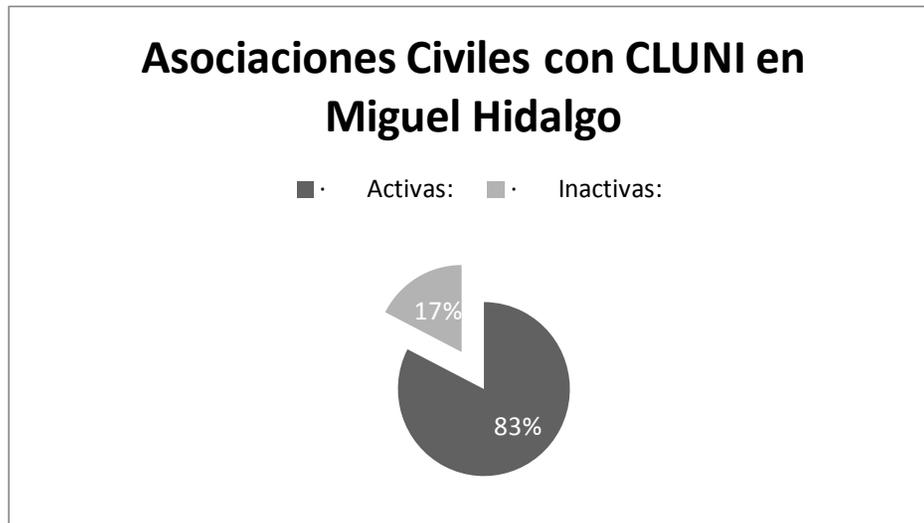
Número de Asociaciones Civiles registradas en la Delegación La Magdalena Contreras en 2013



Tipo	A.C.	Porcentaje (%)
• Activas:	68	80.0
• Inactivas:	17	20.0
• Total:	85	100.0

Fuente: Elaboración propia con información oficial de la Secretaría de Desarrollo Social, INDESOL, "Asociaciones Civiles con CLUNI", *Buscador de OSC*, Dirección URL: www.corresponsabilidad.gob.mx, [consulta: 12 de abril de 2013].

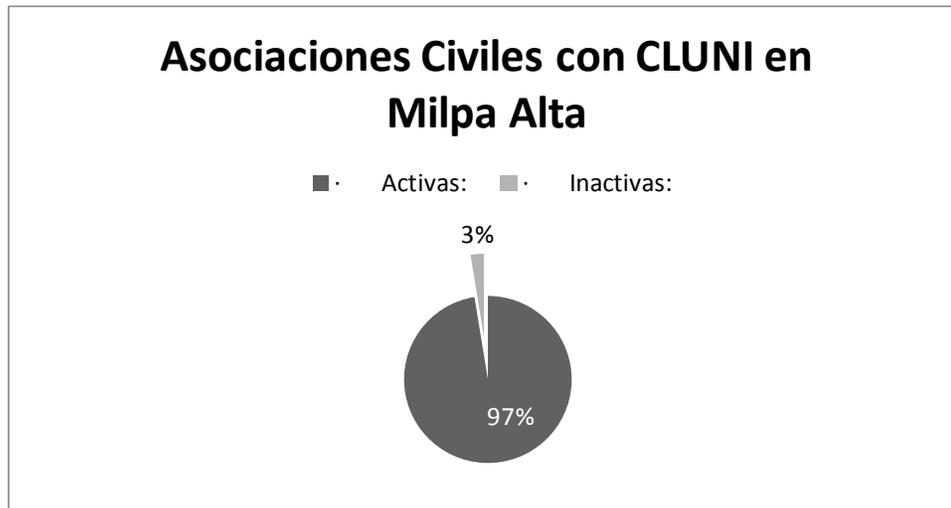
Número de Asociaciones Civiles registradas en la Delegación Miguel Hidalgo en 2013



Tipo	A.C.	Porcentaje (%)
• Activas:	303	83.0
• Inactivas:	64	17.0
• Total:	367	100.0

Fuente: Elaboración propia con información oficial de la Secretaría de Desarrollo Social, INDESOL, "Asociaciones Civiles con CLUNI", *Buscador de OSC*, Dirección URL: www.corresponsabilidad.gob.mx, [consulta: 12 de abril de 2013].

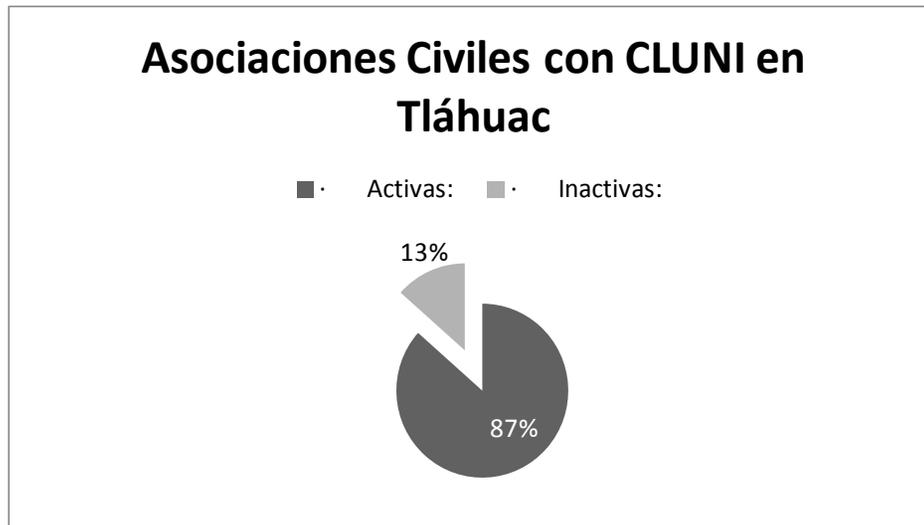
Número de Asociaciones Civiles registradas en la Delegación Milpa Alta en 2013



Tipo	A.C.	Porcentaje (%)
• Activas:	38	97.0
• Inactivas:	1	3.0
• Total:	39	100.0

Fuente: Elaboración propia con información oficial de la Secretaría de Desarrollo Social, INDESOL, "Asociaciones Civiles con CLUNI", *Buscador de OSC*, Dirección URL: www.corresponsabilidad.gob.mx, [consulta: 12 de abril de 2013].

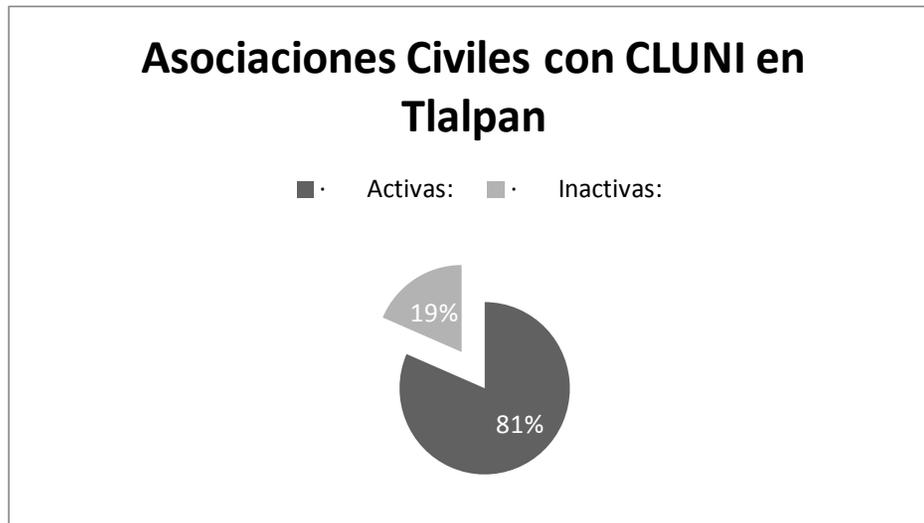
Número de Asociaciones Civiles registradas en la Delegación Tláhuac en 2013



Tipo	A.C.	Porcentaje (%)
• Activas:	58	87.0
• Inactivas:	9	13.0
• Total:	67	100.0

Fuente: Elaboración propia con información oficial de la Secretaría de Desarrollo Social, INDESOL, "Asociaciones Civiles con CLUNI", *Buscador de OSC*, Dirección URL: www.corresponsabilidad.gob.mx, [consulta: 12 de abril de 2013].

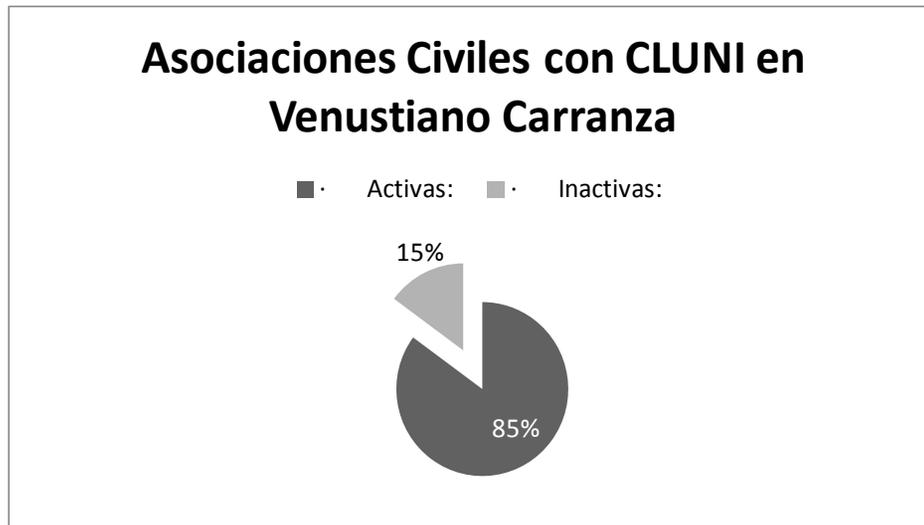
Número de Asociaciones Civiles registradas en la Delegación Tlalpan en 2013



Tipo	A.C.	Porcentaje (%)
• Activas:	229	81.0
• Inactivas:	52	19.0
• Total:	281	100.0

Fuente: Elaboración propia con información oficial de la Secretaría de Desarrollo Social, INDESOL, "Asociaciones Civiles con CLUNI", *Buscador de OSC*, Dirección URL: www.corresponsabilidad.gob.mx, [consulta: 12 de abril de 2013].

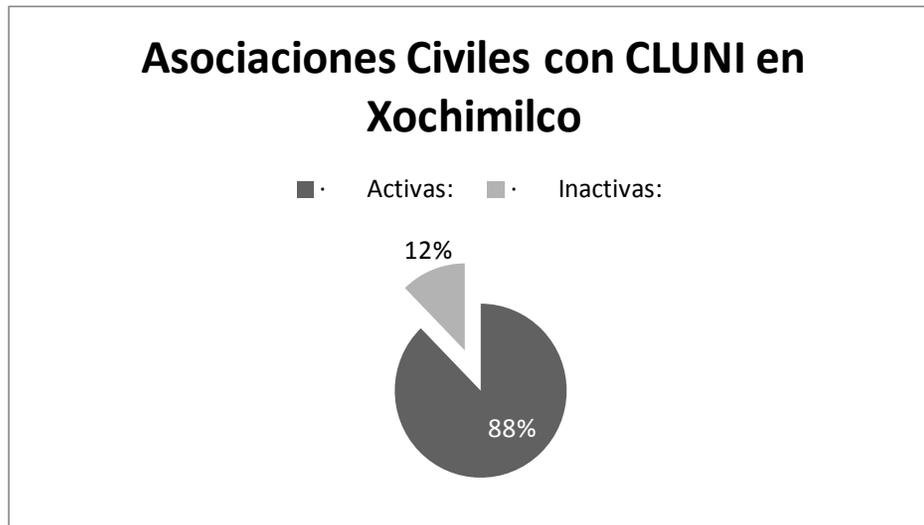
Número de Asociaciones Civiles registradas en la Delegación Venustiano Carranza en 2013



Tipo	A.C.	Porcentaje (%)
• Activas:	80	85.0
• Inactivas:	14	15.0
• Total:	94	100.0

Fuente: Elaboración propia con información oficial de la Secretaría de Desarrollo Social, INDESOL, "Asociaciones Civiles con CLUNI", *Buscador de OSC*, Dirección URL: www.corresponsabilidad.gob.mx, [consulta: 12 de abril de 2013].

Número de Asociaciones Civiles registradas en la Delegación Xochimilco en 2013



Tipo	A.C.	Porcentaje (%)
• Activas:	93	88.0
• Inactivas:	13	12.0
• Total:	106	100.0

Fuente: Elaboración propia con información oficial de la Secretaría de Desarrollo Social, INDESOL, "Asociaciones Civiles con CLUNI", *Buscador de OSC*, Dirección URL: www.corresponsabilidad.gob.mx, [consulta: 12 de abril de 2013].

Las Delegaciones del Distrito Federal que registran de mayor a menor cantidad de CLUNI son: Cuauhtémoc, Benito Juárez, Coyoacán, Miguel Hidalgo, Iztapalapa, Tláhuac, Álvaro Obregón, Gustavo A. Madero, Iztacalco, Xochimilco, Venustiano Carranza, Azcapotzalco, Magdalena Contreras, Tlalpan, Cuajimalpa de Morelos y Milpa Alta.

2.3.2 Asociaciones Civiles Donatarias Autorizadas en el Distrito Federal

*Datos estadísticos de las Asociaciones Civiles Donatarias Autorizadas en el Distrito Federal por la SHCP – SAT, hasta el 3 de Enero del 2013.*⁹⁰

La elaboración de las tablas por Delegación de las Asociaciones Civiles que cuentan con Donataria Autorizada es de elaboración propia debido a que el SAT proporcionó la información de manera general por medio de sus cuatro Administraciones Locales Jurídicas del Distrito Federal (Centro, Norte, Sur y Oriente) de las Asociaciones Civiles que se encuentran en estatus Activo.

Asociaciones Civiles con Donataria Autorizada en el Distrito Federal

- 1886

Asociaciones Civiles con Donataria Autorizada en Álvaro Obregón

- 217

Asociaciones Civiles con Donataria Autorizada en Azcapotzalco

- 18

Asociaciones Civiles con Donataria Autorizada en Benito Juárez

- 302

Asociaciones Civiles con Donataria Autorizada en Coyoacán

- 154

⁹⁰ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Servicio de Administración Tributaria, Donatarias Autorizadas [en línea], Dirección URL: http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/servicios/donatarias/autorizadas/30_23185.html, [consulta: 5 de junio del 2013 a las 21:10 hrs.].

Asociaciones Civiles con Donataria Autorizada en Cuajimalpa de Morelos

- 53

Asociaciones Civiles con Donataria Autorizada en Cuauhtémoc

- 340

Asociaciones Civiles con Donataria Autorizada en Gustavo A. Madero

- 89

Asociaciones Civiles con Donataria Autorizada en Iztacalco

- 14

Asociaciones Civiles con Donataria Autorizada en Iztapalapa

- 71

Asociaciones Civiles con Donataria Autorizada en Magdalena Contreras

- 29

Asociaciones Civiles con Donataria Autorizada en Miguel Hidalgo

- 288

Asociaciones Civiles con Donataria Autorizada en Milpa Alta

- 2

Asociaciones Civiles con Donataria Autorizada en Tláhuac

- 8

Asociaciones Civiles con Donataria Autorizada en Tlalpan

- 126

Asociaciones Civiles con Donataria Autorizada en Venustiano Carranza

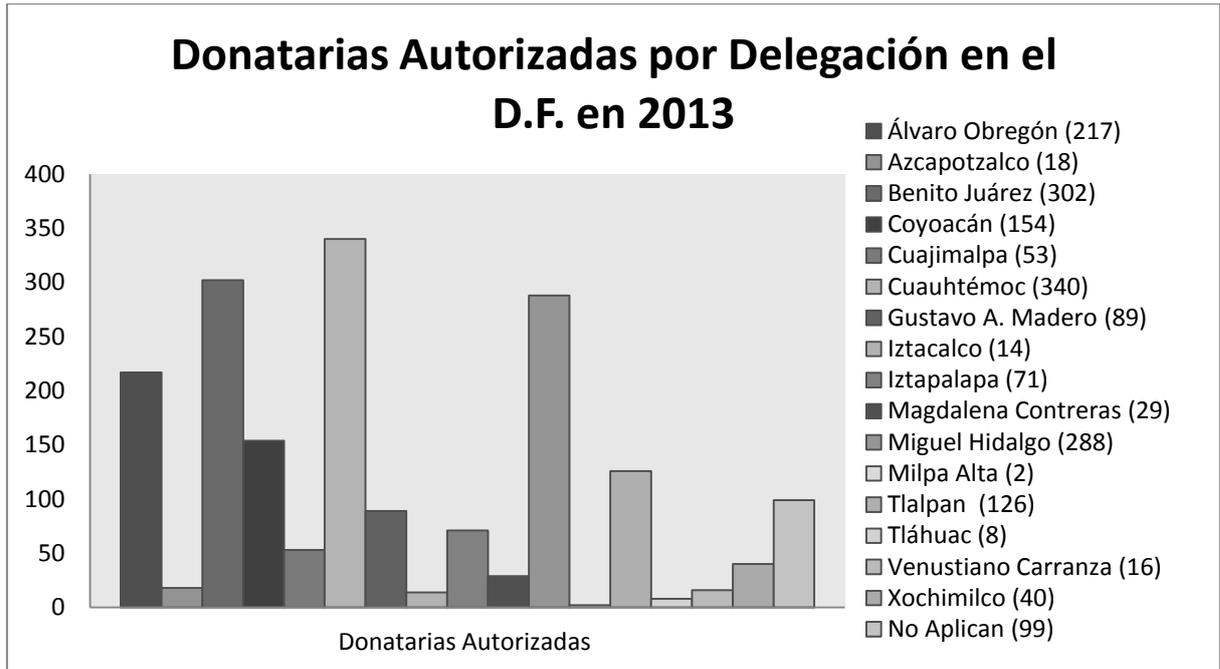
- 16

Asociaciones Civiles con Donataria Autorizada en Xochimilco

- 40

Asociaciones Civiles con Donataria Autorizada que no corresponden al DF en la base de datos

- 99



Fuente: Elaboración propia con datos oficiales extraídos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Servicio de Administración Tributaria, Donatarias Autorizadas, Dirección URL: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5277989&fecha=16/11/2012, [consulta: 5 de junio del 2013 a las 21:10 hrs.].

En el cuadro anterior se representan las Donatarias Autorizadas por Delegación en el Distrito Federal, teniendo el siguiente orden de mayor a menor, Cuauhtémoc cuenta con 340, Benito Juárez con 302, Miguel Hidalgo con 288, Álvaro Obregón con 217, Coyoacán con 154, Tlalpan con 126, Gustavo A. Madero con 89, Iztapalapa con 71, Cuajimalpa de Morelos con 53, Xochimilco con 40, Magdalena Contreras con 29, Azcapotzalco con 18, Venustiano Carranza con 16, Iztacalco con 14, Tláhuac con ocho y Milpa Alta con dos autorizaciones.

2.3.3 Análisis Comparativo entre Asociaciones Civiles del Distrito Federal con CLUNI y Asociaciones Civiles del Distrito Federal Donatarias Autorizadas por Delegación

Como se apreció en las gráficas e información anterior, existe un gran número de Asociaciones Civiles del Distrito Federal que se encuentran legalmente constituidas y además cuentan con registro en el INDESOL o en el SAT.

El INDESOL tiene un registro hasta abril del 2013 de 3,312 Asociaciones Civiles activas, mientras el SAT tiene un registro hasta enero de 2013 de 2,751 Asociaciones Civiles con autorización para ser Donatarias.

De igual manera se puede observar que existe mayor número de Asociaciones Civiles legalmente constituidas con uno o ambos registros en las siguientes Delegaciones:

- Cuauhtémoc
- Miguel Hidalgo
- Benito Juárez
- Álvaro Obregón
- Coyoacán

Por otra parte las Delegaciones que cuentan con menos de 100 Asociaciones Civiles registradas tanto en el SAT como en el INDESOL son las siguientes:

- Cuajimalpa
- Iztacalco
- Milpa Alta
- Magdalena Contreras
- Tláhuac

Los datos anteriores son muy importantes ya que con base al Índice de Desarrollo Social por Delegaciones del Distrito Federal de 2005, realizado por

el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del DF “Evalúa DF”⁹¹, se puede apreciar que las Delegaciones con mejor grado de Desarrollo Social son:

- Benito Juárez con grado “Alto”;
- Azcapotzalco con grado “Medio”;
- Cuauhtémoc con grado “Medio”;
- Coyoacán con grado “Medio”;
- Miguel Hidalgo con grado “Medio”.

Cabe destacar que en cuatro de las Delegaciones anteriormente mencionadas es donde se presentan el mayor número de Asociaciones Civiles legalmente Constituidas, siendo Benito Juárez, Cuauhtémoc, Coyoacán y Miguel Hidalgo.

De igual manera las Delegaciones del DF con menor grado de Desarrollo Social con base en “Evalúa DF” son:

- Milpa Alta con grado “Muy Bajo”;
- Álvaro Obregón con grado “Bajo”;
- Gustavo A. Madero con grado “Bajo”;
- Venustiano Carranza con grado “Bajo”;
- Iztacalco con grado “Bajo”;
- Iztapalapa con grado “Bajo”;
- Tláhuac con grado “Bajo”;
- Xochimilco con grado “Bajo”;
- Tlalpan con grado “Bajo”;
- Magdalena Contreras con grado “Bajo”;
- Cuajimalpa con grado “Bajo”.

Las Delegaciones anteriores presentan un menor grado de Constitución de Asociaciones Civiles, con excepción de Álvaro Obregón, que se ubica dentro de las cinco Delegaciones con mayor número de constitución legal de Asociaciones Civiles que cuentan con CLUNI y con Donataria Autorizada.

⁹¹ Evalúa DF, *Índice de Desarrollo Social por delegación política* [en línea], Dirección URL: http://www.evalua.df.gob.mx/files/indice/ind_inf.pdf, [consulta: 30 de enero de 2014 a las 14:24 hrs.].

De acuerdo al Índice de Desarrollo Humano por Delegaciones del Distrito Federal realizado por el *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México*⁹² para el 2005, las delegaciones con mayores niveles de desarrollo humano fueron las siguientes:

- Benito Juárez
- Miguel Hidalgo
- Coyoacán
- Cuajimalpa
- Cuauhtémoc
- Azcapotzalco
- Tlalpan
- Iztacalco

Por otro lado las delegaciones con menores niveles de desarrollo humano se presentan a continuación:

- Venustiano Carranza
- Álvaro Obregón
- Gustavo A. Madero
- Magdalena Contreras
- Xochimilco
- Tláhuac
- Iztapalapa
- Milpa Alta

Las delegaciones que cuentan con más Asociaciones Civiles constituidas con uno o ambos registros; y además se encuentran en las mejores posiciones de Desarrollo Social y Humano son: Benito Juárez, Cuauhtémoc, Coyoacán y Miguel Hidalgo.

Asimismo, las delegaciones Milpa Alta, Cuajimalpa, Iztacalco, Milpa Alta, Magdalena Contreras y Tláhuac, se encuentran entre las delegaciones con

⁹² Indicadores de Desarrollo Humano y Género en México 2000-2005 [en línea], Dirección URL: http://www.undp.org.mx/IMG/pdf/Distrito_Federal.pdf, [consulta: 1 de febrero de 2014 a las 19:35 hrs.].

menos Asociaciones Civiles constituidas con uno o ambos registros; y además se encuentran en las posiciones con menor Índice de Desarrollo Social y Humano.

El Distrito Federal es una entidad que pese a ser el centro del país y capital del mismo, cuenta con diversas asociaciones civiles legalmente constituidas, las cuales se han interesado cada vez más por mejorar sus capacidades y profesionalización al encontrarse inscritas dentro del registro de CLUNI y con aprobación para ser Donatarias Autorizadas; lo cual beneficia la relación de las asociaciones civiles con la administración pública a nivel federal y con empresas del sector privado para poder procurar fondos.

El número de asociaciones legalmente constituidas por delegación como se expresó con anterioridad en los datos estadísticos, refleja cómo el tercer sector se ha incrementado principalmente en delegaciones con mejor índice de desarrollo social y humano.

En el siguiente capítulo se hará un acercamiento al marco legal y fiscal que regulan el actuar de las asociaciones civiles del Distrito Federal, en especial de aquellas que se encuentran registradas a nivel federal tanto en el INDESOL como en el SAT.

CAPÍTULO III: Marco Legal de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el ámbito federal y local.

3.1 Figuras Jurídicas

Las Organizaciones de la Sociedad Civil pueden adoptar distintas figuras jurídicas. Las principales figuras que se identifican, tanto en el directorio del CEMEFI⁹³ como en el registro de la CLUNI⁹⁴ son: Asociación Civil (A.C.), Institución de Asistencia Privada (I.A.P.), Asociación de Beneficencia Privada (A.B.P.), Institución de Beneficencia Privada (I.B.P.) y Sociedad Civil (S.C.). De entre ellas, la que predomina entre las OSC es la de Asociación Civil y la que menos presencia tiene es la de Asociación de Beneficencia Privada.

Las figuras jurídicas tienen diversas características por ejemplo: “las I.A.P. / I.B.P. deben aceptar una cierta dependencia respecto de las Juntas o Institutos de Asistencia Privada (J. A. P.), que son organismos de coordinación, asesoría jurídica, evaluación y supervisión que vigilan que los fondos destinados específicamente a la asistencia privada se utilicen en los fines definidos en los estatutos de cada organización.”⁹⁵

“Normalmente, las Juntas o Institutos son la vía de acceso de las organizaciones a un conjunto de beneficios, tales como la exención del Impuesto Sobre la Renta, la autorización para emitir recibos deducibles de impuestos, y la exención de ciertos impuestos estatales y locales.”⁹⁶

De las cinco figuras jurídicas en las que se clasifican las Organizaciones de la Sociedad Civil, se abordará únicamente en esta tesis en las Asociaciones Civiles.

⁹³ Centro Mexicano para la Filantropía, *Directorio*, [en línea], Dirección URL: <http://directorio.cemefi.org//Busquedas/frmBusquedaAvanzada.aspx>, [consulta: 2 de septiembre de 2013 a las 17:34 hrs.].

⁹⁴ Instituto Nacional de Desarrollo Social, *Registro Federal de las OSC*, [en línea], Dirección, URL: http://www.indesol.gob.mx/es/web_indesol/Registro, [consulta: 2 de septiembre de 2013 a las 17:35 hrs.].

⁹⁵ s/autor, “Directorio Nacional de Juntas de Asistencia Privada”, Reunión Nacional de Juntas de Asistencia Privada, 2005.

⁹⁶ Gustavo Verduzco Igartúa, *Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México*, COLMEX / CEMEFI, México, 2003, p. 97.

Anteriormente se definió en el Capítulo I a las A.C. como: *El conjunto de individuos o agrupaciones legalmente constituidos sin ánimo de lucro con fines en común, que buscan incidir en el desarrollo social de manera pública con autonomía de gestión y recursos limitados.*

El Código Civil Federal en el artículo 2670 en materia de Asociaciones Civiles, menciona lo siguiente: “Cuando varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación.”⁹⁷

De igual manera el Código Civil de cada estado regula a las A.C. y establece que para que una asociación exista y pueda operar debe tener un acta constitutiva, es decir, un contrato escrito, certificado ante notario y que debe inscribirse en el Registro Público de Personas Morales. Por medio de este contrato, la asociación se constituye legalmente; por lo que las características y detalles de su estructura, dependen de las legislaciones estatales.

De acuerdo al Colegio de Notarios del Distrito Federal, se puede distinguir que las Asociaciones Civiles deben cumplir los siguientes aspectos:

⁹⁷ Código Civil Federal, *Artículo 2670*, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2.pdf>, [consulta: 19 noviembre del 2013 a las 18:28 hrs.].

Cuadro sobre la Figura Jurídica de Asociación Civil⁹⁸

ASOCIACIÓN CIVIL

SIGLAS: A.C.

<i>LEY QUE LA REGULA</i>	Código Civil (local)
<i>CARACTERÍSTICAS</i>	- Fin común no prohibido por la ley (cultural, deportivo, etc.) - No tiene carácter preponderantemente económico
<i>PROCESO DE CONSTITUCIÓN</i>	Por contrato privado, pero para que tenga personalidad jurídica propia y surta efectos frente a terceros, se deberá otorgar en escritura pública e inscribirse en el Registro Público de personas morales no lucrativas
<i>NOMBRE</i>	Razón social o denominación
<i>CAPITAL SOCIAL</i>	Sin capital social, pero con un patrimonio basado en cuotas
<i>RESERVAS</i>	Sin obligación de constituir las
<i>NÚMERO DE ASOCIADOS</i>	Mínimo: 2 - Máximo: ilimitado
<i>DOCUMENTOS QUE ACREDITAN AL ASOCIADO</i>	Reconocimiento de admisión por la asamblea
<i>RESPONSABILIDAD DE LOS ASOCIADOS</i>	Administradores ilimitadamente
<i>PARTICIPACIÓN DE EXTRANJEROS</i>	Según actividades
<i>ÓRGANOS SOCIALES Y DE VIGILANCIA</i>	- Asamblea general - Director (es)

Fuente: Elaborado por el Colegio de Notarios del Distrito Federal, *Figuras Jurídicas*, [en línea], Dirección

URL: <http://www.colegiodenotarios.org.mx/?a=1324#1>.

En el cuadro anterior se muestran los elementos que debe tener una Asociación Civil para adoptar la figura jurídica de A.C. y constituirse de manera legal con base al Colegio de Notarios del Distrito Federal.

⁹⁸ Colegio de Notarios del Distrito Federal, *Figuras Jurídicas*, [en línea], Dirección URL: <http://www.colegiodenotarios.org.mx/?a=1324#1>, [consulta: 19 de noviembre del 2013 a las 17:02 hrs.].

3.2 Constitución Legal de una Asociación Civil

Al constituir una Asociación Civil se deben tener en cuenta diversos tipos de trámites que ayudarán a realizar sus labores a futuro y con lo cual podrán desempeñar mejor sus funciones como la de procurar fondos o participar en las convocatorias de Gobierno Federal.

Las Dependencias Federales que se relacionan con la constitución de las A.C. son la Secretaría de Gobernación; Secretaría de Desarrollo Social (Instituto Nacional de Desarrollo Social [INDESOL]); la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (Servicio de Administración Tributaria [SAT]) y la Secretaría de Economía.

Los pasos para la Constitución Legal de una Asociación Civil (A.C.) son los siguientes:

1. Definir la organización básica antes de generar la constitución:
 - Definir el objeto social (actividades principal a realizar) de la A.C.
 - Definir el número de integrantes con los cuales se constituirá.
 - Definir la figura jurídica, por ejemplo: Asociación Civil (A.C.).
 - Nombrar al o los representantes legales.
 - Establecer los mecanismos de financiamientos (formas en las que conseguirán los recursos).
 - Determinar la ubicación del domicilio legal de la A.C.
 - Tener conocimiento de las causas y procedimiento de liquidación de la A.C., con base en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las OSC.

2. Constitución Legal de la OSC:
 - Obtención de la autorización de constitución de la A.C. y del uso de razón social (en <http://www.tuempresa.gob.mx>), de la Secretaría de Economía.
 - Acudir con un Notario Público, para elaborar el Acta Constitutiva de la A.C.

El Acta Constitutiva contiene: Nombre completo de los Asociados; Nombre o Razón Social de la OSC; Actividad o fines de la OSC; Derechos y Obligaciones de los Asociados; Integración de la A.C. y Facultades del o los representantes legales, etcétera.

3. Inscripción ante el SAT:

- Hacer el trámite de obtención de la cédula de Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
- Realizar el trámite de la Firma Electrónica Avanzada (FIEL).

4. Obtención de la Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI):

- Realizar el llenado del formato de solicitud vía electrónica (en <http://www.corresponsabilidad.gob.mx>) o,
- Acudir al INDESOL en el D.F. o a las Delegaciones Estatales a realizar el trámite para solicitar la CLUNI.
- Esperar 30 días hábiles para recibir la confirmación del registro y la CLUNI.

5. Obtención de la autorización para recibir donativos deducibles (Donataria Autorizada):

- Corroborar que se realice alguna actividad susceptible de ser autorizada con base en el artículo 95 fracciones VI, X, XI, XII, XVII, XIX, XX, 96, 98 y 99 de la Ley del ISR, así como artículos 31, segundo párrafo y 114 de su Reglamento.
- Contar con la Carta o Constancia que autorice la realización de las actividades mencionadas en el artículo 95 por parte de la Secretaría de Estado o autoridad competente.
- Llenar el formato de autorización para recibir donativos deducibles (descarga [en http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/servicios/donatarias/default.asp](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/servicios/donatarias/default.asp)) y entregarlos en el SAT para esperar la confirmación de autorización el trámite en promedio tarde más de un mes.

Lo anterior aplica para las OSC a las que hace referencia la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil y que pueden obtener su CLUNI.

Hay que destacar que los puntos 2 y 3, algunos notarios los pueden realizar en paquetes que tienen armados para constituir Organizaciones de la Sociedad Civil sin necesidad de separar los pasos y hacerlo en uno sólo; de igual manera cuentan con convenios con el INDESOL para reducir el costo de la constitución Legal.

3.3 Normatividad de las Asociaciones Civiles en México - D.F.

Es importante conocer el marco legal que regula a las Asociaciones Civiles para poder conocer su funcionamiento, derechos y obligaciones, además de las limitaciones con las que cuenta y los beneficios fiscales a los que se puede acceder, plasmados desde la Constitución Política, hasta leyes, códigos y reglamentos.

3.3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Las OSC en México tienen su principio de normatividad en el Artículo 9 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

“Artículo 9.- No se podrá coartar el derecho de asociarse o reunirse pacíficamente con cualquier objeto lícito; pero solamente los ciudadanos de la República podrán hacerlo para tomar parte en los asuntos políticos del país. Ninguna reunión armada, tiene derecho de deliberar.

No se considerará ilegal, y no podrá ser disuelta una asamblea o reunión que tenga por objeto hacer una petición o presentar una protesta por algún acto, a una autoridad, si no se profieren injurias contra ésta, ni se hiciere uso de violencias o amenazas para intimidarla u obligarla a resolver en el sentido que se desee.”⁹⁹

En el artículo anterior se hace referencia al Derecho de Asociación, aplicable para constituir de manera legal una Asociación Civil.

⁹⁹ CPEUM, *Artículo 9, op. cit.*

3.3.2 Ley General de Desarrollo Social

La ley que regula el funcionamiento o participación de las OSC, es la Ley General de Desarrollo Social, la cual en el Capítulo VI Participación Social¹⁰⁰, del artículo 61 al 66, señalan la forma de participación de las asociaciones (organizaciones) en política social, impulsando el desarrollo social, al igual que ser partícipes de las convocatorias públicas y recibir fondos públicos.

3.3.3 Ley Federal de Fomento de las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil

La Ley Federal de Fomento de las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC)¹⁰¹, puede ser considerada como la Ley, con mayor peso en temas referentes al tercer sector, debido a que su impulso para su formulación y promulgación, surgió de las mismas OSC. La LFFAROSC, menciona las actividades que pueden realizar las OSC,

¹⁰⁰ **Artículo 61.** El Gobierno Federal, los de las entidades federativas y los municipios garantizarán el derecho de los beneficiarios y de la sociedad a participar de manera activa y corresponsable en la planeación, ejecución, evaluación y supervisión de la política social.

Artículo 62. Las organizaciones que tengan como objetivo impulsar el desarrollo social de los mexicanos podrán participar en las acciones relacionadas con el diseño, ejecución y evaluación de las políticas, programas y acciones públicas en esta materia.

Artículo 63. El Gobierno Federal deberá invitar a las organizaciones, mediante convocatorias públicas que deberán contener los requisitos, objetivos y modalidades de participación.

Artículo 64. Las organizaciones podrán recibir fondos públicos para operar programas sociales propios, a excepción de aquellas en las que formen parte de sus órganos directivos servidores públicos, sus cónyuges o parientes consanguíneos hasta el cuarto grado, por afinidad o civiles.

Artículo 65. Para efectos del artículo anterior, las organizaciones deberán estar formalmente constituidas ante autoridad competente o fedatario público, además de cumplir con lo que establezca el reglamento respectivo.

Artículo 66. Las organizaciones estarán sometidas al escrutinio de la Secretaría, sin perjuicio de lo que establezcan las leyes respectivas para el uso de fondos públicos. Ley General de Desarrollo Social, Reformada 08/04/2013. Ley General de Desarrollo Social, *Artículos 61 a 66*, Dirección URL: www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/264.doc [consultada el 28/05/2013 a las 23:01 hrs.].

¹⁰¹ Ley Federal de Fomento de las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, [en línea], 2004, Reformada 25/04/2012, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266.pdf>, [consulta: 28 de mayo de 2013 a las 23:48 hrs.].

los derechos a los que pueden acceder las organizaciones, las obligaciones para acceder a apoyos y estímulos de la Administración Pública Federal, al igual que las funciones e integración de la Comisión de Fomentos de las Actividades de las OSC, además hace mención del funcionamiento y facultades del Registro Federal de las OSC.

Asimismo, en el artículo 10 de la Ley se plantea la intervención que tiene la SEGOB, de igual manera en la página web [http://: www.paraosc.segob.mx](http://www.paraosc.segob.mx) se expresan las atribuciones de la Unidad para el Desarrollo Político encargada de regular a algunas Organizaciones de la Sociedad Civil.

Un aspecto relevante en materia de manejo de recursos es que la Ley de fomento contempla en sus artículos 30 y 31 la transparencia y rendición de cuentas para las OSC que hacen uso de recursos públicos para operar, de igual manera se encuentra regulado en los artículos 56 y 58 del reglamento de la Ley de fomento; y en la Ley de Procedimiento Administrativo se muestran las sanciones en caso de incurrir en algún delito.

Existe también una Ley de Fomento de las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones Civiles para el Distrito Federal¹⁰², mencionando las actividades de fomento de las OSC, al igual que del Registro pero a nivel local, los derechos y obligaciones de las OSC, además de las sanciones en caso de incumplimiento de las obligaciones en la misma Ley expuestas.

Pese a que la Ley de Federal de Fomento de las Actividades Realizadas por las OSC, ha tenido mayor impacto, un antecedente directo de la misma es la Ley de Fomento de las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones de la Sociedad Civil para el Distrito Federal, aunque salió primero a nivel local cuatro años antes, a nivel federal se retomaron varias cuestiones implícitas en la Ley, lo cual ha permitido darle continuidad a la legislación y al empoderamiento de las OSC en el Distrito Federal.

¹⁰² Ley de Fomento de las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones de la Sociedad Civil para el Distrito Federal. 2000. [en línea], Dirección URL: http://www.equidad.df.gob.mx/direccion/pdf/ley_desarrollo.pdf, [consulta: 29 de mayo de 2013 a las 12:07 hrs.].

3.3.4 Ley de las y los Jóvenes del Distrito Federal

A nivel local exclusivamente hablando del Distrito Federal, existe la Ley de las y los Jóvenes del Distrito Federal¹⁰³, la cual en su Capítulo XII artículos 39 y 40 se hace mención del Derecho a la Organización Juvenil, sólo para habitantes jóvenes.

“Artículo 39.- Todas las y los jóvenes tienen derecho a formar organizaciones autónomas que busquen hacer realidad sus demandas, aspiraciones y proyectos colectivos, contando con el reconocimiento y apoyo del Gobierno y de otros actores sociales e institucionales.

Artículo 40.- El Gobierno debe a través del Plan apoyar en el fortalecimiento de la organización juvenil autónoma, democrática y comprometida socialmente, para que las y los jóvenes de esta ciudad tengan las oportunidades y posibilidades para construir una vida digna.”¹⁰⁴

La Ley otorga el derecho a formar organizaciones juveniles de manera legal con apoyo del gobierno local mediante el Plan Estratégico para el Desarrollo Integral de la Juventud del Distrito Federal.

3.3.5 Código Civil Federal

Dentro del Código Civil Federal, en el Título Decimo Primero, “De las Asociaciones y las Sociedades”, Fracción I.- De las Asociaciones, en el Artículo 2670¹⁰⁵, se vuelve a enunciar el Derecho de Asociación. Sucesivamente en la misma Fracción, se enuncian los artículos del 2670 al 2687, haciendo referencia a las características de las Asociaciones, desde los socios, la asamblea general, la constitución y disolución de la misma, especificando cada una.

¹⁰³ Ley de las y los Jóvenes del Distrito Federal, 25/07/2000, [en línea], Dirección URL: http://www.sma.df.gob.mx/sma/links/download/biblioteca/leyes_equidad/local/16_ley_jovenes.pdf, [consulta: 28 de mayo de 2013 a las 23:40 hrs.].

¹⁰⁴ *Idem.*

¹⁰⁵ “**Artículo 2670.-** Cuando varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación”. Código Civil Federal. 1928. Reformado 08/04/2013, [en línea], Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2.pdf>, [consulta: 28 de mayo de 2013 a las 21:20 hrs.].

3.3.6 Código Civil del Distrito Federal

Los anteriores Artículos del 2670 al 2687 haciendo referencia al Código Civil Federal, aplican de la misma manera para el Código Civil del Distrito Federal, encontrándose en el mismo Título Decimo Primero correspondiente a los artículos 2670 al 2687, del Código ya mencionado.

Cabe destacar que la figura jurídica de Asociación es la más popular en comparación con el resto de Organizaciones de la Sociedad Civil en cuestión de OSC constituidas a nivel local.

3.4 Ámbito Fiscal de las Asociaciones Civiles en México

Complementando las actividades de las organizaciones de la sociedad civil, se debe tener en cuenta las exenciones e incentivos fiscales a las que pueden acceder y los motivos por los cuales se puede ser partícipes para los mismos.

3.4.1 Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

Una Ley que fortalece la temática de la Procuración de Fondos, es la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria¹⁰⁶, en su artículo 80¹⁰⁷,

¹⁰⁶ Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, Reformada el 09/04/2012, [en línea], Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf>, [consulta: 29 de mayo de 2013 a las 21:18 hrs.].

¹⁰⁷ **Artículo 80.-** Los ejecutores de gasto podrán otorgar donativos, siempre y cuando cumplan con lo siguiente:

I. Deberán contar con recursos aprobados por la Cámara de Diputados para dichos fines en sus respectivos presupuestos. Las dependencias, así como las entidades que reciban transferencias, no podrán incrementar la asignación original aprobada en sus presupuestos para este rubro.

II. El otorgamiento del donativo deberá ser autorizado en forma indelegable por el titular del respectivo ejecutor de gasto y, en el caso de las entidades, adicionalmente por el órgano de gobierno.

En todos los casos, los donativos serán considerados como otorgados por la Federación;

III. Deberán solicitar a los donatarios que, aparte de ser asociaciones no lucrativas, demuestren estar al corriente en sus respectivas obligaciones fiscales, y que sus principales ingresos no provengan del Presupuesto de Egresos, salvo los casos que permitan expresamente las leyes.

Los beneficiarios del donativo deberán presentar un proyecto que justifique y fundamente la utilidad social de las actividades educativas, culturales, de salud, de investigación científica, de aplicación de nuevas tecnologías o de beneficencia, a financiar con el monto del donativo.

IV. Deberán verificar que los donatarios no estén integrados en algún otro padrón de beneficiarios de programas a cargo del Gobierno Federal y que en ningún caso estén vinculados a asociaciones religiosas o a partidos y agrupaciones políticas nacionales, salvo los casos que permitan las leyes.

que establece la posibilidad de realizar donativos cuando se cumpla lo dispuesto en el mismo artículo, haciendo que la administración pública, tenga la posibilidad de donar recursos monetarios o en especie a las OSC, y en este caso a las Asociaciones Civiles, para su funcionamiento y actividades en general.

3.4.2 Ley del Impuesto Sobre la Renta

La Ley de Impuesto Sobre la Renta¹⁰⁸, en el Título III Del Régimen de las Personas Morales con Fines No Lucrativos, hace mención en el artículo 95, a las Asociaciones Civiles como persona moral sin fines lucrativos por lo cual se aplica la Ley del ISR, razón por lo que deben apegarse de manera obligatoria y cumplir con lo expuesto en el artículo 97¹⁰⁹ de la misma Ley, para ser

V. Deberán incluir en los informes trimestrales, las erogaciones con cargo a la partida de gasto correspondiente, el nombre o razón social, los montos entregados a los beneficiarios, así como los fines específicos para los cuales fueron otorgados los donativos.

En ningún caso se podrán otorgar donativos a organizaciones que por irregularidades en su funcionamiento estén sujetas a procesos legales.

Los ejecutores de gasto que pretendan otorgar donaciones en especie deberán sujetarse a la Ley General de Bienes Nacionales y demás disposiciones aplicables. En Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, Reformada el 09/04/2012, Artículo 80, [en línea], Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf>, [consulta: 29 de mayo de 2013 a las 21:18 hrs.].

¹⁰⁸ Ley de Impuesto Sobre la Renta. 2002. Reformada 25/05/2012. [en línea], Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/82.pdf>, [consulta: 29 de mayo de 2013 a las 12:38 hrs.].

¹⁰⁹ **Artículo 97.** Las personas morales con fines no lucrativos a que se refieren las fracciones VI, X, XI y XII del artículo 95 de esta Ley, deberán cumplir con lo siguiente para ser consideradas como instituciones autorizadas para recibir donativos deducibles en los términos de esta Ley.

- I. Que se constituyan y funcionen exclusivamente como entidades que se dediquen a cualquiera de los fines a que se refieren las fracciones VI, X, XI y XII del artículo 95 de esta Ley y que, de conformidad con las reglas de carácter general que al efecto expida el Servicio de Administración Tributaria, una parte sustancial de sus ingresos la reciban de fondos proporcionados por la Federación, Estados o Municipios, de donativos o de aquellos ingresos derivados de la realización de su objeto social. Tratándose de aquellas entidades a cuyo favor se emita una autorización para recibir donativos deducibles en el extranjero conforme a los tratados internacionales, además de cumplir con lo anterior, no podrán recibir ingresos en cantidades excesivas por concepto de arrendamiento, intereses, dividendos o regalías o por actividades no relacionadas con su objeto social.
- II. Que las actividades que desarrollen tengan como finalidad primordial el cumplimiento de su objeto social, sin que puedan intervenir en campañas políticas o involucrarse en actividades de propaganda o destinadas a influir en la legislación.
No se considera que influye en la legislación la publicación de un análisis o de una investigación que no tenga carácter proselitista o la asistencia técnica a un órgano gubernamental que lo hubiere solicitado por escrito.
- III. Que destinen sus activos exclusivamente a los fines propios de su objeto social, no pudiendo otorgar beneficios sobre el remanente distribuible a persona física alguna o a

consideradas como instituciones autorizadas para recibir donativos deducibles o ser donatarias autorizadas.

Haciendo referencia al proceso de Constitución Legal de la Asociación Civil, se debe tener presente que el trámite de autorización de deducibilidad de impuestos (Donataria Autorizada), se realiza ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) del Gobierno Federal.

sus integrantes personas físicas o morales, salvo que se trate, en este último caso, de alguna de las personas morales o fideicomisos autorizados para recibir donativos deducibles de impuestos o se trate de la remuneración de servicios efectivamente recibidos.

- IV. Que al momento de su liquidación y con motivo de la misma, destinen la totalidad de su patrimonio a entidades autorizadas para recibir donativos deducibles.
- V. Mantener a disposición del público en general la información relativa a la autorización para recibir donativos, al uso y destino que se haya dado a los donativos recibidos, así como al cumplimiento de sus obligaciones fiscales, por el plazo y en los términos que mediante reglas de carácter general fije el Servicio de Administración Tributaria.
- VI. Informar a las autoridades fiscales, a través de los medios y formatos electrónicos, que señale el Servicio de Administración Tributaria mediante reglas de carácter general, a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior a aquel en el que se realice la operación, de los donativos recibidos en efectivo en moneda nacional o extranjera, así como en piezas de oro o de plata, cuyo monto sea superior a cien mil pesos.

La información a que se refiere esta fracción estará a disposición de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en los términos del segundo párrafo del artículo 69 del Código Fiscal de la Federación.

- VII. Informar a las autoridades fiscales, en los términos que señale el Servicio de Administración Tributaria mediante reglas de carácter general, de las operaciones que celebren con partes relacionadas y de los servicios que reciban o de los bienes que adquieran, de personas que les hayan otorgado donativos deducibles en los términos de esta Ley.

Los requisitos a que se refieren las fracciones III y IV de este artículo, deberán constar en la escritura constitutiva de la persona moral de que se trate con el carácter de irrevocable. En todos los casos, las donatarias autorizadas deberán cumplir con los requisitos de control administrativo y de transparencia, que al efecto establezcan el Reglamento de esta Ley y las reglas de carácter general que al efecto emita el Servicio de Administración Tributaria.

El Servicio de Administración Tributaria podrá revocar o no renovar las autorizaciones para recibir donativos deducibles en los términos de esta Ley, a las entidades que incumplan los requisitos o las obligaciones que en su carácter de donatarias autorizadas deban cumplir conforme a las disposiciones fiscales, mediante resolución notificada personalmente. Dicho órgano desconcentrado publicará los datos de tales entidades en el Diario Oficial de la Federación y en su página de Internet.

Para los efectos del párrafo anterior, tratándose de las personas a las que se refieren los artículos 95, fracciones VI y XII, 96 y 99 de esta Ley, salvo las instituciones de asistencia o de beneficencia autorizadas por las leyes de la materia, a las que se les revoque o no se les renueve la autorización, a partir de que surta sus efectos la notificación de la resolución correspondiente y con motivo de ésta, podrán entregar donativos a donatarias autorizadas sin que les sea aplicable el límite establecido por el artículo 31, fracción I, último párrafo de esta Ley durante el ejercicio en el que se les revoque o no se les renueve la autorización.

3.4.3 Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única

En materia financiera existió hasta 2013 con la Reforma Fiscal de 2014 otra Ley, aplicable para las Organizaciones de la Sociedad Civil, que son donatarias autorizadas. La Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única¹¹⁰, que en su artículo 4¹¹¹, hace mención en el párrafo segundo inciso c), que las Asociaciones Civiles (donatarias autorizadas), quedan exentas del pago del IETU. Por otro lado en el artículo 5, “permite la deducción de donativos que no excedan 7% de la utilidad fiscal obtenida por personas morales o del ingreso acumulable de personas físicas en el ejercicio inmediato anterior”¹¹².

3.4.4 Disposiciones relacionadas con las donatarias autorizadas en la Reforma Fiscal para 2014

Con la Reforma Fiscal del 2014 se desaparece la figura de IETU, quedando sólo la recaudación del impuesto Sobre la Renta (ISR) exclusivamente para empresas.

“Se logró eliminar la disposición que establecía que los donativos entre partes relacionadas no eran deducibles.”¹¹³ Con lo cual los donativos de las empresas y organizaciones con el mismo representante serán deducibles. Por ejemplo MVS podrá deducir impuestos mediante donaciones que realice a Fundación MVS.

¹¹⁰ Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única, 01/10/2007, [en línea], Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIETU.pdf>, [consulta: 29 de mayo de 2013 a las 20:25 hrs.].

¹¹¹ **Artículo 4.** No se pagará el impuesto empresarial a tasa única por los siguientes ingresos:

- II. Los que no estén afectos al pago del impuesto sobre la renta en los términos de la Ley de la materia que reciban las personas que a continuación se señalan:
 - a) Partidos, asociaciones, coaliciones y frentes políticos legalmente reconocidos.
 - b) Sindicatos obreros y organismos que los agrupan.
 - c) Asociaciones o sociedades civiles organizadas con fines científicos, políticos, religiosos y culturales, a excepción de aquéllas que proporcionen servicios con instalaciones deportivas cuando el valor de éstas represente más del 25% del valor total de las instalaciones.

¹¹² Agustín Carstens, *Discurso pronunciado por el Secretario de Hacienda*, en el foro “Poder de la Filantropía: Repensando el Poder de Dar”, Miami, Florida, 12 de marzo de 2008, [en línea], Dirección URL: http://www.filantropia.itam.mx/docs/Discurso_Evento_Poder.doc, [consulta: 29 de mayo de 2013 a las 21:10 hrs.].

¹¹³ CEMEFI, Noticias Legales, [en línea], Dirección URL: <http://www.cemefi.org/Legales/conoce-el-texto-de-disposiciones-de-las-donatarias-en-la-ley-del-isr.html>, [consulta: 19 de noviembre del 2013 a las 18:30 hrs.].

“Se mantuvo el 7% de donativo que pueden realizar las personas físicas.”¹¹⁴ Lo cual se había hecho mención en el apartado de la Ley del IETU, para la deducción de donativos a personas físicas y morales.

“Podrán realizar actividades destinadas a influir en la legislación, siempre que dichas actividades no sean remuneradas y no se realicen en favor de personas o sectores que les hayan otorgado donativos.

Las donatarias ambientalistas podrán ser autorizadas conforme los convenios de doble tributación que así lo establezcan y que hasta el momento solamente es el firmado entre México y Estados Unidos.”¹¹⁵

Ambas características fortalecen la procuración de fondos y las incidencia y participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en materia de desarrollo social.

“Se ampliaron los objetos susceptibles de ser autorizados para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta tales como aquellas dedicadas a realizar actividades cívicas enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público; promoción de la equidad de género; participación en acciones de protección civil; prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento en términos de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil y la promoción y defensa de los derechos de los consumidores.”¹¹⁶

Lo anterior incrementa el número de Organizaciones de la Sociedad Civil donatarias autorizadas, que cumplan con el artículo 5 fracciones III, VI, XV, XVI y XVII de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.

Las modificaciones anteriormente señaladas por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) con base en la Reforma Fiscal para 2014 aprobada el 31 de Octubre de 2013, han fortalecido al tercer sector, para poder procurar fondos y conseguir recursos de actores privados y públicos dependiendo el

¹¹⁴ *Idem.*

¹¹⁵ *Idem.*

¹¹⁶ CEMEFI, Noticias Legales, [en línea], Dirección URL: <http://www.cemefi.org/Legales/conoce-el-texto-de-disposiciones-de-las-donatarias-en-la-ley-del-isr.html>, [consulta: 19 de noviembre del 2013 a las 18:30 hrs.].

caso, además de ampliar la cartera de OSC que pueden ser autorizadas como donatarias autorizadas.

La Constitución Legal de las Organizaciones de la Sociedad Civil es esencial para generar redes sociales con actores públicos como el gobierno y privados como Empresas Socialmente Responsables. De igual manera la Constitución Política, las Leyes y los Códigos anteriormente mencionados, sirven para regular las actividades realizadas por las OSC, incluidas las Asociaciones Civiles, tanto a nivel Federal como a nivel Local en el Distrito Federal.

De esta manera se expone la importancia y normatividad que las OSC, han tenido de manera general para ser consideradas en artículos que regularan su actuar y vida diaria, para realizar proyectos específicos o sus labores dependiendo cual sea la actividad que realicen.

También se da la posibilidad de poder recibir recursos por parte del gobierno, lo cual no excluye al Sector Privado, debido a que los recursos donados por parte de un privado, también deben seguir una serie de lineamientos ya sea por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), o por la misma Empresa, Organización Donante o por un Organismo u Organización de Carácter Internacional.

Asimismo, el contar con conocimiento de marco legal y normativo que regula a las Asociaciones Civiles ayuda en primer lugar a constituir de manera legal una asociación civil.

En segundo lugar conocer las leyes permite a las organizaciones tener un marco de acción mejor reglamentado trayendo consigo beneficios legales y fiscales que beneficiaran a las asociaciones para procurar fondos y conseguir donativos del sector público, privado e internacional.

En tercer lugar el estar regulado por un marco normativo permite mayor transparencia y rendición de cuentas de los recursos utilizados en especial de aquellos que provienen del sector público.

En conclusión contar con un marco legal y fiscal para las OSC ha beneficiado su labor para todas aquellas organizaciones legalmente constituidas que buscan procurar fondos de organismos públicos, privados e internacionales.

Después de conocer el marco legal de las Organizaciones de la Sociedad Civil a nivel Local y Federal, su consolidación a nivel nacional e internacional como coadyuvantes en el desarrollo social y su marco organizacional bajo el enfoque de la Nueva Gestión Pública y la Comunicación en Redes, en el siguiente apartado se abordará la Gestión de las Asociaciones Civiles al interior y al exterior para lograr la Procuración de Fondos que sea benéfica para la realización de sus actividades.

CAPÍTULO IV: Gestión en las Asociaciones Civiles para la Procuración de Fondos

4.1 Gestión en las Asociaciones Civiles

Las Organizaciones de la Sociedad Civil, en particular las Asociaciones Civiles, cada día han realizado múltiples esfuerzos por mejorar sus prácticas con la finalidad de favorecer a terceros mediante el desarrollo de proyectos sociales.

Lo anterior no ha sido tarea fácil, debido a que se han tenido que probar técnicas de mejora de la gestión incluyendo principios de eficacia y eficiencia en su labor para llevar a cabo todas sus actividades como el recaudar y gestionar recursos.

“Las estrategias de generación – gestión de recursos deben adaptarse a cada OSC (asociación civil) de manera particular como traje a la medida. No existen formulas pre-establecidas que sirvan a todas las organizaciones.”¹¹⁷

Dado lo anterior cabe aclarar que en este capítulo se abordará la importancia de implementar la Gestión Comunicativa y la Gestión Administrativa con la finalidad de visualizar como funcionan algunos modelos y procesos determinados en la Gestión de las Asociaciones Civiles para incidir en la procuración de fondos.

4.2 Gestión Administrativa en las Asociaciones Civiles

Las Gestión Administrativa en las Asociaciones Civiles, ha tomado mayor importancia debido al crecimiento del tercer sector y como elemento base de la sustentabilidad de la propia organización.

Surgiendo profesionales denominados gerentes públicos o gerentes sociales algunos encargados de realizar acciones relacionadas con la gestión de una organización como es el caso de las Asociaciones Civiles, encargándose de temas referentes a la administración de la misma como la creación de la cultura

¹¹⁷ Mauricio Guerrero, *Palabras Preliminares* en “Guía para la sustentabilidad financiera de las Organizaciones de la Sociedad Civil: mapeo nacional e internacional de convocatorias, apoyos y estímulos para las OSC”, México, Museo Memoria y Tolerancia, 2011, p. 3.

organizacional, el mejoramiento de diversas prácticas administrativas, la realización de planes anuales o por proyectos, con la finalidad de incidir en el cumplimiento de las metas y objetivos, mediante el uso eficaz, eficiente y económico de los recursos con los que cuenta o puede llegar a contar una asociación civil.

“Esta corriente, que en América Latina se conoce como gerencialismo o gerenciación, ha sobrenfatizado la rendición de cuentas y la procuración de fondos y ha importado, acriticamente cabe decir, de la administración de empresas, procesos y soluciones prehechas.”¹¹⁸

La Administración Pública y la Administración Privada no están del todo separadas al contar con teóricos afines a ambas disciplinas, razón por la cual organizacionalmente hablando, ambas especialidades son referentes para explicar el proceso administrativo de una asociación civil, al igual que de la planeación estratégica para su funcionamiento y la relación con actores públicos y privados para su ejecución.

A continuación en los siguientes apartados se mostrarán elementos y herramientas en los cuales los gerentes sociales tienen una participación más activa para cumplir con el funcionamiento de las Asociaciones Civiles y para mejorar los procesos internos que tengan como resultado una mejora en la procuración de fondos de la propia organización.

4.2.1 Legislación en la Gestión de una Asociación Civil

La constitución de una asociación civil de manera legal es muy relevante, hablando en relación con la profesionalización, la procuración de fondos y la sustentabilidad de la organización en el manejo de sus recursos.

Como se mostró en el capítulo anterior existen diversas leyes y reglamentos que regulan el quehacer organizacional de una asociación civil legalmente constituida, principalmente el artículo 9° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que otorga el derecho a la libertad de asociación;

¹¹⁸ Alejandro Natal, *La profesionalización de las OSC mexicanas en cuestiones administrativas*, en Cristina Girardo Coordinadora, *La profesionalización de las OSC en México actores y estrategias*, México, El Colegio Mexiquense A.C., Primera Edición, 2007, pp. 133-134.

la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), que desde 2004 ha sido vital para el funcionamiento de las organizaciones y su relación con el gobierno Federal; y de igual manera el Código Civil Federal y Local que regula a las Asociaciones Civiles en su actuación.

Las normas anteriores han servido para dar mayor fuerza al tercer sector, pero la pregunta sigue ¿Por qué es necesario constituir legalmente una asociación civil en México?; la respuesta es muy sencilla y vital en relación con la profesionalización, la sustentabilidad y la procuración de fondos, es necesario constituirse legalmente para poder acceder a recursos públicos principalmente y en su caso para obtener la deducibilidad de impuestos mediante la donataria autorizada, lo cual ayudará a acceder a recursos privados.

Lo que se necesita para constituirse legalmente, es acudir con un notario público para protocolizar y certificar el acta constitutiva de la asociación civil en este caso, para ello se necesita tener los datos siguientes:

DATOS PARA PROTOCOLIZACIÓN DEL ACTA CONSTITUTIVA	
1.	Nombres completos de los asociados.
2.	Nombre o razón social de la organización.
3.	Actividades a las que se dedicará.
4.	Tiempo que permanecerá integrada.
5.	Comprobante de domicilio legal.
6.	Derechos y obligaciones de los asociados.
7.	Funcionamiento del consejo de administración.
8.	Nombres y facultades de los representantes legales.
9.	Cláusulas de patrimonio y liquidación.

Fuente: Cuadro elaborado con base en el folleto informativo del Instituto Nacional de Desarrollo Social.

Cabe destacar algunas especificaciones para unos puntos, en el caso del punto número dos “Nombre o razón social de la organización”; primero el trámite se

debe realizar ante la Secretaría de Economía para adquirir el derecho del uso de la razón social, el trámite comenzó en esta Secretaría desde 2012, ya que anterior a esta fecha se realizaba en la Secretaría de Relaciones Exteriores.

Número tres “Actividades a las que se dedicará”; preferentemente en caso de querer ser donataria autorizada o inscribirse en el registro federal de organizaciones de la sociedad civil es necesario que todas o alguna de las actividades se apegue al artículo 5° de la LFFAROSC.

Número cuatro “Tiempo que permanecerá integrada”; éste puede ser desde un año hasta 99 años, dependiendo de los fines que tengan en mente los asociados para el crecimiento de la asociación.

Número nueve “Cláusulas de patrimonio y liquidación”; éstas deben ser con base al artículo 18 fracción III y IV de la LFFAROSC, en las que se explica el uso de los apoyos y estímulos públicos recibidos durante su funcionamiento y disolución.

De igual manera para la constitución legal, se debe dar de alta a la asociación legalmente constituida ante el Registro Público de la Propiedad, lo cual servirá como requisito para poder obtener la donataria autorizada. Mientras se realiza el trámite se debe solicitar al Notario una carta donde se estipule el estatus de la gestión ante el Registro para poder empezar a hacer otros trámites como la obtención de la CLUNI.

También se debe acudir al módulo del Servicio de Administración Tributaria (SAT) correspondiente, para obtener la cédula de inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y de ser posible tramitar la Firma Electrónica Avanzada (FIEL) que será de utilidad para realizar los informes anuales ante el INDESOL y la declaración fiscales de la asociación civil.

4.2.1.1 Obtención de la CLUNI

Con la constitución legal de la Asociación finalizada, se puede acudir al módulo del Registro Federal de las OSC para iniciar el trámite de inscripción, únicamente si se cumple con los requisitos que señala la LFFAROSC para obtener la Clave Única de Inscripción (CLUNI) véase en (Anexo 02).

La CLUNI sirve para poder participar en convocatorias y programas de apoyos y estímulos públicos por parte de la Administración Pública Federal, sólo es necesario estar legalmente constituido, ser una organización sin fines de lucro, proselitismo partidista o religioso y desempeñar una o más actividades que se establecen en el artículo 5° de la LFFAROSC.

Los pasos a seguir son:

PRE-REGISTRO	
1.	Ingresar a http://www.corresponsabilidad.gob.mx
2.	Llenar el formato de inscripción
3.	Imprimir el formato
4.	Firmarlo por el representante legal
5.	Acudir al módulo de registro a concluir el trámite con la documentación requerida para su cotejo

Fuente: Cuadro elaborado con base en el folleto informativo del Instituto Nacional de Desarrollo Social.

La documentación a la que se refiere el punto número cinco es:

- Acta constitutiva de la organización.
- Documento notariado que acredite la personalidad y ciudadanía de los representantes legales.
- Identificación oficial vigente de los representantes legales.
- Cédula de inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
- Comprobante de domicilio legal.
- Acta protocolizada en caso de haber realizado modificaciones a la escritura.

Todos los documentos se deben presentar en original y copia legibles para su cotejo, entregando por parte del INDESOL un acuse con número de folio para poder dar seguimiento al trámite que tarda aproximadamente 30 días hábiles a partir de la realización del registro.

4.2.1.2 Obtención de la Donataria Autorizada

Para realizar el trámite de la autorización de donataria (ejemplo en Anexo 03), se debe realizar el llenado del siguiente documento:

SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA RECIBIR DONATIVOS DEDUCIBLES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

LUGAR Y FECHA: México, D.F. a XX de X del XXXX

ASUNTO: SE SOLICITA AUTORIZACIÓN PARA RECIBIR DONATIVOS DEDUCIBLES.

C. ADMINISTRADOR:¹

PRESENTE.

DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL:

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES:

DOMICILIO FISCAL:

TELÉFONO y/o FAX:

CORREO ELECTRÓNICO:

NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL Y PERSONAS AUTORIZADAS PARA RECIBIR NOTIFICACIONES:

DOMICILIO CONVENCIONAL ² (Para oír y recibir notificaciones):

CUENTA CON ESTABLECIMIENTOS: ³

SÍ NO

DOMICILIO Y TELÉFONO DE LOS ESTABLECIMIENTOS ³:

SOLICITA AUTORIZACIÓN PARA RECIBIR DONATIVOS DEDUCIBLES EN:

MÉXICO EXTRANJERO AMBOS

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES U OBJETO (Síntesis):

EN CASO DE SOLICITAR AUTORIZACIÓN POR 2 O MÁS ACTIVIDADES, SEÑALAR LA ACTIVIDAD PREPONDERANTE ⁴:

INDICAR SI CON ANTERIORIDAD YA SE LE HABÍA OTORGADO AUTORIZACIÓN Y, EN SU CASO, SI ÉSTA LE FUE REVOCADA:

DOCUMENTACIÓN QUE ACOMPAÑA:

Original o copia certificada de la escritura constitutiva y/o estatutos ⁶

Original o copia certificada del contrato de fideicomiso ⁵

Original o copia certificada de las modificaciones a la escritura constitutiva y/o estatutos ⁶

Original o Copia certificada del convenio de modificaciones al contrato de fideicomiso

Original o copia certificada del poder del representante legal ⁷

() Fotocopia de la identificación oficial del representante legal o apoderado, previo cotejo por personal del Servicio de Administración Tributaria o copia certificada.

() Original o copia certificada del documento que acredite la actividad por la que se solicita la autorización.⁸

() Otros, especifique:

Nombre y firma del representante legal o del apoderado

INSTRUCTIVO DE LLENADO.

¹ *Administrador Local de Servicios al Contribuyente o Administrador General Jurídico, según corresponda.*

² *Domicilio donde se desea recibir notificaciones respecto al trámite de referencia, puede ser el mismo domicilio fiscal o uno distinto.*

³ *Cualquier lugar en el que desarrollen, parcial o totalmente el objeto social o actividades (sucursales, agencias, oficinas, instalaciones) de los cuales se dio aviso de apertura ante el Registro Federal de Contribuyentes.*

⁴ *En el caso de que solicite autorización por dos o más rubros (actividades), se deberá de especificar cuál de ellos lleva a cabo la organización principalmente.*

⁵ *Sólo aplica para fideicomisos.*

⁶ *Los Instrumentos Notariales deberán contener los datos de inscripción de la escritura pública en el Registro Público de la Propiedad correspondiente. En caso de que la escritura pública se encuentre en trámite de inscripción en el referido Registro, bastará con que anexe original o copia certificada de la carta del fedatario público que otorgó la escritura, en la que señale dicha circunstancia.*

⁷ Puede estar incluido en la escritura constitutiva y/o estatutos.

⁸ *Tratándose de solicitud de autorización para recibir donativos deducibles “condicionada” conforme a la regla 1.3.9.8., fracción V, inciso a) de la Resolución Miscelánea Fiscal 2010, el solicitante deberá explicar, “bajo protesta de decir verdad”, en su escrito de solicitud los motivos por los que no ha podido obtener el acreditamiento de actividades.*

* Puede consultar la dirección de las Administraciones Locales de Servicios al Contribuyente y los demás requisitos en la página www.sat.gob.mx

Disposiciones jurídicas aplicables

Artículos 18, 18-A, 19 del Código Fiscal de la Federación y 25 de su Reglamento, artículo 2 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, Reglas 1.3.9.2., 1.3.9.8. y 1.3.9.14., de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2010 y la ficha 10/ISR del Anexo 1-A de la citada Resolución.

Fuente: Requisitos de Donataria Autorizada, elaborados por el SAT, [en línea], Dirección URL: http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/default.aspx, [Consulta: 21 de noviembre de 2013 a las 17:40 hrs.].

La documentación señalada debe ir en original y tres copias para su cotejo al momento de ser presentada en la ventanilla correspondiente de la Administración Local de Servicios al Contribuyente del SAT, la notificación de autorización de donataria puede tardar aproximadamente un mes o más en realizarse en caso de ser positiva o negativa.

Teniendo la mayor parte de los requisitos anteriores cumplidos, principalmente el acta constitutiva, se puede proceder a dar por legalmente constituida la asociación civil para su funcionamiento y participación en convocatorias de la APF y de empresas privadas.

De esta manera será más sencillo poder acceder a recursos públicos y privados, aclarando que no por tener todos los requisitos una organización puede ser beneficiada, depende de otros factores como se estipule en convocatorias o reglas de operación de los proyectos.

Algunos de los factores de los que pueden depender las Asociaciones Civiles para la obtención de recursos, se encuentran inmersos en su cultura organizacional, la cual se explicará más a detalle en los siguientes apartados.

4.2.2 Cultura Organizacional

La cultura organizacional puede ser entendida como: “el conjunto de creencias y expectativas que motivan a los integrantes de una organización a coordinar sus esfuerzos para lograr un fin común.”¹¹⁹

En este sentido la cultura organizacional sirve para conocer la razón de ser de la organización, sus fines, su identidad y lo que quiere lograr y ser a corto, mediano y largo plazo.

Existen diferentes elementos que componen la cultura organizacional, los principales que pueden servir en relación con la procuración de fondos y la profesionalización son:

- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos y Metas
- Estructura Organizacional
- Perfil de puestos
- FODA

Cabe destacar que el último elemento mencionado no compone de lleno la cultura organizacional, pero sirve para llevar a cabo la elaboración de un diagnóstico que resulte benéfico para la estructuración de la misma.

Cada uno de los puntos se compone por una serie de elementos que a continuación se detallarán por la relevancia que tienen y presentan en relación con el funcionamiento interno y externo de las Asociaciones Civiles.

4.2.2.1 Misión

La misión es vital para una organización, en ésta se expresa su razón de ser y lo que la caracteriza que hace un distintivo del resto de las Asociaciones Civiles que se dedican al mismo objeto social.

¹¹⁹ Maribel Trejo Estudillo, ABC de la Constitución a la Sustentabilidad, Transformando 360 Grados AC – INDESOL, México, 2011, p. 68

La misión se puede elaborar dando respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué hace la organización?, es decir la razón de ser de la organización, ¿Para quién lo hace?, mencionando a la población objetivo y potencial a beneficiar y ¿Cómo lo hace?, con qué herramientas o metodología se apoyarán para llevarlo a cabo.

La importancia de tener una misión clara, sencilla y objetiva es la siguiente:

- “Apoyará la uniformidad de esfuerzos para lograr el propósito de la organización al crear sentido de pertenencia.
- Facilitará el establecimiento de objetivos y la asignación de recursos al tener claro el propósito fundamental de la organización.”¹²⁰
- Ayudará para elaborar “El Caso”, para procurar fondos.

Hay que tener en cuenta que la Misión puede cambiar, sobre todo dentro del primer año de operación de la organización, debido a que es el tiempo en el que ajustan su trabajo y tienen más noción de las necesidades de la propia organización tanto al interior como al exterior.

4.2.2.2 Visión

La visión es otro elemento importante para lograr un mayor entendimiento de lo que la organización quiere llegar a ser a corto, mediano y largo plazo de manera muy objetiva, sin necesidad de incluir acciones que serían imposibles de cumplir por la organización.

La visión se puede elaborar dando respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cómo quieres que la sociedad, miembros y asociados visualicen la organización?, es decir cómo quieres que a futuro se reconozca la labor de la organización, ¿Qué relación quieres generar entre la organización y el entorno?, en este caso se puede plasmar el cómo se piensa que la organización incidirá en la vida en sociedad, y ¿Cómo te ves realizando las actividades a las que se dedica la organización a futuro?, en este caso se responderá con lo que se quiere que sea la organización o cómo se consolidará a futuro por su labor y actividades desarrolladas.

¹²⁰ Maribel Trejo Estudillo *op. cit.*, p. 69.

4.2.2.3 Valores

Los valores son muy importantes en la organización, ya que sirven para comprender qué es lo que se quiere reflejar al exterior y al interior mediante una serie de acciones que reflejarán actos morales de la organización.

Es muy importante que exista coherencia entre lo que se plasma en los valores de la organización y cómo se actúa y trabaja al interior y al exterior, ya que será una de las principales cartas de presentación al momento de solicitar recursos con empresas y organismos de carácter público.

Se recomienda que los valores no pasen de cinco ó seis, debido a que serán parte del actuar de la organización y estarán ligados con la misión y visión de la misma, de igual manera se debe definir cada uno, explicando para la organización qué es cada uno, dado que existen distintas maneras de definir algunos valores, se podría caer en ambigüedades y mal interpretar la acción de la organización.

4.2.2.4 Objetivos y Metas

Los objetivos y metas son relevantes cuando se habla de Organizaciones de la Sociedad Civil, debido a que sirven para fundamentar las intenciones que tiene la organización para realizar el cumplimiento de la misión y la visión plasmada.

Los objetivos deben ser:

- “Cuantitativos.
- Mesurables.
- Realistas.
- Desafiantes.”¹²¹
- Congruentes con la organización.
- Redactados con el primer verbo en infinitivo.

Las metas deben ser:

- Cualitativas.

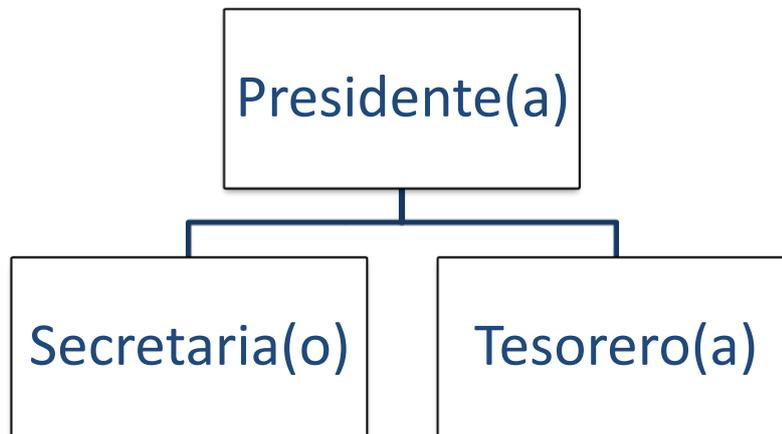
¹²¹ Maribel Trejo Estudillo *op. cit.*, p .77.

- Coherentes con los objetivos y con la organización.
- Definición simple del resultado esperado.
- Identificar a los beneficiarios.
- Identificar la localidad a trabajar.

4.2.2.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional es parte fundamental en la organización, ya que en ella se plasmarán las actividades y responsabilidades de los miembros de la organización.

La estructura más sencilla al crear una asociación civil es:



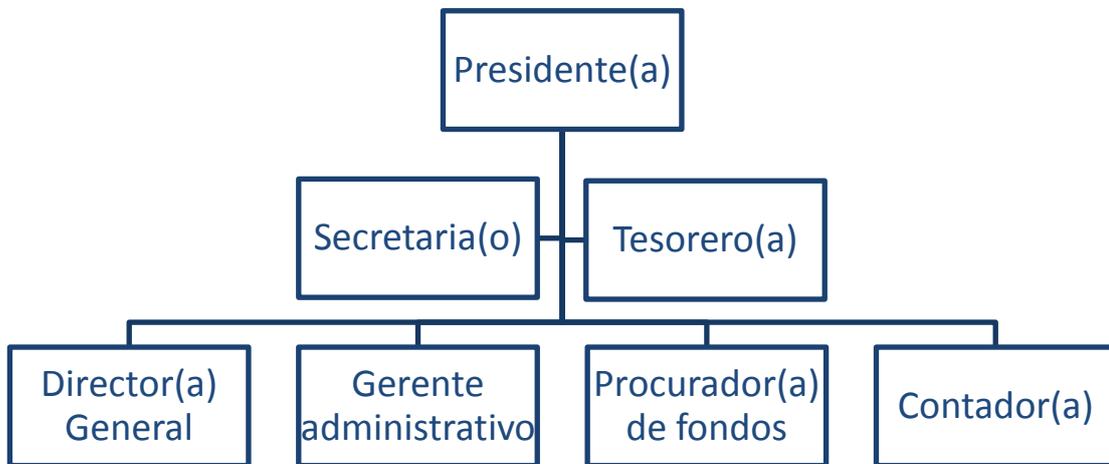
Fuente: Elaboración propia con información de Trejo Estudillo Maribel, *ABC de la Constitución a la Sustentabilidad*, México, Transformando 360 Grados AC – INDESOL, 2011.

La anterior estructura es la que se plasma dentro del acta constitutiva de la asociación civil y es parte fundamental para conocer quién se encargará de tomar decisiones y llevar a cabo algunos procesos al interior de la organización.

La estructura anterior es poco funcional para desarrollar un trabajo más profesional en el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

Por otro lado, también se muestra la estructura que se denomina funcional o centralizada, es un poco más elaborada que la estructura anterior ya que

plasma tareas y actividades por función, como contador(a), administrador(a), procurador(a) de fondos, etc.

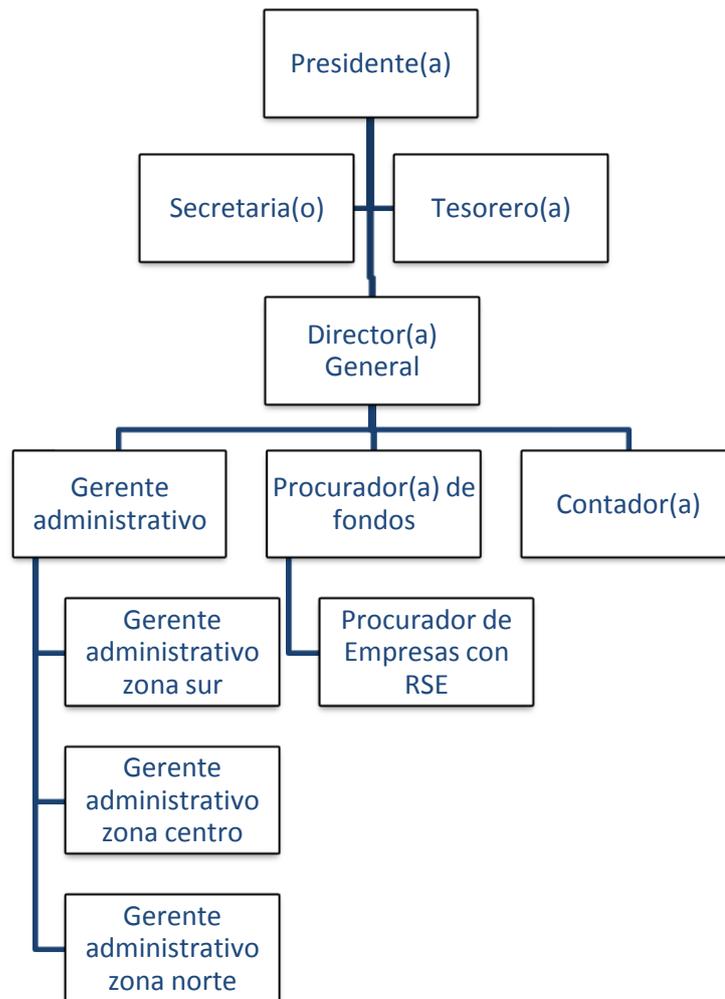


Fuente: Elaboración propia con información de Trejo Estudillo Maribel, *ABC de la Constitución a la Sustentabilidad*, México, Transformando 360 Grados AC – INDESOL, 2011.

Este tipo de estructura es funcional a nivel medio, ya que no genera oportunidad para que exista un desarrollo profesional al interior de la organización y existe mayor rendición de cuentas.

También puede existir la estructura de tipo divisional, siendo más completa que la anterior, descentralizando más las actividades y responsabilidades de la organización ya sea por subdirecciones o por zonas.

A continuación se presenta un ejemplo:



Fuente: Elaboración propia con información de Trejo Estudillo Maribel, *ABC de la Constitución a la Sustentabilidad*, México, Transformando 360 Grados AC – INDESOL, 2011.

Este tipo de estructura presenta la oportunidad de desarrollo y crecimiento al interior de la organización, al igual que genera mejor definición de responsabilidades, pero puede llegar a ser más costosa por la cantidad de personas que colaboran en la organización.

Maribel Trejo destaca que si es una asociación de reciente creación, no se recomienda dicha estructura por el costo que podría presentar para la organización en general.

4.2.2.6 Perfil de puestos

Es necesario para tener una asociación más profesionalizada un adecuado perfil de puestos de cada uno de las personas que brindan o prestan sus servicios al interior de la organización.

Lo anterior se puede lograr designando al colaborador ideal para cada puesto, por ejemplo si es un área administrativa dentro de la organización es bueno tener a un administrador que tenga conocimiento específico de las acciones que su labor requiere al interior de la organización; de igual manera si se cuenta con un área de comunicación, se debe tener a un profesional que se encargue de realizar la labor de manera más eficaz y profesional posible para un óptimo funcionamiento de la organización.

El perfil de puestos¹²² debe contener los siguientes elementos:

- Nombre de puesto.
- Edad, género y estado civil.
- Experiencia o conocimientos requeridos.
- Nivel de manejo de tecnología.
- Nivel de dominio de uno o más idioma.
- Disponibilidad de tiempo.
- Cualidades o valores personales afines a los de la organización.
- Otras habilidades dependiendo el puesto.

Lo anterior debe ser plasmado en un catálogo de puestos, en el cual se definirán todos y cada uno de los puestos que van a colaborar al interior de la organización.

Es importante mencionar que entre mejor preparación y capacitación tenga el personal que laborará en la organización, existe mayor posibilidad de que la organización tenga éxito en sus labores y trabajo, reflejado lo anterior en el cumplimiento de su misión, visión, objetivos y metas planteados al inicio de la planeación de la organización.

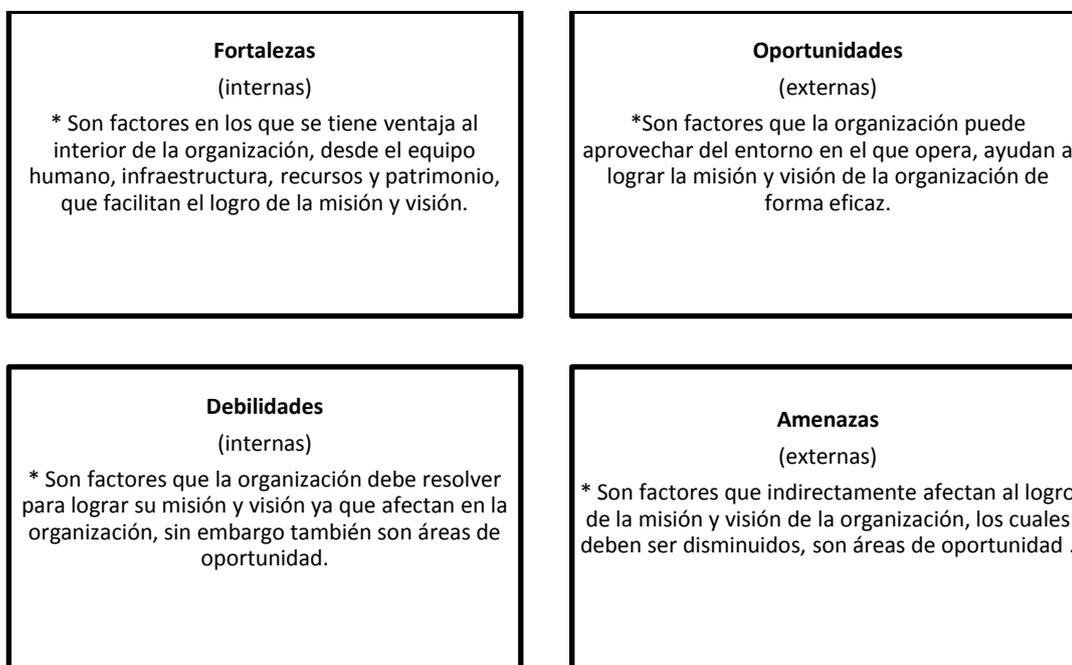
¹²²Maribel Trejo Estudillo, *op. cit.*, p.82.

4.2.2.7 Análisis FODA

Para poder conocer lo que pasa al interior y al exterior de cualquier organización es fundamental realizar un análisis o diagnóstico FODA, el cual servirá para conocer el funcionamiento de la organización.

El nombre de FODA se deriva del acrónimo de los factores a analizar: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, estos cuatro elementos sirven para realizar el análisis de la organización dividido en el siguiente cuadro:

FODA¹²³



En cada uno de los recuadros se deben puntualizar los elementos que nos sirvan para realizar el análisis con base en la cultura organizacional de la asociación civil y los elementos que conforman a la misma.

La importancia de utilizar el análisis FODA, radica en que servirá para determinar estrategias de la organización para el cumplimiento de los objetivos y metas, logrando cumplir con la misión y visión planeada de la A.C.

¹²³Maribel Trejo Estudillo, *op. cit.*, pp. 73-77.

4.2.3 Recursos en las Asociaciones Civiles

Tener el conocimiento de los recursos con los que cuenta la asociación civil es muy importante, para saber las necesidades de la organización en materia de recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales a corto, mediano y largo plazo.

Para ello es importante que se lleve una buena gestión al interior de las organizaciones para lograr el cumplimiento de las metas y los objetivos deseados, para esto se puede hacer uso de libros de registro ya sean físicos o electrónicos para tener mayor control de los ingresos y egresos que realiza la propia asociación civil.

La importancia de contar con el registro de los recursos es la siguiente:

- Ayuda a tener finanzas sanas en la asociación civil.
- Genera mayor control sobre los ingresos y egresos.
- Sirve en caso de ser donatarias autorizadas para llevar un registro de las donaciones percibidas.
- Se puede llevar un control de ventas de bienes o servicios.
- Control de estímulos realizados por parte del gobierno.
- Para realizar análisis de la vida económica de la organización.
- Proporciona información sobre el costo operativo de los proyectos.
- Se puede reflejar el costo de la organización.
- Apoya en el control de deudas.
- Se lleva mayor control de los bienes de la organización, etc.

De esta manera dentro del registro se pueden reflejar bienes:

- “Activos: son los recursos financieros, bienes y derechos con los que cuenta la organización para operar.
- Activos circulante: todo aquello que sea dinero.
- Activos no circulante: se integra por bienes muebles e inmuebles.
- Pasivo: son los recursos financieros que le fueron prestados por terceros a la organización para operar.

- Patrimonio: es la aportación de los asociados y donadores, resultado de operación de años anteriores.
- Ingresos: que son los recursos financieros que entran a la organización para su operación.
- Temporalmente restringidos: que son recursos financieros cuyo uso está limitado por disposiciones que expiran con el tiempo o propósito concluido.
- No restringido: es el recurso financiero cuyo uso está limitado exclusivamente al cumplimiento del objeto social de la organización.
- Egresos: representan los gastos que hace la organización para su operación y se clasifican en: gasto administrativo, gasto de operación y gasto financiero.”¹²⁴

Es muy importante tener conocimiento de los recursos con los que cuenta la organización, ya que parte del éxito y vida de la misma se debe a tener buen manejo y uso de los mismos mediante eficacia, eficiencia y economía que ayudarán a lograr una mejor gestión administrativa de la asociación civil.

Es necesario conocer qué es lo que integra a cada uno de los recursos, para ello a continuación se mostrará una clasificación simple de los mismos:

- **Recursos Humanos**

Incluye a todo el personal que trabaja para la organización, desde voluntariado hasta personal de estructura.

- **Recursos Financieros**

Es el recurso monetario con el que cuenta una organización para la realización de actividades, pago de rentas, servicios o personal, se puede integrar por distintos tipos de recursos, ya sean donaciones, recursos propios de la asociación por la prestación de servicios, recursos públicos por parte del gobierno o recursos privados por parte de empresas.

¹²⁴Maribel Trejo Estudillo, *op. cit.*, pp. 108 – 110.

- **Recursos Tecnológicos**

Se integran principalmente por equipos de cómputo, telefonía celular, tabletas electrónicas y todo aquello que es necesario para la realización de proyectos o actividades de la asociación.

- **Recursos Materiales**

Este tipo de recursos es integrado por los bienes muebles e inmuebles con los que cuenta una organización, van desde las oficinas o residencia de la organización, hasta carros, papelería, muebles de la asociación, etc.

Como se puede apreciar, conocer qué integra cada tipo de recursos y cuál es su utilidad es esencial para la asociación, beneficiando a corto y mediano plazo a visualizar las necesidades que se tienen al interior de la organización para prestar servicios al exterior, considerando la posible limitación de recursos que tiene la organización para realizar determinados proyectos.

Después de conocer de manera general la cultura organizacional que deben tener las Asociaciones Civiles para poder realizar sus actividades y tener presente el tipo de recursos con los que cuentan para su funcionamiento, es necesario conocer la labor de los gerentes público-sociales, los cuales se encargarán de materializar todo lo anterior en acciones en materia administrativa y de comunicación.

4.2.4 Gerentes Público – Sociales

La administración pública ha encontrado uno de sus mayores retos más allá de mejorar la eficiencia, eficacia y economía de las demás dependencias, se ha visto inmersa en dar respuesta a la necesidades sociales que cada día han incrementado, desde personas en condición de pobreza, hasta la vulnerabilidad de los derechos humanos.

Para llevarlo a cabo se enfocó en la Nueva Gestión Pública (NGP), que “prometía resultados relativamente fáciles sin costos excesivos; ofrecía también

el argumento de la revolución global como justificación para iniciar la transformación en el sector público.”¹²⁵

Lo cual empezaría a ser un elemento de los nuevos gerentes públicos y sociales, la habilidad de pensar con miras a la globalidad y actuar en su entorno local, para dar respuesta a diversas problemáticas y necesidades de la sociedad.

Lo anterior se desarrolla mediante la gestión entendida como “formas de solución e implementación de acciones”¹²⁶, con la finalidad de buscar “un aparato estatal que sirva a la sociedad, y no más una sociedad que sirva al aparato.”¹²⁷

La administración pública se ha visto afectada por servidores públicos que no cumplen la máxima de eficiencia y eficacia en su labor, pero sobre todo porque ha sido “incapaz de responder eficazmente a las demandas de la sociedad.”¹²⁸

Dado a lo anterior la administración pública se vio en la necesidad de modernizarse con la finalidad de mejorar sus crisis de legitimidad, la cual la sociedad reclamó durante distintas épocas expresándose en diversos movimientos sociales.

Quedando eslabones sueltos hasta la actualidad, debido al desperdicio de recursos y estructuras administrativas obsoletas que no sufrieron grandes cambios como otras que se vieron en la necesidad de transformarse mediante “el achicamiento, la racionalización de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros y nuevas estructuras administrativas.”¹²⁹

Se vio en la necesidad de volver a restablecer el “diálogo Estado-Sociedad como una solución a la crisis de legitimidad del aparato estatal”¹³⁰, debido a que el Estado y la sociedad civil se encontraban desvinculados.

¹²⁵ Guillermo M. Cejudo, *op. cit.*, p.38.

¹²⁶ Enrique Cabrero Mendoza, *op. cit.*, p. 76.

¹²⁷ *Idem.*

¹²⁸ *Ibid.*, p.79.

¹²⁹ Enrique Cabrero Mendoza, *op. cit.*, p.80.

¹³⁰ *Ibid.*, p.84.

De ahí surge la importancia de los gerentes públicos – sociales, que tienen el conocimiento del funcionamiento de la administración pública y de las demandas y necesidades de la sociedad civil organizada.

4.2.4.1 El Proceso Administrativo en el funcionamiento de las Asociaciones Civiles

La labor más importante del Gerente público-social, como se ha mencionado es generar el vínculo entre la administración pública y la sociedad civil, con la finalidad de buscar mayores espacios de participación ciudadana y de incidencia en el diseño e implementación de políticas públicas.

Siendo gestores de estructuras de organizaciones de la sociedad civil, con la finalidad de generar “eficiencia en su funcionamiento, mayor precisión y eficacia en su acción y más legítimo en su quehacer.”¹³¹

Sobresaliendo que es necesario incluir a profesionales del quehacer público en la vida en sociedad organizada para tener mayor conocimiento de la labor que se desempeña al interior y al exterior de las mismas organizaciones.

Resaltando también la importancia del conocimiento del Gerente público-social, en materia de recursos y financiamiento por parte de la administración pública con las Organizaciones de la Sociedad Civil, para poder bajar recursos o concursar en convocatorias públicas para implementar proyectos sociales.

Una herramienta muy útil para desarrollar la labor del Gerente público-social, es el uso y aplicación del proceso administrativo, detallando todas y cada una de sus fases para llevar a cabo los proyectos y acciones de una asociación civil.

Fases del Proceso Administrativo:

- Planeación, ¿Qué va a hacer la organización?
- Integración, ¿Qué recursos se necesitarán?
- Organización, ¿Cómo se llevará a cabo?
- Dirección, ¿Qué se está haciendo para llevarlo a cabo?

¹³¹ Enrique Cabrero Mendoza, *op. cit.*, p.85.

- Control, ¿Cómo se está haciendo?
- Evaluación, ¿Qué se hizo y si cumplió con lo planeado?

Cada una de las fases del proceso administrativo se explica a continuación:

Planeación

“Es la tarea de identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos de la organización.”¹³² Esta fase del proceso va muy ligada a la cultura organizacional de la asociación civil, debido a que en el proceso de planeación se conjuga la filosofía de la organización acorde a la misión, visión, valores, objetivos y metas con la finalidad de generar identidad y orientación hacia el exterior y con los miembros que trabajan al interior.

De esta manera se puede saber el quehacer organizacional de la asociación para definir el rumbo y las actividades que se llevarán a cabo para realizar el trabajo.

Integración

“Son los procedimientos para dotar a la organización de todos aquellos recursos necesarios para su funcionamiento.”¹³³ En esta fase del proceso lo que importa es cómo conjuntamos en armonía los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales para el funcionamiento de la organización.

De esta fase depende que se tenga contemplado cuántos recursos se requieren y con cuántos recursos dispone la organización, ya que en el caso de las Asociaciones Civiles como se ha mencionado, una de las características que tienen son la limitación de recursos de todo tipo para su funcionamiento.

Organización

“Es coordinar y sincronizar las actividades de la organización.”¹³⁴ La fase de organización dentro de la gestión de una asociación civil, sirve para poder

¹³² INDESOL, *Los procesos administrativos para el funcionamiento eficiente de las OSC*, México, Programa de Profesionalización y Fortalecimiento de las OSCS 2010 – Modulo 3, 2010, p. 17.

¹³³ *Idem*.

¹³⁴ INDESOL, *op. cit.* p. 17.

definir los roles de los integrantes y miembros de la organización con la finalidad de conocer sus funciones y su lugar dentro de la estructura organizacional.

De igual manera ayuda tener esta fase presente para poder organizar los recursos con los que cuenta la organización, ya sean materiales, financieros y como se ha mencionado humanos, por mencionar algunos.

Lo cual servirá para tener un mejor orden de los recursos con los que cuenta la organización para poder realizar sus labores, ya que son limitados.

Dirección

“Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada persona y grupo de una organización.”¹³⁵ En esta fase principalmente se busca generar un desarrollo más eficaz y eficiente de los recursos principalmente humanos al interior y al exterior de la organización para que se logren realizar las tareas que se tiene planeadas con la finalidad del cumplimiento del objeto social y filosofía de la asociación civil.

La dirección dentro de una organización es muy importante, ya que un gestor público-social se puede encargar de realizar dicha actividad con la aplicación de diversas habilidades gerenciales, como el liderazgo y el manejo y desarrollo del personal con el que cuenta a su cargo.

Control

“Comprende el establecimiento de sistemas o métodos que nos permitan medir los resultados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.”¹³⁶

La finalidad del proceso de control, es poder mejorar las fallas o deficiencias que tenga la asociación civil, con miras en lograr ser más eficaces, eficientes y tener mejor economía, logrando hacer una organización con mayor efectividad en el cumplimiento de su filosofía planeada.

¹³⁵ INDESOL, *op. cit.* p.17.

¹³⁶ *Idem.*

El control se efectúa durante el cumplimiento de las actividades con la finalidad de que las tareas y procesos se lleven a cabo de la manera más adecuada para los miembros de la organización.

Evaluación

“La aplicación sistemática de los procedimientos de investigación social para valorar la conceptualización y el diseño, la ejecución y la utilidad de los programas de intervención social.”¹³⁷

Con la definición anterior sobre evaluación se entiende que es la parte del proceso mediante la cual todas las fases anteriores se ponen a prueba y se verifica el cumplimiento de lo planeado en un inicio con los resultados arrojados por los proyectos o las propias organizaciones al finalizar su ejecución.

Mediante el proceso administrativo, los gerentes público-sociales pueden conocer el funcionamiento de las Asociaciones Civiles, teniendo en cuenta el manejo de los procesos internos y externos que sean eficientes y eficaces, siendo benéfico para la realización de proyectos y de la propia procuración de fondos, logrando administrar lo mejor posible los recursos con los que se cuenta la asociación civil ya sean públicos, privados o propios.

Para los fines del estudio de caso siguiente se hará uso de la fase de planeación desde la perspectiva de la planeación estratégica como herramienta que nos ayude a generar mayor orientación de los esfuerzos y capacidades de la organización.

Consistiendo la planeación estratégica en: “concebir un futuro deseable y definir los medios reales para poder alcanzarlos.”¹³⁸ Englobando en su totalidad aspectos internos del quehacer organizacional de las Asociaciones Civiles, desde la misión y visión hasta los objetivos y metas contenidos en los proyectos a ejecutar.

¹³⁷ Agustín Caso Raphael, *El Presupuesto basado en resultados y la evaluación de las políticas públicas en México: evolución y perspectivas*, México, Auditoría Superior de la Federación – Auditoría Especial de Desempeño, Abril 2012, p.25.

¹³⁸ María García Pizarro, *Estudios y Comentarios: La Planificación Estratégica y el Arte del Buen Gobierno*, Número 10, Granada (España), Unión Iberoamericana de Municipalistas, 2007, p. 39.

4.3 Gestión Comunicativa en las Asociaciones Civiles

La Gestión Comunicativa en las Asociaciones es de gran importancia dado que influye en gran medida en su permanencia o declive. La emisión de mensajes comunicativos permitirá a las Asociaciones Civiles comunicarse con sus públicos internos y externos para fortalecer su imagen e incentivar a que se unan a la causa.

Al ser organizaciones sin fines de lucro se presentan ante la necesidad de buscar recursos que les permitan el logro de objetivos. Por lo tanto al mostrar credibilidad y confianza ante sus públicos por medio de estrategias de comunicación eficaces lograrán obtener un buen funcionamiento en la organización para llevar a cabo lo que finalmente es su razón de ser.

Es por ello que la Gestión Comunicativa juega un papel importante para la supervivencia de las Asociaciones Civiles, a continuación se abordará el tema considerando a la comunicación como un proceso de interacción entre individuos que permitirá a las organizaciones mejorar su funcionamiento.

4.3.1 Comunicación

La comunicación es una compleja red de sistemas que impulsan el desarrollo del hombre, es un proceso central en la humanidad ya que los individuos pueden transmitir información, ideas, emociones, habilidades, significados, etc. por medio del uso de símbolos. El proceso comunicativo permite que se le otorgue sentido a la realidad.

Etimológicamente la palabra comunicación se refiere a común-acción, en este sentido se considera que es una coordinación de acciones. La comunicación en el ser humano es interacción social y lleva consigo un proceso continuo conformado por eventos consecutivos, en un orden y tiempo definido.

Se puede entender a la comunicación como un proceso interpretativo, a través del cual los individuos crean y responden mensajes que les permiten adaptarse a su entorno y a las personas que los rodean. Por ello “se debe considerar que

la comunicación humana es bidireccional, por lo que se configura un proceso de retroalimentación entre el emisor y el receptor.”¹³⁹

El proceso comunicativo lleva consigo una serie de elementos que permiten transmitir un mensaje y obtener respuesta ante la información captada. A continuación se conceptualiza cada uno:

- Fuente o emisor (¿Quién dice?): es donde se origina el mensaje para ser transmitido a un receptor. El emisor debe transmitir el mensaje de manera clara y comprensible, utilizando el mismo código que el receptor para hacer llegar de manera adecuada el mensaje que se desea comunicar para cumplir con el propósito principal.
- Mensaje (¿Qué?): es la idea, la información o sentimiento que el emisor comunica al receptor. El mensaje es un conjunto de símbolos utilizados para la transmisión de significados, se compone de un código, un contenido y un tratamiento del mensaje.
- Canal (¿A través de qué canal?): es el medio que transporta los mensajes del emisor al receptor. La transmisión del mensaje se puede llevar a cabo por diferentes canales, uno de ellos es interpersonalmente, es decir, a través de un intercambio directo entre emisor y receptor; también se realiza públicamente entre la fuente y un grupo relativamente amplio de personas; y se puede transmitir de igual manera con medios de comunicación masiva emitiendo el mensaje a un gran número de receptores.
- Receptor (¿A quién?): es quien recibe el mensaje, es decir, el destinatario de la comunicación. El receptor se encargará de decodificar el mensaje a través de la recepción, interpretación, asignación de significados, justificación y simbolización de la información recibida. De igual manera, se encargará de generar una respuesta al mensaje

¹³⁹ Elisenda López Fernández; Jaime Llacuna Morera, “La persuasión como técnica comunicativa en prevención de riesgos laborales”, *Notas Técnicas de Prevención*, Serie 19ª, Madrid, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, 2005, p. 5.

recibido, a través de la codificación o decodificación, dando como consecuencia el inicio de un proceso de aprendizaje.

- Retroalimentación (¿Se entendió el mensaje?): es la respuesta que da el receptor al mensaje emitido por el emisor. La retroalimentación ayudará en cada etapa de la comunicación ya que autorregula el sistema y preserva su carácter dinámico y bidireccional.

Cada uno de estos elementos interviene en el acto de la comunicación, sin embargo es importante considerar que pueden existir actores externos que intervengan en el proceso comunicativo e interrumpen o desconfiguren el mensaje que inicialmente se emita.

Por ello, la comunicación efectiva será aquella que logre que el emisor transmita correctamente su mensaje al receptor permitiendo un entendimiento que logre la retroalimentación entre ambas partes, por medio de la buena decodificación.

Si la comunicación permite transmitir mensajes entre individuos y las organizaciones están conformadas por éstos; debe existir una constante comunicación para que la organización pueda entablar relaciones que permitan su buen funcionamiento.

Es por ello que el siguiente apartado tratará de la comunicación que se lleva a cabo en las organizaciones tanto interna como externamente.

4.3.2 Comunicación Organizacional

La comunicación permite que se relacionen individuos o grupos, es un fenómeno que se da en cualquier tipo de organización independientemente del tipo o tamaño. “Constituye una función integradora donde circulan y se intercambian conocimientos, técnicas, habilidades, destrezas, ideas, valores, principios, creencias y teorías que permiten la unión de sus miembros para ayudar a la organización a alcanzar mejor y más rápidamente sus objetivos”¹⁴⁰.

¹⁴⁰ Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, p. 21.

Es ahí donde la Comunicación Organizacional juega su papel en las organizaciones, ya que se encarga de estudiar el fenómeno comunicativo de éstas a través de los mensajes transmitidos dentro y fuera de la organización.

Para Gerald Goldhaber, la Comunicación Organizacional “es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, que se encarga de estudiar el flujo de mensajes en las organizaciones”¹⁴¹.

La comunicación dentro de las organizaciones permitirá crear un desarrollo entre las relaciones humanas, a través de sistemas que tendrán en común al participar en una misma organización. Al ser la comunicación la base esencial de todo sistema social, permitirá a las organizaciones si ésta es efectiva, crear un liderazgo ejecutivo que influya en la adecuada toma de decisiones y la generación de un clima laboral de confianza y seguridad.

De acuerdo a Nosnik, la Comunicación Organizacional se rige de tres principios básicos:

1. “Congruencia: comunicación organizacional. Sistemas productivos alineados al corazón ideológico. La operación coincide con el propósito. (normatividad).
2. Coherencia: desarrollo o diseño organizacional. Resultado de las acciones comunicativas que emprende la organización. (imagen positiva ante los públicos).
3. Consistencia: desarrollo gerencial. El sistema de jefatura los jefes. (conducta ejemplar, actitudes y comportamiento).”¹⁴²

Cada uno de estos principios logrará crear una solidez en la organización que le permitirá emitir mensajes eficaces para comunicarse con sus públicos internos y externos.

La Comunicación Organizacional lleva consigo una serie de objetivos que le permitirán a la organización alcanzar sus metas a través de la relación con sus públicos internos y externos. A continuación se enunciarán algunos objetivos de la Comunicación Organizacional:

- a. “Fomentar la lealtad, cooperación y comprensión de los empleados.

¹⁴¹ Horacio Andrade, *Comunicación Organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, España, Gesbiblo, 2005, p. 61.

¹⁴² Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *op. cit.*, p. 22.

- b. Informar a la dirección sobre las necesidades y pensamientos de los empleados, así como de sus reacciones en cuanto a los objetivos, políticas y prácticas de la entidad.
- c. Informar a los diversos públicos externos sobre los objetivos y políticas de la organización. Esto incluye a los contribuyentes, accionistas, clientes, proveedores, concesionarios, repartidores, etc.
- d. Difundir una imagen apropiada de la organización.
- e. Informar a la dirección sobre el pensamiento que los diversos públicos tienen sobre la organización, sean verdaderos o falsos, sinceros o de mala fe.
- f. Determinar cuáles son los objetivos mutuamente aceptables para la dirección y para los empleados y los públicos.
- g. Contrarrestar los rumores o la propaganda de fuentes interesadas o de la competencia.
- h. Fomentar los contactos personales entre los miembros de la organización en todos sus niveles y con miembros destacados de los públicos.
- i. Lograr un verdadero autoanálisis de la organización y la corrección de los errores que se cometan.
- j. Proveer los medios de expresión y aclaración que sean adecuados a los públicos que se desee llegar y motivarlos.¹⁴³

De esta manera la Comunicación Organizacional ayuda para que la planeación y la organización administrativas sean ejecutadas en forma eficaz y que se aplique con efectividad el control administrativo.

“El fin de la Comunicación Organizacional es fomentar la integración en todos los aspectos para que se dé la cooperación, la buena voluntad en la aportación de ideas para el mejoramiento de ciertas actividades, buscar formas de crear y diseñar sistemas y programas específicos que motiven al personal y que lo hagan sentirse satisfecho de pertenecer al centro en que labora.”¹⁴⁴

La comunicación permitirá contribuir en el logro de los objetivos, a través del constante control de la información brindada a los integrantes, la identificación de los integrantes con su organización, la integración de la organización con y entre sus colaboradores y la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre su público.

La comunicación en las organizaciones permitirá crear redes y vínculos, es por ello que ésta se divide en interna y externa para poder emitir mensajes

¹⁴³ Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *op. cit.*, p. 24.

¹⁴⁴ *Ibid.*, pp. 23 y 24.

comunicativos específicos a cada uno de los públicos que se dirige la organización. A continuación se abordará cada una:

4.3.2.1 Comunicación Interna

La Comunicación Interna es uno de los aspectos más importantes para que funcione la organización, en su correcto funcionamiento radica la capacidad de coordinación de toda la empresa para lograr objetivos, efectuar acertadas tomas de decisiones y prevenir o actuar con eficacia ante cualquier problema que se presente.

La Comunicación Interna “se caracteriza por un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las 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 objetivos organizacionales”.¹⁴⁵

Este tipo de comunicación se dirige al cliente interno, es decir, al personal remunerado, a los voluntarios de la organización y a toda persona relacionada con la estructura organizacional, como el patronato, consejeros, proveedores y contratistas.

“La comunicación interna permite construir la identidad de la organización en un clima de confianza y motivación; debe ser flexible y oportuna en la toma de decisiones; profundizar en el conocimiento de la organización como entidad; informar individualmente a los colaboradores y voluntarios fluyendo rápidamente tanto por canales formales como informales; hacer públicos los logros conseguidos por la organización; promover una comunicación a todas las escalas; proporcionar retroalimentación a los líderes y dirigentes acerca de los problemas actuales de la organización”.¹⁴⁶

La Comunicación Interna permitirá conjuntar las acciones en las diferentes áreas de la organización para crear un todo que emita mensajes comunicativos con relación a la razón de ser de la organización y a los objetivos que desea alcanzar.

¹⁴⁵ Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *op. cit.*, p. 21.

¹⁴⁶ *Ibid.*, p. 46.

A continuación se presentan los tipos de Comunicación Interna que hay:

Tipos de Comunicación Interna

- **Formal:** Es la comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En este tipo de comunicación normalmente se utiliza la escritura como medio (comunicados, memorándum, correos electrónicos, etc.). La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir con todas las formalidades burocráticas.
- **Informal:** Es la comunicación cuyo contenido, utiliza canales no oficiales, a pesar de tratarse de aspectos laborales, (reuniones en espacios como el pasillo, baños, cafetería, etc.). Es más veloz que el formal.
- **Vertical:** La comunicación vertical puede ser descendente o ascendente. La descendente es aquel tipo de comunicación que se dirige hacia los subordinados en la jerarquía organizativa utilizando los canales oficiales. No hay retroalimentación porque sólo se imponen las ideas de la autoridad. Y la ascendente permite una participación de los públicos para comunicarse a cualquier nivel jerárquico. Permiten identificar la afiliación e integración. Debe contar con la premisa de que tenga el adecuado retorno a su emisor, ya que de lo contrario no se fomentará la continuación de esa actividad.
- **Horizontal:** Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel organizacional. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.
- **Rumores:** Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también chisme o radio pasillo.

Cada tipo de comunicación interna antes mencionada se adecuará dependiendo de los fines de la organización y el tipo de interacción que se

tenga con los integrantes de ella. Sin embargo, la comunicación interna no debe dejarse a un lado ya que lo que suceda al interior de la organización se verá reflejado al exterior y por ende es importante motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente, evitar la desintegración o marginación obrera, estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, fomentar el pensamiento colectivo, promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo, entre otras cosas más.

Una vez tratada la Comunicación Interna se abordará en el siguiente apartado la Comunicación Externa.

4.3.2.2 Comunicación Externa

La Comunicación Externa “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. A su vez ésta comprende a las Relaciones Públicas y a la Publicidad”¹⁴⁷.

Las organizaciones al comunicarse hacia sus públicos externos, pretenden proyectar su identidad para que a su vez, los públicos logren asociar a ésta a través de sus rasgos particulares y valoren a la organización.

“La identidad es entendida como los rasgos que definen la organización y la hacen singular o la diferencian de las otras organizaciones. Y la imagen son los rasgos que el público asocia y recuerda como representativos de la organización.”¹⁴⁸

Es por ello que la identidad, la imagen y la reputación juegan un papel importante en la comunicación externa; ya que permitirán crear una percepción en los públicos externos, aportando ya sea positiva o negativamente en la organización.

Los programas y actividades de comunicación que se realicen en la organización deberán responder a una estrategia integral donde la finalidad sea

¹⁴⁷ Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *op. cit.*, p. 21.

¹⁴⁸ *Ibid.*, p. 63.

ayudar a la organización en el cumplimiento de sus objetivos y metas proyectando una imagen favorable que esté relacionada con la identidad de la organización.

La comunicación externa aportará grandes efectos para que la organización permita relacionarse con su entorno, sino existe una buena comunicación externa la organización se verá afectada porque ésta depende no solamente del interior sino también de su exterior.

Existen diferentes medios que permitirán el flujo de comunicación externo por parte de las organizaciones, los tres principales son:

- Comunicación externa operativa

“Muestra a la empresa como una organización que informa de sus productos o servicios, y que trata de mejorar su imagen a través de las promociones, las ferias, las exposiciones, etc. esta labor se realiza día a día y se efectúa con los clientes, los proveedores, los potenciales consumidores, etc.”¹⁴⁹

Este tipo de comunicación permitirá dar a conocer a la organización y se fortalecerá porque dará a conocer sus servicios y productos brindando confianza a sus públicos externos al transmitir sin restricciones cómo opera.

- Publicidad

“Es un medio para proporcionar la imagen. La empresa cuida su imagen a través de publirreportajes, revistas de comunicación, de la radio, el internet o de las vallas publicitarias.”¹⁵⁰

La publicidad no tendrá como objetivo vender los productos de la organización sino que plasmará en la mente de las personas a la organización como imagen. Esta imagen se reflejará no sólo por la comunicación sino también por la identidad que tenga y muestre la organización.

¹⁴⁹ Dolores Fernández Verde; Elena Fernández Rico, *Comunicación empresarial y atención al cliente*, Madrid-España, Paraninfo, 2010, p.6.

¹⁵⁰ *Idem.*

- Relaciones públicas

“Conjunto de actividades y programas de comunicación por la organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos y proyectar ante ellos una imagen favorable.”¹⁵¹

Las Relaciones Públicas permitirán que la organización forme vínculos que le sean favorables para el cumplimiento de sus objetivos, y para poder relacionarse con personas u organizaciones que fortalezcan su funcionamiento.

Cada uno de estos medios serán de gran utilidad para que las organizaciones emitan mensajes a sus públicos externos y muestren una imagen que favorezca la confianza de sus clientes para ser retribuidos por medio del cumplimiento de metas y objetivos planteados.

Ya tratada la comunicación en las organizaciones interna y externamente, se profundizará a continuación acerca de la comunicación en las Asociaciones Civiles.

4.3.3 Comunicación en las Asociaciones Civiles

La comunicación es un instrumento de gran importancia para lograr la visibilidad de la organización. Las Asociaciones Civiles al ser organizaciones que sobreviven gracias a la proyección e impacto que tienen tanto interna como externamente, necesitan emitir mensajes de comunicación que les permitan lograr sus objetivos y metas.

El papel de la comunicación en las Asociaciones Civiles “requiere de una visión estratégica y un manejo profesional, para lo cual la institución tendrá que determinar las políticas de comunicación que le permitan coordinar la diversidad de acciones y estrategias, de manera intencionada con la finalidad de que esta coadyuve al logro de sus objetivos institucionales”.¹⁵²

¹⁵¹ Fernando Martín Martín, *Comunicación en empresas e instituciones*, España, Universidad Salamanca, 1997, p. 94.

¹⁵² Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *op. cit.*, p. 26.

Las Asociaciones Civiles tienen como interés primordial realizar un trabajo eficaz y de calidad para reflejar la eficiencia de la organización y su visibilidad ante la sociedad.

Por un lado, si la comunicación utilizada internamente es la adecuada, permitirá elevar la productividad y el sentido de pertenencia de los empleados y voluntarios de la organización; provocando de esta manera elevar la calidad de las actividades que se realizan en la asociación. Se verá un impacto positivo en el clima de trabajo y proveerá una estabilidad y equilibrio reflejado al exterior de la organización.

Es importante para las Asociaciones Civiles emitir los mensajes adecuados a sus públicos externos, ya que gracias a éstos las organizaciones logran surgir y mantenerse vigentes para alcanzar sus objetivos y metas.

Existen distintos propósitos de la comunicación en cada una de las Asociaciones Civiles, a continuación se mencionarán los más relevantes:

- Dar a conocer la razón de ser de la organización. Describiendo la misión, visión, valores, objetivos, metas, público objetivo, política y enfoques administrativos.
- Transmitir la identidad de la organización tanto al público interno como externo para lograr una imagen correcta ante los públicos acerca de la organización.
- Promocionar a la organización con el fin de atraer a personas para que realicen servicio comunitario.
- Establecer un banco de datos de buenas obras que puedan publicar los medios para dar a conocer las acciones de la organización.
- Promover los beneficios y recompensas de involucrarse en una causa social.
- Informar a los legisladores, al gobierno y a la sociedad las necesidades, los logros, retos, avances, tropiezos y contribuciones de la organización.
- Ser transparentes en las acciones que realiza la organización y mantener informados constantemente a cada persona que forma parte de la misma.

- Crear y promover oportunidades de servicio que motiven y recompensen a los empleados y voluntarios.
- Elogiar, reconocer y agradecer a los donadores y voluntarios por sus contribuciones.
- Realizar campañas para mantener a los voluntarios y a quienes han sido donadores por mucho tiempo.
- Solicitar y escuchar la retroalimentación por parte de los donadores, empleados, voluntarios y especialistas.
- Comunicar los planes de la organización y sus problemas a los donadores, voluntarios, al cuerpo de trabajadores, consejeros y a la comunidad.
- Realizar lluvias de ideas para desarrollar programas más efectivos y eficientes, recaudar fondos y establecer estrategias de promoción.
- Contribuir en el diseño de políticas públicas.

Cada uno de estos propósitos de la comunicación, serán fundamentales para que las Asociaciones Civiles logren sus objetivos y realicen estrategias que les permitan ir escalando para alcanzar las metas que se vayan planteando en el transcurso de su crecimiento. Pero para ello es primordial considerar los elementos que componen la organización y los actores externos que colaboran en las acciones de ésta.

Ahora bien, si las Asociaciones Civiles logran alcanzar sus objetivos, es importante que a la par generen su propia visibilidad. Lograr la visibilidad de una asociación civil es uno de los grandes retos que presenta, ya que en ocasiones las organizaciones no saben cómo darse a conocer al exterior, es decir, comunicar quiénes son, qué hacen, cómo lo hacen, para qué lo hacen, a quién benefician, los resultados de sus acciones y qué apoyo requieren para continuar con su labor.

Lo anterior se refiere en grandes rasgos a la presencia que tienen las Asociaciones Civiles ya sea nacional o internacionalmente, ello con el fin de conseguir más fácilmente donativos y apoyos de gobierno, de fundaciones nacionales o locales, y/o donantes privados que se interesen por la razón de ser de la organización.

De esta manera la comunicación ocupa un papel primordial para dar visibilidad a las Asociaciones Civiles, ya que conecta a la organización con los actores que la rodean. Sin embargo ante esta situación se presentan algunos problemas:

- a. “En general las organizaciones de la sociedad civil no tienen la experiencia de cómo comunicarse con la sociedad y las que lo saben hacer no siempre lo hacen de la mejor manera.
- b. Existe una carencia de conocimientos a detalle a las diversas audiencias receptoras de los mensajes y sus lenguajes.
- c. Los dirigentes de la OSC deben ser los primeros convencidos en que es imprescindible el dar a conocer a la sociedad los logros, tropiezos y alcances, calidad técnica de las acciones y sobre todo las propuestas de la organización.
- d. Las organizaciones deben realizar un sistemático trabajo de comunicación para lograr hacerse visibles, razón por la cual deberán realizar sus propias campañas de comunicación, realizar sus conferencias de prensa, así como canalizar a los medios, a las redes sociales y a los líderes de opinión los diversos documentos y materiales que generen.”¹⁵³

Es importante que las Asociaciones Civiles tomen en cuenta cada uno de los puntos antes mencionados, ya que al estar emitiendo constantemente mensajes comunicativos (ya sea cotidianamente o previamente planeados), están vulnerables a caer inmersas en acciones que perjudiquen la integridad e imagen de la organización.

Por ello, las Asociaciones Civiles deben considerar el público al cuál se comunicarán, para elegir adecuadamente los medios, la forma y el mensaje que utilizarán. A continuación se especificarán los medios y objetivos de la comunicación interna y externa emitida por las organizaciones.

¹⁵³ Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *op. cit.*, p. 25.

4.3.3.1 Comunicación Interna en Asociaciones Civiles

Las Asociaciones Civiles utilizan distintos medios de comunicación de uso interno que les permite dirigirse a su público interno (colaboradores de la organización, voluntarios, el patronato o consejo, etc.). Sin embargo, lo importante es emitir coherencia, credibilidad y claridad en los mensajes.

Entre los medios de comunicación utilizados internamente se encuentra la comunicación personal (reuniones, entrevistas, grupos de mejora, etc.) que permite realizar una comunicación directa entre los integrantes de la organización y da la posibilidad de generar una retroalimentación.

Otra vía de comunicación interna es a través de aditamentos como lo es un tablero de avisos, un boletín electrónico o revista, carteles, correo electrónico, intranet, etc., que permite comunicar de manera concreta y rápida el mensaje.

A continuación se ejemplificará cada uno de los medios de comunicación interno para comprender su uso y poder orientar en qué circunstancias es más eficaz para llevar a cabo la transmisión de un mensaje dentro de la organización.

TABLERO DE ANUNCIOS/PERIÓDICO MURAL

CARACTERÍSTICAS	CONSIDERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> - Contiene información permanente o periódica. - Las secciones se eligen acorde a las necesidades comunicativas de la organización. - Es un medio no costoso que puede manejar gran cantidad de información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elegir el lugar físico más adecuado donde se colocará. - Determinar el tipo de información que se publicará. - Establecer la periodicidad de la renovación de información. - Dividir el tablero en secciones y dar un diseño particular a cada una. - El diseño debe ir con base en la imagen de la organización y debe ser seria, sobria y de acuerdo al público que se dirige. - Elegir a la persona que se hará cargo de la información. - El exceso de información aleja a sus posibles lectores. - Los mensajes deben ser breves y ordenados.

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, p. 53.

CARTELES/PÓSTERS

CARACTERÍSTICAS	CONSIDERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> - Son Pósters u hojas grandes que se utilizan para divulgar o promover cierta información. - Anuncian eventos, acontecimientos o logros específicos. - Utiliza un apoyo gráfico y visual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe tener una idea o mensaje a comunicar. - Un cartel comunica más por medio de imágenes que por texto. - Se sugiere que el tamaño sea 4 cartas y en formato vertical. - Si el cartel se elabora para una campaña o evento debe ser retirado cuando venza el plazo de la información. - El exceso de información en un cartel no permite que los mensajes sean captados por los receptores.

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, p. 54.

PERIÓDICO INTERNO/BOLETÍN/REVISTA

CARACTERÍSTICAS	CONSIDERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> - Puede contener información sobre los eventos realizados, anuncios, ferias, campañas, cursos de capacitación, noticias relacionadas con el personal o espacios dedicados a su participación. - Las secciones se eligen acorde a las necesidades comunicativas de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe elegir el medio de difusión del periódico/boletín/revista (impreso o electrónico). - Determinar el tipo de información a publicar. - Establecer la periodicidad con que se publicará. - Elegir un nombre para el periódico/boletín/revista. - Las secciones pueden ser fijas o ir cambiando acorde a la información. - Si la información del periódico/boletín/revista está balanceada entre cada sección puede ser más atractiva. - Es importante elegir a la persona que se encargará de la redacción o compilación de información, revisión de redacción, diseño editorial y publicación. - Las notas son más atractivas cuando son cortas, concisas y tienen imágenes. - La información y el diseño deben ser atractivos para lograr que el público objetivo lo lea y se interese en seguir leyendo el periódico/boletín/revista.

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, p. 55 y 56.

CORREO ELECTRÓNICO

CARACTERÍSTICAS	CONSIDERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> - Es un medio donde se emiten mensajes entre dos o más personas por medio de una computadora conectada a la red. - Se pueden adjuntar documentos electrónicos, imágenes o videos, entre otros. - Es un medio rápido, de fácil consulta, gestión y respuesta. - Es un medio no costoso que puede manejar gran cantidad de información. - Puede ser utilizado para emitir comunicados organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se recomienda diseñar un formato para comunicados generales. - Se recomienda crear una firma institucional que incluya: organización, nombre, cargo, teléfono, correo electrónico y logotipo. - Se recomienda crear un fondo institucional. - Los mensajes efectivos son cortos. - Se sugiere el uso de imágenes o diseños especiales, con un peso adecuado para su envío. - Los problemas técnicos se pueden volver un obstáculo para que este medio haga su función. - Es importante establecer reglas en el envío de correos para no hacer un mal uso de este medio. - El envío masivo de mensajes ocupa lugar en el servidor y alenta los procesos.

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, p. 57.

INTRANET

CARACTERÍSTICAS	CONSIDERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> - Red de comunicación para un grupo cerrado de usuarios, a través de computadoras para compartir información dentro de una organización. - Brinda la capacidad de compartir recursos como impresoras, escáner y fax, así como la conexión a Internet. - Aloja páginas web, redes de organizaciones o páginas de Internet. - La Intranet se puede consultar desde todas las computadoras o desde fuera de la organización por medio de un usuario y una 	<ul style="list-style-type: none"> - La instalación de una Intranet requiere del apoyo de un experto en computación. - Se recomienda contactar con universidades para contar con estudiantes de informática que presten su servicio social en la organización.

clave de acceso.

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, p. 109 y 110.

JUNTAS EFECTIVAS

CARACTERÍSTICAS	CONSIDERACIONES
<ul style="list-style-type: none">- El propósito de las juntas es comunicar, resolver los problemas, planear y delegar responsabilidades, dar seguimiento a diversos asuntos, entre otros.- Los participantes pueden exponer sus puntos de vista acorde al tema.- La comunicación que se da es cara a cara.- Los recursos necesarios son un lugar físico donde realizar la junta; recursos de apoyo como computadora, proyectores, etc.; y de igual manera una hoja donde se establezcan los puntos a tratar.	<ul style="list-style-type: none">- Diseñar un formato y anotar asistentes, objetivos, planes de acción, delegación, seguimiento.- Asignar periodos específicos para cada tema y respetarlos.- Elaborar la orden del día (documento que contiene puntos a tratar).- Se recomienda que en juntas formales se levante una minuta que contenga los acuerdos a los que se llegue.- Las juntas son más amigables cuando se cuenta con un servicio de café o bocadillos.- Elaborar agendas extensas puede resultar fastidioso y disminuir la efectividad de los resultados.- Se recomienda que exista un moderador para el control del tiempo y para que los participantes se centren en el tema a tratar.- Es importante checar los recursos técnicos previo a la junta.

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, p. 58.

4.3.3.2 Comunicación externa en Asociaciones Civiles

El objetivo de la comunicación externa en las Asociaciones Civiles es “establecer, mantener o mejorar las relaciones de la organización con sus diferentes públicos, proyectar una imagen favorable de la misma, transmitir sus

objetivos y valores, así como promover sus actividades, proyectos y servicios.”¹⁵⁴

La comunicación externa de las Asociaciones Civiles puede ir dirigida hacia dos vertientes, por un lado se realizan mensajes comunicativos direccionados a la causa de la organización, y por otro lado se enfoca en emitir mensajes comunicativos que proyecten la imagen de la organización. A continuación se abordará cada una:

Comunicación para la causa

La comunicación para la causa tiene como fin promocionar a la organización para establecer un enlace con el consumidor, que en el caso de las Asociaciones Civiles serían los donantes, financiadores, beneficiarios, voluntarios y usuarios, entre otros.

Para ello es necesario que las organizaciones realicen campañas de difusión efectivas, campañas para recaudar fondos, que tengan relación con medios e inviertan en recursos para publicidad.

A continuación se mencionarán los medios de comunicación principales utilizados, con base en Mauricio Guerrero Martínez y Yolanda Hernández Arciniega.¹⁵⁵

CAMPAÑAS INSTITUCIONALES PARA REUNIR FONDOS

Las campañas institucionales para reunir fondos son una serie de actividades encaminadas a recaudar una cantidad específica de nuevos recursos, en un tiempo establecido, para un proyecto definido.

¹⁵⁴ Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *op. cit.*, p. 64.

¹⁵⁵ *Ibid.*, pp. 70-76 y 128 a 131.

PRINCIPIOS BÁSICOS

- Investigación de prospectos.
- Involucramiento del consejo.
- Planeación a largo plazo.
- Edición de documentos.
- Integración de personal.
- Mercadotecnia efectiva.
- Presupuesto concreto.
- Evaluación.
- Logística compleja.

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, p.128.

FASES DE LA CAMPAÑA DE PROCURACIÓN DE FONDOS

PLANEACIÓN DE LA CAMPAÑA:

- Plan de desarrollo.
- Plan estratégico de planeación.
- Claro concepto de las necesidades a cubrir.
- Desarrollar los tiempos y acciones.
- Considerar costo beneficio.
- Desarrollar tecnologías en sistemas de información.
- Procedimiento de registro.
- Estudio de mercado.
- Factibilidad de prospectos.

FASE INTERNA:

- Proyectar monto.
- Involucrar voluntarios.
- Preparar lanzamiento de campaña.
- Detectar prospectos.
- Pedir y agradecer.

LANZAMIENTO/FASE PÚBLICA:

- Lanzar y arrancar la campaña.
- Comenzar el plan de campaña.
- Reconocer motivaciones de fase interna.
- Involucrar personal.
- Mantener la tensión de la campaña.
- Solicitar cara a cara.
- Establecer RRPP.

CONCLUSIÓN:

- Evaluar resultados.
- Solicitar donativos menores.
- Concluir solicitudes.
- Continuar con actividades de procuración de fondos.
- Considerar incremento de metas.
- Cerrar procesos.

INFORMES:

- Evaluar.
- Reconocer a voluntarios.
- Revisar información capturada.
- Bienvenida a nuevos donantes.
- Publicar resultados.
- Informe financiero.

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, p. 129-131.

TIPOS DE CAMPAÑA

CAMPAÑA ANUAL:

Enfocada a los programas y la operación.

CAMPAÑA DE CAPITAL:

Programa concreto, meta específica en tiempo determinado y para un fin concreto.

CAMPAÑA PARA DONATIVOS PLANEADOS:

“La herencia o legado de campaña.- integración de personal, financiera, y los conceptos de planificación de sucesión con un plan de donantes individuales para toda la vida o testamento.

Una donación de sucesión.-es una disposición hecha en la voluntad del donante, a través de la cual una organización recibe dinero en efectivo y / o de otros activos en el momento de la

muerte del donante”¹⁵⁶.

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de Association of Fundraising Professionals, “Módulo 2. Obtención de recursos: individuos”, *Diplomado de Desarrollo Profesional en Procuración de Fondos*, México, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2009, p. 23.

CONSIDERACIONES

- Sustentar la campaña dentro del plan de desarrollo institucional.
- Identificar donadores potenciales.
- Tener un líder efectivo y veraz.
- Tener participación de todos los mandos de decisiones.
- Innovación y creatividad para generar recursos propios.
- Evitar presentar proyectos a instituciones donde hay pocas o nulas posibilidades de que los aprueben.
- Evitar responder a convocatorias con donantes que no se ha tenido acercamiento previo.
- Mejorar las capacidades para redacción de proyectos así como justificar el mismo.
- Contar con sistemas de monitoreo y evaluación interna para medir impactos y resultados.
- Visibilizar el trabajo de la organización.
- Evidenciar como la organización le dio seguimiento y sustentabilidad a los resultados de un proyecto.
- Tener información financiera oportuna y útil para tomar decisiones estratégicas.
- Aprender a democratizar espacios y compartir liderazgo.

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, p. 72-74.

ARTÍCULOS PROMOCIONALES

CARACTERÍSTICAS	CONSIDERACIONES
- Los artículos promocionales y los regalos son elementos irremplazables para el marketing, sobre todo en eventos, congresos	- Los artículos promocionales deben ir acorde con la imagen institucional, no deben ser muy

¹⁵⁶ Association of Fundraising Professionals , “Módulo 2. Obtención de recursos: individuos”, *Diplomado de Desarrollo Profesional en Procuración de Fondos*, México, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2009, p. 23.

<p>y otras situaciones entre las organizaciones y su público potencial.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crean un vínculo entre organización y el público al que estén dirigidos. - Los artículos promocionales pueden dirigirse a todos los públicos o a uno en específico. - Ejemplos de artículos publicitarios: lapiceros, llaveros, destapadores, gorras, camisetas, entre otros. - Ejemplos de artículos promocionales para uso diario en las organizaciones: plumas, tazas, porta papeles, dispositivos USB, entre otros. 	<p>caros ni de mal gusto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - No es recomendable invertir en productos baratos y de mala calidad pues puede dar mala imagen de la organización. - Es aconsejable que cada empleado, voluntario, donante y beneficiario se le obsequie al menos un artículo promocional porque serán los mejores promotores de la organización al exterior. - Cuidado con desperdiciar recursos en artículos inútiles.
--	---

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, p. 70-71.

FOLLETO

CARACTERÍSTICAS	CONSIDERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> - Medio impreso que contiene información que puede ser relevante para el público interno y externo. - Los mensajes deben ser cortos y claros. - Emiten mensajes de lo que es la organización, de proyectos o actividades que se realizarán, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deben tener buenas fuentes de información para su elaboración, presupuesto para los recursos materiales y recurso para la distribución. - Deben ser atractivos para que se lean o llamen la atención. - Se debe diseñar acorde con la imagen institucional. - Estar pendiente en el proceso de impresión. - Verificar que no haya errores antes de ser entregado.

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, p. 75.

KIT INFORMATIVO

CARACTERÍSTICAS	CONSIDERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> - Es una herramienta que permite tener a la mano la información relevante que se desea promover. - Se difunde de modo impreso o electrónico y puede acompañarse de material visual, promocionales o innovación o representación del producto o servicio de la organización. - Se puede conformar por notas ya publicadas, reportes, fotografías, artículos, presentación institucional, página web, nota informativa, biografía, artículo, boletín de prensa, historia o testimonio particular. - El estilo de redacción debe ser claro y puntual. - El estilo editorial debe ser acorde a la cultura de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es importante identificar todos los materiales de la organización, el responsable del envío, teléfono, página web, y correo electrónico. - Tener actualizada la información para que no pierda vigencia. - Tener control de a quién, cuándo y dónde se comparte el Kit informativo. - No se debe olvidar poner los datos de contacto completos en un lugar visible.

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, p. 76.

Comunicación institucional

La comunicación institucional engloba lo relacionado con la imagen que da la organización hacia el exterior. La imagen de una asociación civil se crea en el público externo a partir de las acciones que realiza la organización para dar a conocer su razón de ser. Es por ello que de primera instancia la asociación debe contemplar su identidad para posteriormente darse a notar y lograr que el público la considere.

La identidad se constituye a partir de dos rasgos específicos el conceptual o cultural y el simbólico. El primero está integrado por la misión, visión, valores, objetivos, metas, estructura organizacional y perfil de puestos de la organización; elementos anteriormente mencionados en el apartado de Cultura Organizacional.

El segundo rasgo considera lo relacionado con el aspecto visual que caracterizará a la organización de las demás, por ejemplo: los gráficos, el logotipo, el nombre y los colores institucionales.

A continuación se especificará cada uno:

1. Lingüística: El nombre de la empresa.

- “El logotipo.- Es la forma particular que toma una palabra escrita, o una grafía, con la cual se designa y al mismo tiempo se caracteriza una marca comercial, un grupo o una institución.”¹⁵⁷

Éste debe cumplir con las características verbales de brevedad, eufonía, pronunciabilidad, recordación y sugestión. Y con las características visuales de simplicidad, estética, legibilidad, visualidad y fascinación.

2. Icónica: Marca gráfica o distintivo figurativo de la empresa.

- “El símbolo.- Es una representación gráfica a través de un elemento exclusivamente icónico, que identifica a una compañía, marca o grupo, sin necesidad de recurrir a su nombre.”¹⁵⁸

El símbolo será un medio de comunicación entre la organización y su público a través de una representación icónica.

3. Cromática: El color o los colores que la organización adopta como distintivo.

- “Gama cromática.- La gama cromática de una empresa, marca o producto, es un eficaz elemento identificador portador de una notable carga funcional y también psicológica.”¹⁵⁹

El logotipo, el símbolo y los colores permitirán que el público identifique a la organización y pueda identificarse o no con ella. Para ello es importante que la

¹⁵⁷ Joan Costa, *Identidad corporativa*, México, Trillas, 2009, p. 74.

¹⁵⁸ *Ibid.*, p. 86.

¹⁵⁹ *Ibid.*, p. 94.

estructura visual de la identidad sea diseñada conforme a los objetivos que desea cumplir la organización.

Ya contemplada la identidad de la organización, el público podrá crear una imagen de la organización a partir de sus acciones. Si la asociación civil tiene una imagen favorable ante sus públicos proporcionará credibilidad, dará a conocer de manera positiva los servicios que otorga, reflejará confianza, calidad y fidelidad de la organización, y por ende generará vínculos.

A continuación se enlistarán los principales beneficios de tener una imagen positiva en las Asociaciones Civiles:

- “Reconocer fortalezas y debilidades.
- Generar sólido prestigio.
- Promover la identidad.
- Favorecer el contacto con los públicos meta (beneficiarios, empresas, otras OSC, donantes, prestadores de servicio social, voluntarios).
- Incrementar la demanda y la recaudación.
- Impulso permanente al crecimiento.
- Mayor competitividad.
- Permanencia de los usuarios y donantes cautivos.”¹⁶⁰

Los beneficios serán de gran utilidad si se logra tener una imagen favorable de la asociación civil; en cambio, si la organización tiene una imagen desfavorable puede crear falta de identidad, dar una impresión de una regular calidad en sus servicios, existirá poca o nula competitividad y alejará por ende a sus posibles públicos tanto internos como externos; logrando como consecuencia que no exista un crecimiento en la organización.

Es por ello que las Asociaciones Civiles deben contemplar qué imagen quieren obtener y tener bien presentes cada una de sus acciones para que en ellas se vea reflejada su razón de ser y como consecuencia logren alcanzar sus objetivos.

¹⁶⁰ Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *op. cit.*, p. 100.

Ahora bien, considerando que la imagen favorable de una asociación civil permitirá generar vínculos, es importante considerar en este punto la importancia de las Relaciones Públicas ya que éstas “son una función directiva independiente que permite establecer y mantener las líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos”¹⁶¹. Es decir, las Relaciones Públicas al ser una red de relaciones, permiten a las organizaciones crear vínculos con sus diferentes públicos.

Las Relaciones Públicas construyen y mejoran la imagen de las Asociaciones Civiles, de igual manera crean un enfoque estratégico que garantiza el éxito. Las acciones claves para lograr ello son las siguientes: optimizar la comunicación con el personal de la organización y con los clientes, resolver crisis y organizar campañas.

A continuación se enlistarán algunos consejos prácticos para que las Relaciones Públicas de las Asociaciones civiles sean óptimas:

- Comunicarse con el personal y reducir su rotación.
- Presentar información que sea fácil de entender.
- Atender las quejas de los clientes con consideración y rapidez.
- Asegurarse que los clientes no tenga motivo de queja.
- Ver las cosas desde la perspectiva de los clientes.
- Tener considerado detalladamente el presupuesto con el que se cuenta.
- Planear las campañas con precisión para obtener éxito.
- Organizar un lanzamiento de campaña donde estén presentes los medios.
- Ser original en los eventos a realizar.
- Elegir una sede y/o celebridad asociada con el tema del evento.
- Emplear medios editoriales y publicitarios para obtener una cobertura positiva.
- Organizar días de actividades para los empleados para mejorar la dinámica grupal.

¹⁶¹ Octavio Isaac Rojas Orduña, *Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia*, Madrid, ESIC Editorial, 2008, p.8.

- Realizar mensajes que promuevan valores y elegir los medios adecuados para transmitirlos.
- Revisar la estrategia de Relaciones Públicas cada seis meses.
- Dirigir las acciones de Relaciones Públicas al logro de metas.
- Buscar soluciones creativas a los problemas de Relaciones Públicas.

Las Relaciones Públicas van de la mano con la imagen de la organización y por ende con la comunicación institucional, ya que servirán para influir en la percepción de cualquier audiencia y generarán opiniones útiles a la organización acerca de su imagen.

Por lo tanto, hay que considerarlas porque son una herramienta estratégica importante que generará la integración de las relaciones de la asociación civil con sus distintos públicos.

Con todo ello se puede determinar que la Comunicación Institucional son las actividades que se encaminan en el manejo de la imagen de la institución incluyendo la imagen gráfica y la relación con los medios de comunicación social, las audiencias selectas, la designación de voceros institucionales, el establecimiento de estrategias, el manejo de crisis y la proyección en la sociedad de los logros y objetivos de la organización.

Sin embargo, es importante considerar que las Asociaciones Civiles se presentan ante retos de la comunicación institucional, los cuales se mencionarán a continuación:

- “Difusión de su misión y valores.
- Desarrollo institucional.
- Visibilidad de las organizaciones civiles.
- Sensibilizar a la población.
- Lenguaje común entre las organizaciones.
- Lenguaje interdisciplinario.
- Identificación de público objetivo.
- Darse a conocer en distintos sectores.
- Redes nacionales e internacionales con instituciones afines o de interés.
- Acercamiento con el sector público y legisladores.

- Profesionalizar canales de comunicación (uso de tecnología, boletín, folletería).
- Relación con medios de comunicación social.
- Acercamiento con líderes de opinión.
- Comunicación plena con los beneficiarios.
- Relación transparente con donantes.
- Evitar prejuicios de la sociedad.
- Transparencia en el manejo de recursos.
- Información oportuna y concisa.
- Buscar tener un impacto en la sociedad.¹⁶²

Cada uno de estos retos puede ser perjudiciales para las Asociaciones Civiles si no se actúa ante ellos. En cambio si se emiten los mensajes deseados para lograr los objetivos y una imagen favorable, los retos en vez de convertirse en una amenaza, se transformarán en una oportunidad para el crecimiento de la organización.

La emisión de los mensajes se transmite por medios, a continuación se mencionarán los medios institucionales de comunicación planteados por Mauricio Guerrero Martínez y Yolanda Hernández Arciniega.¹⁶³

PÁGINA WEB

CARACTERÍSTICAS	CONSIDERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> - Tarjeta de presentación digital de las organizaciones. - Sistemas automatizados de consulta, servicio o centros de respuesta donde los usuarios pueden buscar las soluciones a asuntos de los servicios de la organización. - Se constituye por: texto, imágenes, audio, gráficas, hipervínculos, animaciones multimedia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos deben ser claros, concretos y simplificando la estructura de la página. - La imagen de la página debe ser congruente con la de la organización. - La página web debe ser flexible para adaptarse al futuro. - La dirección para ingresar debe ser fácil de recordar. - Se sugiere actualizar la información periódicamente para que la página no

¹⁶² Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *op. cit.*, pp. 68 y 69.

¹⁶³ *Ibid.*, pp. 77-82, 85-87, 98-99, 111-117.

pierda vigencia.

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, p. 111 y 112.

BLOG

CARACTERÍSTICAS	CONSIDERACIONES
<ul style="list-style-type: none">- Sitio web en donde uno o varios autores desarrollan contenidos con una temática específica.- Los lectores tienen la capacidad de dejar sus comentarios para crear un diálogo con el autor.- Se pueden realizar encuestas.- Funciona como espacio de experimentación en la investigación y acción de las A.C.- Organizar campañas de procuración de fondos y difusión sobre las causas.	<ul style="list-style-type: none">- El blog se debe actualizar y retroalimentar.- Los temas deben ser variados.- Entre más interesante sea el contenido del blog más visitantes llegarán.- Cuidar la redacción y ortografía.- Definir los objetivos de su publicación.- Evitar los virus.- Atender a la política de privacidad.- Configurar la seguridad de acceso al perfil.- No revelar información confidencial.- Ser responsables y precavidos con la autenticidad y legalidad de lo publicado.

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, p. 113 y 114

REDES SOCIALES

CARACTERÍSTICAS	CONSIDERACIONES	EJEMPLOS
<ul style="list-style-type: none">- Es un medio donde existe comunicación, se integran o encuentran comunidades y cooperan mutuamente.- Tienen una actualización automática de la libreta de direcciones.- Hay perfiles visibles.- Tiene la capacidad de crear nuevos enlaces mediante servicios de presentación y otras maneras de conexión	<ul style="list-style-type: none">- Leer las políticas de privacidad antes de unirse a cualquier red particular.- Crear una contraseña segura.- Investigar que organizaciones están presentes en las redes sociales.- Marcar los objetivos antes de implementar.- Elegir un buen nombre.	<ul style="list-style-type: none">- Facebook: conecta a la gente. Permite contactar amigos, perfiles de artistas y empresas. Ofrece chat, compartir imágenes, videos, aplicaciones, juegos, crear grupos, comentar y mostrar lo que te gusta.- Twitter: conversaciones públicas y personales. Permite enviar mensajes de corta longitud.

<p>social en línea.</p> <p>- Realizar videos que dan a conocer a la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Publicar 2 veces a la semana un comentario en el muro. - Responder los comentarios de los contactos. - Crear un grupo para beneficiarios o voluntarios donde se publique información de su interés. - Participar en foros y tener contacto con otras organizaciones en redes sociales. - Actualizar constantemente la red social. - Cuidar la imagen que se transmite de la A.C. 	<ul style="list-style-type: none"> - You Tube: ver, subir y compartir videos. - LinkedIn: red de perfil profesional para hacer Networking.
---	---	--

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, p. 115 y 116.

BOLETÍN DE PRENSA

CARACTERÍSTICAS	CONSIDERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> - Se informa sobre el lanzamiento oficial de la organización, sobre algún programa o actividad de recaudación de fondos, para informar logros y resultados y en general cualquier información que divulgue. - Se ubican ideas y temas para ser considerados para proporcionar a los periodistas, información sugerida sobre el sector no lucrativo, a la que deberán dar cobertura los diversos medios. - Se compone de un título, entrada o lead y cuerpo de la noticia. 	<ul style="list-style-type: none"> - La información debe ser revisada al menos por tres personas para evitar errores en la información. - Cuidado con la información sensacionalista con el fin de llamar la atención ya que puede hacer daño a la imagen de la organización. - Al momento de elegir los medios se debe tomar en cuenta que la redacción es distinta en cada medio.

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, p. 77-80.

CONFERENCIA DE PRENSA

CARACTERÍSTICAS	CONSIDERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> - Es una entrevista simultánea con diversos medios de comunicación. - Permite mantener un contacto directo con los medios y difundir una información concreta a un público específico. - Se elige un día y hora adecuados para los periodistas. - Las intervenciones deben ser concisas. 	<ul style="list-style-type: none"> - La logística y la puntualidad habla de la seriedad de la organización. - Prever las preguntas que posiblemente formularán los reporteros, así como las posibles respuestas. - Elaborar Kit informativo para la ocasión. - Elaborar guión para el vocero de la organización. - Se sugiere realizar un ensayo de la conferencia de prensa con expertos y el vocero, para que los miembros de la organización funjan como reporteros. - Elaborar guión para maestro de ceremonias. - Realizar invitaciones al evento. - Instalar mesa de recepción. - Asignar lugares. - Contar con un buen equipo tecnológico.

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, p. 81-82.

EVENTOS

CARACTERÍSTICAS	CONSIDERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> - Son conferencias, festejos o actividades que se llevan a cabo durante la vida laboral. - Su objetivo es la integración, actualización, optimización de recursos y reconocimiento de desempeño o logros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al ser masivos no son tan personalizados. Puede existir apatía o desintegración. - Requieren de recursos económicos y tiempo en la planeación.

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, p. 85.

GUÍAS DE ENTREVISTAS

CARACTERÍSTICAS	CONSIDERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> - Se considera entrevista toda comunicación que se genera dentro o fuera de la organización, que sea solicitada por un medio de comunicación o actor social externo de la organización. - Elaboración de síntesis informativas y monitoreo de medios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plantear como se debe de presentar la misión, visión y valores de la organización a la opinión pública, así como cualquier tópico o tema en que se debe incidir cada que se tenga presencia pública. - Sólo los voceros institucionales pueden emitir declaraciones y dar información oficial de la organización a cualquier medio de comunicación o persona externa. - Los voceros y directivos deben estar actualizados de notas importantes que involucren a la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, p. 86 y 87.

INFORME ANUAL

CARACTERÍSTICAS	CONSIDERACIONES
<ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda apelarse a la transparencia, rendición de cuentas y eficiencia. - Contiene básicamente lo siguiente: misión, visión, valores, objetivos, filosofía, compromisos y políticas de acción de la organización, carta del presidente del consejo o patronato, logros y retos generales del periodo, informe de cada programa de trabajo y/o de los Comités del Consejo o Patronato y/o de las áreas operativas, estados financieros auditados, agradecimientos a donantes y directorios de miembros donantes, staff profesional y voluntarios. - Puede ser impreso o electrónico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dejar de publicar cada año el informe anual sin avisar o justificarlo puede crear confusión con los públicos de la organización. - Cumplir con rigor la propuesta que se haya hecho. - Poner énfasis en la ortografía.

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, p. 98 y 99.

La comunicación en las Asociaciones Civiles repercutirá de manera directa interna y externamente, es por ello que se deben crear estrategias que permitan beneficiar y lograr un crecimiento de la organización. Previo a esto, la

asociación debe considerar a qué tipo de público se dirigirá y de qué manera lo realizará, ya que el mensaje y el medio a utilizar serán distintos según el objetivo de comunicación que se desee alcanzar.

Después de conocer la utilidad de la Gestión Administrativa y Comunicativa, se explicará la importancia de ambas en relación con la Procuración de Fondos.

4.4 Gestión Comunicativa y Administrativa en la Procuración de Fondos

La Gestión Comunicativa y Administrativa, influyen en gran medida en la obtención de una procuración de fondos para las asociaciones, pero al no contar con profesionalización, la planeación para la obtención de recursos será negativa y por ende las organizaciones no cumplirán sus fines.

Por ello, la Gestión Administrativa utiliza diversos elementos aportados desde la Nueva Gestión Pública, para fortalecer los procesos internos, centrándose principalmente en la planeación estratégica para el cumplimiento de los fines de la organización y por ende lograr una adecuada procuración de fondos que sea benéfica para lograr las metas y objetivos de la organización.

Por su parte, la Gestión Comunicativa utiliza elementos contemplados en la Teoría de Redes Sociales para generar relaciones que favorezcan al interior y exterior de la organización; esto por medio de Estrategias de Comunicación que permitan tanto fortalecer vínculos entre distintos públicos, como lograr un posicionamiento de la organización en la sociedad que beneficien la procuración de fondos.

4.4.1 Procuración de Fondos desde una Asociación Civil

En una asociación civil el tema de procurar fondos es muy relevante debido a que los recursos con los que cuenta para su funcionamiento son muy limitados, viéndose en la necesidad de solicitar fondos en especie o monetarios a empresas privadas o instituciones públicas de carácter gubernamental.

Una de las maneras en las que las Asociaciones Civiles pueden procurar fondos es mediante la elaboración de un documento que se conoce como “El

Caso”, este documento contiene un resumen formal donde se explica la razón de ser de la organización, la necesidad por la cual se solicitan recursos y la manera en que los utilizarán.

En pocas palabras es la forma de comunicar a alguna institución lo que se hace y se requiere para realizar algún proyecto en específico, con la finalidad de que se interesen en apoyar de manera incondicional la causa.

El documento de “El Caso”¹⁶⁴ debe reflejar lo siguiente:

- Un párrafo de los antecedentes de la organización.
- Se debe expresar la misión, visión, valores y parte de la cultura organizacional de la asociación civil.
- La problemática social que enfrenta y cómo incide en ella.
- Los objetivos y metas que pretende abordar en la implementación del proyecto.
- Síntesis del proyecto que van a realizar.
- El presupuesto de manera detallada, mencionando los costos de todo el proyecto de inicio a fin.
- En algunos casos es importante mencionar que son “Donatarias Autorizadas” para conocer que se cuenta con deducibilidad de impuestos.
- Incluir métodos de rendición de cuentas y transparencia del uso de los recursos que se utilizaran en el proyecto y que solicitan.

Cabe destacar que lo más importante al momento de realizar una proyecto de procuración de fondos ante un donante, es mencionar datos duros sobre la realización del proyecto, como puede ser el número de personas que se piensa atender, la meta que desean alcanzar, la finalidad del recurso que solicitan de manera detallada, etc.

Es importante que al momento de elaborar “El Caso” se tenga en cuenta al público o públicos que va dirigido, con la finalidad de poder ser creativos e

¹⁶⁴ “El caso” es el documento que contiene y expone las razones por las cuales una organización necesita y merece apoyo filantrópico y por lo general resume los programas, las necesidades actuales y los planes de la organización.

innovar en la manera de su elaboración para poder atraer al donante cuando sea presentado.

Entre mejor imagen presente una organización, mejor será su procuración de fondos, debido a que el posicionamiento que empiece a tener una asociación civil ante el público en general será un reflejo a la hora de solicitar recursos.

El posicionamiento se define como: “el resultado de la constante visibilidad de acciones o transmisión frecuente de mensajes de una institución filantrópica que hacen que una comunidad, grupo de personas o segmentos de la población recuerden el nombre de la organización, su logotipo, el evento que realizan o los servicios que ofrecen.”¹⁶⁵

En pocas palabras es como la sociedad percibe a la organización, en especial los donantes activos de la asociación que apoyarán los proyectos o causas que se promuevan.

La principal clave que se tiene para posicionar una asociación civil, es que exista congruencia entre lo que dice que es y las acciones que realiza, de igual manera en la transparencia y rendición de cuentas que tenga en el manejo de los recursos que utiliza.

De acuerdo con Emilio Guerra Díaz, Director General de la Fundación ADO en 2009, las claves o herramientas para alcanzar el posicionamiento son las siguientes:

- “Trabajar con coherencia, congruencia y consistencia.
- Cumplir con lo plasmado en la misión y los servicios que se ofrecen.
- Vincularse con medios de comunicación de manera asertiva.
- Realizar acciones espectaculares sin afectar a terceros, llenas de ingenio y color.
- Crear todos los días confianza pública.
- Disposición a superar las expectativas que ponen los demás en nuestro trabajo y en nuestros servicios.
- Ser profesionales.

¹⁶⁵ Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, *CreeSer Procuración de Fondos: Pasión por tu causa*, Chihuahua México, 2009, p.12.

- Ofrecer calidad en el servicio.
- Corregir el rumbo inmediatamente al detectar un error.
- Dar visibilidad a nuestro trabajo, comunicarlo a través de medios convencionales y no convencionales de comunicación.”¹⁶⁶

Los puntos anteriores sirven para mejorar la imagen y el desempeño de la organización del interior al exterior, con la finalidad de ser la mejor opción a elegir en proyectos de procuración de fondos ante la creciente demanda y surgimiento de Asociaciones Civiles sin fines de lucro que buscan fondos para realizar sus actividades.

4.4.2 Planeación Estratégica para la Procuración de Fondos

El planeamiento estratégico es vital al interior y exterior de una organización ya que permite orientar las acciones que se desean hacer a futuro con la finalidad de cumplir la misión y visión de la organización mediante el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Se define como: “un sistema de liderazgo que se inicia con una visión sobre el destino al que deseamos dirigirnos y luego selecciona y pone en marcha las estrategias que nos permitirán trasladarnos desde nuestra situación actual hasta otra que buscamos alcanzar en un futuro determinado.”¹⁶⁷

De esta manera se puede lograr que la organización mediante la implementación del planeamiento estratégico cumpla con sus objetivos y metas deseados, teniendo en cuenta los diversos escenarios a los que se puede enfrentar para poder cumplir con lo planeado.

El planeamiento estratégico puede ser mejor entendido como una herramienta indispensable para llevar a cabo todo tipo de tareas, labores o acciones de una organización.

Cabe aclarar que en sus inicios el planeamiento estratégico se usó de manera exclusiva en el sector privado, pero con el paso del tiempo se incorporó a

¹⁶⁶ Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, *op. cit.*, p.15.

¹⁶⁷ Juan Gandolfo Gahan, *Los seis pasos del planeamiento estratégico*, México, Primera Edición, Punto de Lectura, 2010, p. 15.

labores del sector público y de organizaciones sin fines de lucro para la realización y cumplimiento de sus actividades.

El planeamiento estratégico o planeación estratégica, se encuentra en las etapas del proceso administrativo, principalmente en la planeación, integración y organización.

Juan Gandolfo Gahan, en su libro *Los seis pasos del planeamiento estratégico*, expone como el mismo título señala, seis pasos básico que se pueden implementar en una organización para lograr llevar a cabo el planeamiento estratégico.

Los seis pasos del planeamiento estratégico son:

- Analizar los escenarios; “estudiar las circunstancias que nos rodean para detectar las oportunidades y anticipar los riesgos.”¹⁶⁸
- Formular una visión de futuro; “saber ‘hacia dónde vamos’, estableciendo el destino al que nos dirigimos.”¹⁶⁹
- Seleccionar las estrategias más adecuadas; “las estrategias son los caminos que podemos tomar para alcanzar el destino que hemos identificado en nuestra visión.”¹⁷⁰
- Asignar una misión; “¿Qué haremos? y ¿Dónde lo haremos?”¹⁷¹
- Diseñar una estructura adecuada; “cada organización debe tener una estructura que se adecue a la misión asignada.”¹⁷²
- Preparar el plan de acción; “se definen los objetivos asignados a cada persona y a cada área.”¹⁷³

Estos pasos servirán para desarrollar un planeamiento estratégico de la organización como es el caso de una asociación civil, con la finalidad de plantear todos los escenarios posibles que permitan el cumplimiento de los fines planeados y de igual manera beneficiar al proceso de procuración de fondos.

¹⁶⁸ Juan Gandolfo Gahan *op. cit.*, p.16.

¹⁶⁹ *Ibid.*, p.17.

¹⁷⁰ *Idem.*

¹⁷¹ *Idem.*

¹⁷² *Idem.*

¹⁷³ *Ibid.*, p.18

“El planeamiento estratégico permite que los recursos de todo tipo (económicos, humanos, materiales y tecnológicos) sean asignados de acuerdo a una serie de prioridades, determinadas por la existencia de una visión, la misión encomendada a cada organización de conjunto y los objetivos de sus unidades internas.”¹⁷⁴

Dado lo anterior se puede utilizar el planeamiento estratégico para procurar fondos de una asociación civil, debido a que ayudará a asignar el uso de los distintos recursos con los que cuenta la organización.

De igual manera se puede conocer cuáles son los recursos que hacen falta para desarrollar proyectos y diversas acciones de la asociación, realizando acciones de procuración de fondos para poderlos solicitar a actores privados o públicos que ayuden a cumplir con los fines de la organización.

Analizar los escenarios

Para poder llevar a cabo una mejor procuración de fondos, es necesario tener en cuenta los diversos escenarios a los que se puede enfrentar la asociación civil, por ejemplo la existencia de más organizaciones que se dedican al mismo fin, la escases de recursos para trabajar, el conocimiento de las problemáticas a las que se enfrenta la población objetivo a la que piensan atender, etc.

Identificar los escenarios tanto al interior como al exterior de la organización, sirve para identificar áreas de oportunidad, fortalezas, debilidades o amenazas para la asociación civil.

Se debe tener en cuenta también la situación del entorno al momento de realizar diversas actividades, como es el caso del contexto político, social y económico que puede beneficiar o perjudicar la relación con el gobierno o con empresas para solicitar apoyos monetarios o en especie.

Para poder llevar a cabo el análisis es posible apoyarse mediante la realización de un diagnóstico FODA, el cual podrá servir para hacer un mapeo inicial de lo que pasa al interior y exterior de la organización.

¹⁷⁴Juan Gandolfo Gahan *op. cit.*, p.25.

Definir la visión de futuro

En este paso lo que se requiere es la elaboración de una visión que contemple qué es lo que se desea alcanzar mediante el cumplimiento de las metas a futuro.

Como ya se había mencionando anteriormente es ¿Cómo se quiere visualizar la organización a futuro?, lo cual servirá en el proceso de procuración de fondos ya que ayudará a convencer a los donantes de poder ser partícipes en las actividades de la organización y que gracias a su apoyo se logrará cumplir con las metas planeadas por los miembros de la asociación civil.

Seleccionar las estrategias

Cuando se conocen los escenarios que puede llegar a tener la organización y se complementa con la visión a futuro, es momento de realizar las estrategias que ayudarán a cumplir con los objetivos y metas planeados.

Las estrategias deben elaborarse tomando en cuenta el FODA, ya que serán el puente entre la situación actual de la asociación y la situación que se desea a futuro.

Éstas mismas ayudan a evitar amenazas, asumir responsabilidades, reducir los problemas (debilidades), y solicitar apoyo a otras organizaciones principalmente para el desarrollo de algunas actividades.

Formular la misión actual

La misión como ya se abordó en el apartado 4.3.2.1 hace referencia a la razón de ser de la organización, es decir “asigna actividades inmediatas y diarias a la organización y sus integrantes.”¹⁷⁵

La misión ayudará a ser parte de la carta de presentación ante empresas y dependencias gubernamentales a la hora de solicitar un apoyo o recursos, ya que es lo que va a diferenciar a la asociación de las otras organizaciones que tengan los mismos fines y objeto social.

¹⁷⁵ Juan Gandolfo Gahan *op. cit.*, p.41.

Diseñar la estructura

Como se había hecho mención en el apartado de estructura organizacional, cada organización debe definir el tipo de estructura que necesita para llevar a cabo el cumplimiento de sus actividades.

Esto es muy importante debido a que parte de los problemas que puede presentar una organización de manera interna se liga por lo general a un mal diseño de su estructura, lo cual tiene consecuencias, como mala relación entre áreas o departamentos, falta de comunicación, duplicidad de funciones y en algunos casos la creación de estructuras demasiado costosas que no pueden ser costeables para el caso de algunas Asociaciones Civiles de reciente creación.

Se debe tener en cuenta que la estructura ayudará a tener mejor comunicación tanto al interior de la organización como al exterior, ayudando a tener áreas especializadas en diversas temáticas que servirán para desarrollar lazos y relaciones con otras organizaciones ya sean públicas, privadas o sin fines de lucro.

Preparar el plan de acción

El plan de acción permitirá a tener mayor control de las actividades que se realizan tanto al interior como al exterior de la organización ya que ayudan a precisar las labores del personal y de las distintas áreas con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas planeados.

De acuerdo con Juan Gandolfo Gahan, un plan de acción debe cumplir con las siguientes funciones:

- “Define los objetivos anuales de cada área.
- Especifica el cronograma para el logro de cada objetivo.
- Asigna en detalle los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos.
- Establece el presupuesto.

- Asegura el monitoreo de los resultados y los mecanismos para ajustar el plan durante su ejecución.”¹⁷⁶

Plan de acción						
Meta:						
Objetivos	Acciones	Fecha de inicio	Fecha de término	Presupuesto	Responsable	Indicadores

Fuente: Elaborado con base en material didáctico pág.9, del “Taller de Planeación Estratégica” de Procura: Saber pedir para poder dar.

Tener un plan de acción después de cumplir con los primeros cinco pasos es esencial, ya que ayudará a asignar de manera adecuada los recursos con los que se trabajarán y es una buena guía debido a que los recursos en las Asociaciones Civiles suelen ser limitados, ayudando a cumplir de manera más eficaz y eficiente con el uso de los mismos.

Los pasos anteriores pueden ser utilizados para la asociación civil de manera general desde su fundación o para realizar proyectos específicos, en los cuales, se debe ser muy cuidadoso en su elaboración para poder desarrollarlos utilizando la planeación estratégica como una herramienta benéfica en la procuración de fondos.

Es muy importante que se tenga cuidado al momento de elaborar la planeación de la organización y de sus labores ya que de ello dependerá el éxito o fracaso de la misma.

En materia de procuración de fondos, los pasos del planeamiento estratégico sirven para poder desarrollar proyectos y acciones con mayor nivel de profesionalismo, generando un mayor impacto con los donantes en el momento de solicitar algún apoyo para realizar las actividades de la asociación civil.

¹⁷⁶ Juan Gandolfo Gahan, *op. cit.*, pp. 44-45.

4.4.3 Estrategias de Comunicación para la Procuración de Fondos

Las Estrategias de Comunicación que utilice una asociación civil se basarán en los objetivos que desee alcanzar, sin embargo para basarse únicamente en estrategias que aporten a la Procuración de Fondos, los Eventos para la causa, las Campañas institucionales, las Campañas de procuración de fondos y las Alianzas con OSC, serán puntos claves en la elaboración de éstas.

A continuación se detallará cada uno de los puntos antes mencionados, para que las Asociaciones Civiles elaboren Estrategias de Comunicación que beneficien en su Procuración de Fondos.

Evento para la causa

Cuando una asociación civil realiza un evento se encontrará en mira de los espectadores. Un evento favorable puede elevar la imagen de la organización, aportar prestigio y credibilidad, logrando un impacto y beneficios para ésta. Sin embargo, si el evento resulta un fracaso ocasionará muchos conflictos para la organización.

Para realizar un evento se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- "El comité organizador.
- La idea central.
- Los objetivos.
- El lugar sede.
- El tema central.
- La ruta crítica.
- La logística.
- Los pequeños detalles.
- Los participantes.
- La finalidad.
- El seguimiento.
- El formato.
- El presupuesto.
- Los convocantes.
- Los invitados especiales.
- Las relaciones públicas.
- Los patrocinadores.
- Las aportaciones en especie.
- Los voluntarios.
- Los agradecimientos.
- La evaluación.
- Retroalimentación."¹⁷⁷

¹⁷⁷ Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *op. cit.*, pp. 123-127.

Es importante considerar en los Eventos para la causa, al público al cual se va a dirigir, contemplando en gran medida qué es lo que se desea alcanzar con ello, qué medio se utilizará y qué tipo de mensaje se emitirá.

Ante todo se debe reflejar la razón de ser de la organización y la identidad que a ésta la caracteriza, así como mostrar transparencia en las acciones que la asociación civil ha realizado para que los posibles donantes tengan la certeza de donar fondos a una organización confiable y a fin a sus intereses propios.

Los Eventos para la causa ayudan a que la organización tenga mayor visibilidad y apertura de su imagen. También, contribuyen para que se conozcan y cultiven los donantes. Este tipo de eventos también pueden servir para reconocer a los voluntarios y patrocinadores, posicionar la causa de la organización, reconocer a un personaje, dar inicio o cerrar una campaña financiera.

Campaña Institucional o Corporativa

Una Campaña Institucional ayudará a las Asociaciones Civiles para el emprendimiento de acciones, para cambiar situaciones y promocionarlas con fines informativos, formativos o transformacionales.

Al emitir mensajes comunicativos eficaces, la organización logrará darse a conocer y forjar una imagen ante sus públicos. Si se realiza una estrategia comunicativa que favorezca la imagen de la asociación y a la par genere un posicionamiento de la misma, permitirá que los posibles donantes vayan obteniendo mayor confiabilidad hacia la organización y a futuro se conviertan en un medio para que la organización procure fondos.

Las Campañas Institucionales basadas en estrategias comunicativas se convertirán en una vía eficaz y eficiente para la procuración de fondos de las asociaciones. Para realizarlas existen una serie de pasos a seguir que se presentarán a continuación:

1. Planteamiento y definición del problema comunicacional: Plantear qué problema comunicativo tiene la asociación civil considerando la situación actual, y a dónde se quiere llegar.

2. El producto social: Descripción del objetivo y características de la asociación civil, es decir, tener claro la razón de ser de la organización.
3. Objetivo estratégico de comunicación: Establecer las metas que se desean alcanzar, los cambios que se esperan obtener.
4. Limitaciones al problema: Identificar las amenazas y debilidades que se le presentan a la asociación, considerando las restricciones que afectarían la comunicación.
5. Público objetivo: Determinar la situación en la que se encuentra el destinatario, considerando los aspectos socio-demográficos, psicológicos, educacionales, conductuales.
6. Competencia: Considerar la posición que tienen Asociaciones Civiles con causas afines a las de la organización.
7. Posicionamiento: Serán aquellos aspectos que diferencian y hacen única a la organización de las demás.
8. Propuesta de la estrategia comunicacional: Qué se va a realizar para alcanzar al público objetivo por medio de mensajes comunicativos. Definir la estrategia y especificar el programa de acción.
9. Propuesta de comunicación: Qué se va a decir en la comunicación y cómo se dirá. Utilizando propuestas originales y atractivas que vayan acorde a la imagen institucional.
10. Soportes de fundamentos: Serán las razones de la propuesta comunicativa y el cómo será tratada.
11. El mensaje: Descripción de la propuesta, la justificación y exposición del beneficio.
12. La ejecución: La forma visible como se expresará la idea.
13. Medios de comunicación: Los medios que se utilizarán para hacer llegar el mensaje al público objetivo.
14. Resultados esperados: Cómo actúa y piensa el público objetivo después de realizar la campaña institucional.
15. Evaluación: Método para evaluar la efectividad de la campaña para determinar si se generaron cambios y se lograron los objetivos.

Cada uno de los puntos anteriormente mencionados se conjuntará para realizar una Campaña Institucional que permita a la asociación civil construir, mantener

o mejorar su imagen, ello con el fin de favorecer el posicionamiento de la organización ante sus diferentes públicos para generar una vía hacia la procuración de fondos.

Campaña de Procuración de Fondos

Las Campañas de Procuración de Fondos, son una serie de actividades que tienen como fin recaudar recursos en un lapso de tiempo definido para realizar un proyecto.

Los principios básicos de una Campaña de Procuración de Fondos son:

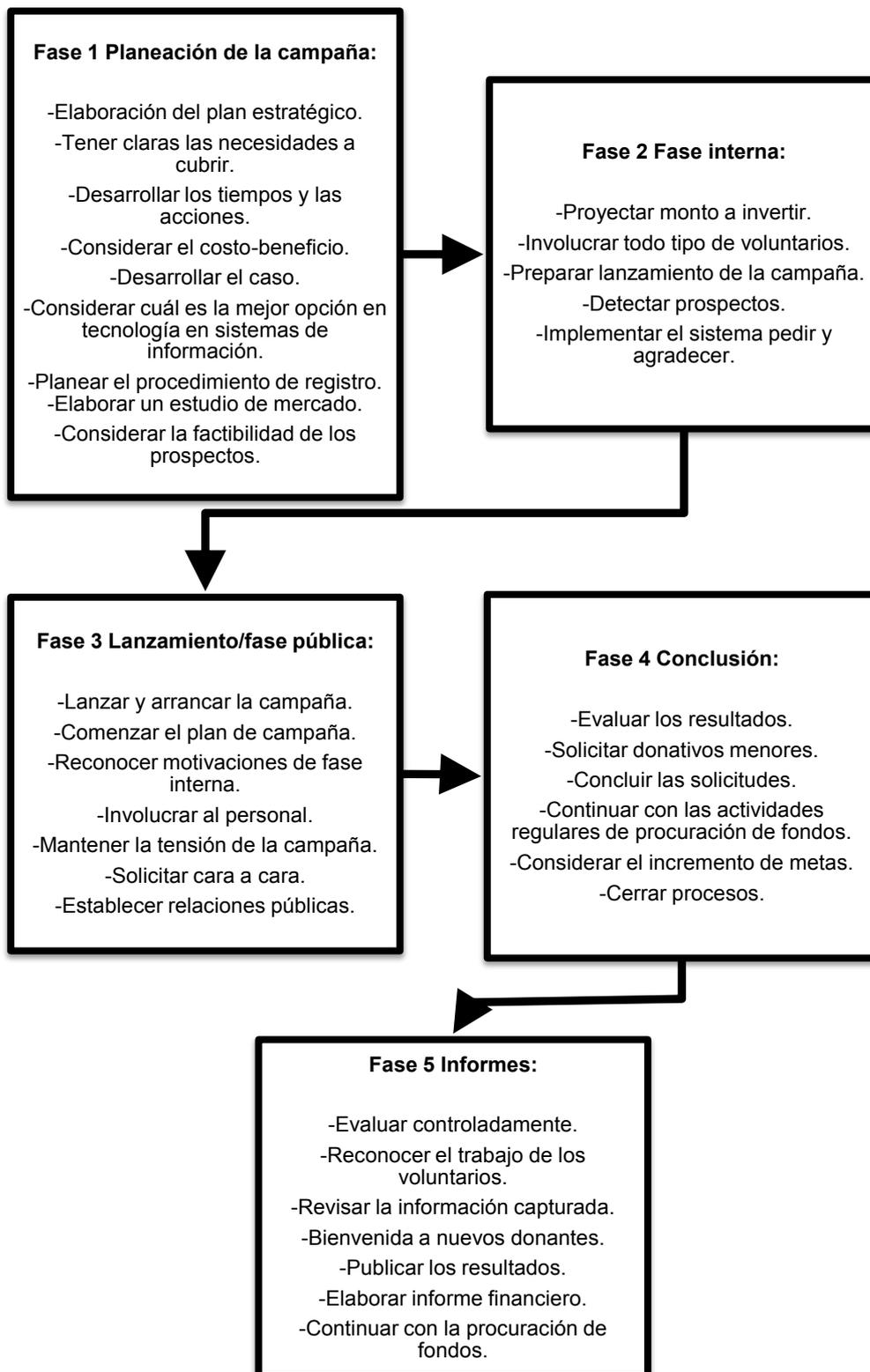
- “Investigación de prospectos.
- Involucramiento del consejo.
- Planeación a largo plazo.
- Edición de documentos.
- Integración de personal.
- Mercadotecnia efectiva.
- Presupuesto concreto.
- Evaluación.
- Logística compleja.”¹⁷⁸

Es importante considerar que en las Campañas de Procuración de Fondos se establezcan tiempos, se determinen las necesidades básicas de la campaña, se tenga una estructura organizacional, se considere el presupuesto a invertir, se realice un plan de recaudación de fondos y se contemplen las fuentes de recursos.

De igual manera, es importante que la asociación civil tenga contemplado el entorno en que se desenvuelve, es decir, contemple la situación presente del país, estado o municipio en el ámbito económico, político y social.

La campaña es una estrategia que tiene como fin obtener recursos para la causa, por lo tanto existen fases a seguir para poder realizarla. A continuación se presentarán las fases que permitirán crear una Campaña de Procuración de Fondos:

¹⁷⁸ Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *op. cit*, p. 128.



179

¹⁷⁹ Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, pp. 129-131.

Cada uno de estas fases permitirá tener un control y un seguimiento para llevar a cabo la Campaña de Procuración de Fondos, sin embargo es importante considerar en primera instancia que cada individuo tomará sus propias decisiones sobre lo que quiere dar y la razón por la cual desea ayudar.

Es por ello que existen pasos fundamentales que las Asociaciones Civiles deben considerar cuando comiencen la búsqueda de donadores. A continuación se expondrán cada uno:

- “Investigar

La investigación o prospección de donantes consiste en la obtención y el registro sistemáticos de datos sobre los donantes y los prospectos, y constituye la base para establecer, conservar y ampliar una relación filantrópica a largo plazo, con el objetivo final de que los prospectos se conviertan en donantes.

- Evaluar

Es la forma de utilizar los resultados de la investigación para vincular, de manera creativa y adecuada, las necesidades de la organización con las necesidades, intereses y el talento de los prospectos.

- Cultivar

Una vez identificados y evaluados los prospectos, el siguiente paso es cultivar una relación más profunda entre los principales prospectos y la institución.

- Involucrar

El involucramiento de los prospectos / donantes con la organización es crucial para lograr su apoyo económico continuo. Una de las principales razones por las cuales los donantes dan es por su relación con la organización.

- Pedir

Todos los pasos anteriores no sirven de mucho si no se llega a la petición. Algunos autores consideran la petición como el último paso en el proceso de cultivo. Todo prospecto debe recibir una propuesta personalizada.

- Agradecer y/o reconocer

Todo donativo debe agradecerse, pero no todo donativo necesariamente debe reconocerse. El agradecimiento se refiere a una manera formal de recibir o aceptar un donativo, como puede serlo una carta de agradecimiento o una llamada personal. El reconocimiento se refiere a una acción más pública, como puede serlo dar el nombre del donante a un edificio o sacar una nota en el periódico.”¹⁸⁰

Si la asociación civil considera cada uno de los pasos anteriores, tiene mayor posibilidad de que la procuración de fondos que desea alcanzar sea positiva. Ya que al llevar a cabo una planeación previa, tendrá una estructura bien cimentada que brindará mayor confiabilidad a los donadores y mostrará una imagen de la organización favorable.

❖ Campañas anuales / Fondo anual

Las campañas anuales se organizan con el fin de obtener los recursos necesarios para la operación anual de la asociación civil. Pueden ser considerados en este campo los ingresos que tiene la organización, así como los proyectos actuales que realizan.

Existen donantes en diversas áreas de la sociedad, pueden ser individuos, empresas, fundaciones, el gobierno, organismos internacionales, etc.; es por ello que las Asociaciones Civiles deben primordialmente seleccionar hacia qué campo desean dirigirse, considerando la importancia de enfocarse a audiencias que tengan mayor probabilidad en identificarse con la causa de la organización.

Una vez elegido a sus donantes, la asociación seleccionará el medio más adecuado para realizar la petición. Entre los medios a utilizar se encuentran: las solicitudes por correo electrónico, la petición de puerta en puerta, la carta personal, la llamada telefónica, petición persona a persona, publicidad en los medios de comunicación, eventos para recaudar fondos y convocatorias por Internet.

¹⁸⁰ Association of Fundraising Professionals, *op. cit.*, pp. 6-7.

Cada uno de estos medios podrá ser de gran utilidad para que la organización realice el acercamiento con los posibles donadores en la campaña anual. Ahora bien, es importante considerar que para realizar la campaña anual la Asociación debe preparar el Plan Anual de Desarrollo, el cual necesita contar con la siguiente información:

- “Declaración de la misión de la organización
- Metas de cada proyecto
- Definiciones del Caso para cada proyecto
- Metas generales de desarrollo
- Proyecciones generales y proyecciones de procuración de fondos por proyecto
- Métodos y estrategias para cada proyecto
- Organigrama”¹⁸¹

Una campaña anual permitirá a la asociación civil que recaude fondos para su funcionamiento anual, siempre y cuando se tomen precauciones con respecto a los medios a utilizar, a los donantes a los que se dirigen y la forma en que se presentan como organización ante éstos.

❖ Campañas de capital

Las campañas de capital tienen como objetivo obtener un monto para la adquisición o construcción de algún inmueble, la renovación de instalaciones de la asociación civil, la compra de algún equipo, etc. Por lo tanto los recursos a recaudar en este tipo de campaña son los bienes y equipos que necesita la organización.

La posibilidad de implementar con éxito una campaña capital depende de una variedad de factores. Algunos de los más importantes son:

- “Un nivel de desarrollo institucional que permita la preparación de un caso viable y convincente que pueda ganar la confianza y el apoyo de los donantes.

¹⁸¹ Association of Fundraising Professionals, *op. cit.*, pp. 24-25.

- La existencia de una base de donantes que hayan aportado fondos para la campaña anual en forma constante, en montos cada vez mayores, durante varios años.
- Un equipo de voluntarios, comprometidos, participativos y dispuestos a reclutar otros promotores y solicitar apoyo de sus contactos personales.
- Liderazgo de parte del Consejo / Patronato.
- Personal administrativo y equipo con la capacidad para absorber la carga adicional de trabajo que implica una campaña de esta magnitud, o los recursos para contratarlos.”¹⁸²

Si se ponen a consideración cada uno de estos puntos, será más probable que la campaña de capital que realice la organización tenga éxito. Sin embargo, es importante contemplar que para llevarla a cabo se debe dar seguimiento a cada una de las siguientes fases: Fase de planeación (definición de metas el plan de acción), Fase de cultivo (fomentar el interés de los prospectos potenciales mediante la publicidad y la visibilidad), Fase de solicitud de donativos (los voluntarios y el staff solicitan contribuciones) y Fase de cobro de los fondos prometidos (se considera el cobro planeado de las donaciones en un rango de tiempo de 3 a 5 años).

❖ Campañas de herencia o sucesión

Las campañas de herencia o sucesión pueden ser consideradas como la integración de personal, financiera, y los conceptos de planificación de sucesión con un plan de donantes individuales para toda la vida o testamento.

Estos tipos de donativos, también considerados donativos planeados, son una decisión tomada a voluntad del donante por medio de la cual una organización recibe dinero en efectivo y/o un patrimonio en el momento de la muerte del donante.

¹⁸² Association of Fundraising Professionals, *op. cit.*, p. 27.

Ventajas de una campaña de sucesión a la organización	Ventajas de una campaña de sucesión a los donantes
<ul style="list-style-type: none"> • Establece una relación a largo plazo con el donante. • Alienta a los donantes a pensar en los regalos de los activos, además de los ingresos. • A menudo, proporciona fondos a futuro como dotaciones, equipos, fondos para becas. • Aumenta las oportunidades para los legados de caridad, especialmente en el caso de las rentas vitalicias de regalo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede dar la oportunidad de dar con los ingresos y la deducción de impuestos de bienes. • Algunos pueden proporcionar la oportunidad de disfrutar de una renta ya sea fijo o variable. • Oportunidad de oferta, puede aumentar los ingresos en comparación con otras inversiones. • Puede permitir una gestión competente de los bienes transferidos como regalos. • Puede permitir que el donante pase una propiedad a un heredero después de un tiempo establecido al uso de una organización.

183

Las Campañas de herencia, no permitirán a las Asociaciones Civiles considerar el tiempo determinado en el que se otorgará el donativo, sin embargo, son una vía para que las asociaciones obtengan en determinado momento una donación por parte de una persona que haya decidido elegir específicamente la organización.

Es por ello que en primera instancia, la asociación debe considerar tener una imagen favorable y mostrar con transparencia las acciones que realiza, para de esta manera conseguir donantes que se identifiquen y confíen en la organización, a través de la visibilidad obtenida a raíz de las estrategias comunicativas que crea.

Alianzas con OSC

Al presentarse una serie de problemas y desafíos en el entorno, surge la necesidad de crear alianzas entre los distintos actores sociales para enfrentarlos y poder establecer lazos que ayuden en la solución de estos.

¹⁸³ Association of Fundraising Professionals, *op. cit.*, p. 33.

A través de las alianzas se pueden “potenciar las capacidades y los recursos en las iniciativas innovadoras y los programas en pro desarrollo; y se puede lograr articular el trabajo de las organizaciones intergubernamentales y gobiernos con OSC nacionales o internacionales, o con organizaciones comunitarias locales y empresas.”¹⁸⁴

Es por ello que un factor importante a determinar como estrategia son las alianzas que existen entre los tres sectores, el público, privado y la sociedad civil. Ya que esto permitirá en gran instancia fortalecer a la asociación civil cuando realice una procuración de fondos.

Cada sector tiene habilidades a ofrecer al otro, a continuación se mencionarán algunos aspectos importantes de cada uno:

- “Sociedad Civil: aporta el conocimiento y la sensibilidad hacia la cohesión social, su papel se representa por la solidaridad.
- Sector Público: aporta su capacidad de generar el marco legal de derechos económicos, políticos y sociales, que es base para la regulación y las obligaciones; los elementos descritos son indispensables en la promoción del desarrollo humano y el desarrollo económico sustentable.
- Sector Privado: suministra a las alianzas su capacidad de inversión y comercio, el intercambio de bienes y servicios estimulando empleo y crecimiento y desarrollo económico, la empresa es el principal motor del crecimiento y desarrollo en el mundo y puede ser una poderosa y positiva fuerza para el cambio. Desarrolla alianzas geográficas o alianzas transectoriales para tomar acciones efectivas en rubros sociales, económicos y del medio ambiente.”¹⁸⁵

Las alianzas serán un factor importante para la Procuración de Fondos de las Asociaciones Civiles, ya que éstas permitirán generar vínculos con los distintos ámbitos que influyen en la organización, únicamente por el hecho de ser parte de su entorno y ser la razón por la cual se mantiene su existencia.

¹⁸⁴ Mauricio Guerrero Martínez; Yolanda Hernández Arciniega, *op. cit.*, p. 138.

¹⁸⁵ *Ibid.*, p. 139.

Cada uno de los elementos anteriormente mencionados (Eventos para la causa, Campañas institucionales, Campañas de procuración de fondos y Alianzas con OSC), son parte fundamental para la creación de Estrategias Comunicativas. Si bien cada uno tiene medios, estructuras, mensajes, receptores y objetivos específicos; todos se construyen con la finalidad de lograr una Procuración de Fondos para las Asociaciones civiles, por medio de la creación de Redes Sociales que contribuyan al fortalecimiento de relaciones de la organización con su entorno y la construcción de una imagen favorable que permita el posicionamiento y visibilidad de la asociación civil.

Después de conocer de manera general la historia y el proceso mediante el cual se constituyen las Asociaciones Civiles y la manera de llevar a cabo los procesos de Gestión Administrativa y Comunicativa para Procurar Fondos, en el siguiente capítulo mediante el estudio de caso de la investigación se abordará cómo opera una asociación civil en el Distrito Federal.

Capítulo V: Estudio de Caso de “Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C.”

5.1 Estudio de Caso de “Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C.”

El presente estudio de caso tiene como finalidad realizar el análisis de la Gestión Administrativa y Comunicativa de una Asociación Civil, además de permitir determinar de manera concisa los puntos importantes en la procuración de fondos de recursos del sector público, privado, internacional y propio, además de conocer la relación que se tiene con otros actores.

Selección de la Asociación Civil

Realizamos la búsqueda y el análisis de diversas organizaciones, mediante la implementación de diversos filtros para poder dar con la organización a la que se efectuará el estudio de caso, los elementos fueron los siguientes:

- Entidad Federativa: Que la Asociación Civil se encontrara en el Distrito Federal.
- Dos años de constitución legal: Se escogió una asociación civil con más de dos años de funcionamiento, ya que es lo que solicitan la mayoría de las convocatorias a nivel nacional e internacional.
- Contar con CLUNI: Aparte de la temporalidad otro factor con el que debe contar es con la Clave Única de Inscripción al Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Contar o no con Donataria Autorizada: es importante para poder recibir la deducibilidad de impuestos por parte del SAT al realizar proyectos.
- Disponibilidad de tiempo: Fue importante que la organización contara con una persona que tuviera la disponibilidad de tiempo para ayudarnos a resolver dudas o preguntas en relación con la asociación civil, (en este punto muchas organizaciones que cumplían con los puntos anteriores quedaron excluidas del estudio por tener mucho trabajo y no se eligieron para no interrumpir sus labores).

Por lo anterior después de hacer un análisis de las Asociaciones Civiles posibles, se eligió a “Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C.” para llevar a cabo el Estudio de Caso de la presente tesis conjunta.

Cuestionario para el Estudio de Caso

Como parte de la metodología de trabajo, se utilizó un cuestionario con la finalidad de conocer el funcionamiento, origen, proyectos, principales aliados, recursos, procesos administrativos y comunicativos de “Ollin, A.C.”.

Esto con la intención de realizar el análisis final que dé respuesta a la hipótesis de trabajo “En tanto las Asociaciones Civiles del D.F. asuman una adecuada gestión administrativa y comunicativa en su procuración de fondos, mejorarán la gestión de sus recursos tanto internos como externos, logrando la profesionalización para incidir en el desarrollo social”.

El cuestionario para fines prácticos se dividió en los siguientes apartados: Gestión Administrativa, Gestión Comunicativa (Comunicación Interna, Comunicación Externa), Procuración de Fondos y Otros. (Véase en Anexo 04).

De esta manera se trabajó con “Ollin, A.C.” para conocer los principales problemas que surgen en su interior al desarrollar proyectos y al procurar fondos, buscando estrategias y alternativas que junto con la profesionalización, permitan un mejor desarrollo administrativo y comunicativo de sus procesos como Organización de la Sociedad Civil, para poder lograr incidir en el Desarrollo Social.

En los siguientes apartados se podrá conocer organizacionalmente “Ollin, A.C.” y los principales proyectos que realiza, al igual que la manera en que llevan a cabo sus procesos de Gestión Administrativa y Comunicativa.

5.1.1. Antecedentes de “Ollin, A.C.”

Como ya se había hecho mención la organización elegida para el estudio de caso, es “Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C.”, conocida también como “Ollin, A.C.” en su forma corta para fines más prácticos.

El origen del nombre “Ollin” es náhuatl significando movimiento, de ahí que se llamara la Asociación Civil “Ollin, Jóvenes en Movimiento”, surgiendo como la mejor propuesta para representar el componente más importante para la organización “el cambio”. Cambio que en palabras de sus miembros es necesario para romper con paradigmas y cambiar las oportunidades que tiene la juventud actualmente en la incidencia en política y en temas sociales y ambientales.

La A.C. inició por Greta Ríos, quien al trabajar en Reforestemos México, A.C. decidió crear una asociación propia utilizando un modelo similar al de ésta organización, pero enfocándola hacia los jóvenes.

Ollin, A.C. se constituyó legalmente como Asociación Civil por un tiempo de 99 años, el 26 de Diciembre de 2011, en el Distrito Federal, quedando registrada con la escritura núm. 23, 983 ante Notario Público. Por parte del INDESOL, obtuvo su CLUNI el 13 de Abril de 2012 y ante el SAT se convirtió en Donataria Autorizada el 17 de Diciembre de 2012.

Al interesarse por los jóvenes y querer conocer las necesidades que tienen, Ollin, A.C. realizó su primer proyecto en el 2012, llamado Índice Nacional de Participación Juvenil (INPJ). A partir del surgimiento de este proyecto Ollin realizó su Primer Informe de la Juventud en el mismo año (2012) y el Segundo Informe (continuación del primero) lo realizó en 2013.

Actualmente Ollin, A.C. está por publicar su primer índice a nivel estatal: Índice de Participación Juvenil del Estado de Morelos.

Como parte de las propuestas de incidencia y política pública obtenidas de los índices, Ollin, A.C. ha trabajado diferentes proyectos que han surgido en respuesta a la situación de la participación juvenil en México.

Descripción de la Organización

“Ollin, A.C. es una organización no gubernamental que se dedica a implementar proyectos socio ambientales impulsados y desarrollados por jóvenes, para mejorar su realidad, cambiando los paradigmas actuales y promoviendo un cambio de pensamiento que reestructure el tejido social”.¹⁸⁶

Población Objetivo

Como ya se ha hecho mención, Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C. es una organización de jóvenes que trabaja para jóvenes, teniendo como población objetivo a mujeres y hombres que viven en México, entre 12 y 29 años de edad. Debido a que son “líderes, tienen aspiraciones, son emprendedores, quieren desarrollarse. (...) Son participativos, rebeldes, creativos, valientes, idealistas, están llenos de dudas e incertidumbres, pero también tienen soluciones. (...)”.¹⁸⁷

Integrantes de Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C.

- Equipo:
 - Greta Ríos Téllez Sill
 - Alina de Luna Aldape
 - Héctor Mondragón Fuentes
 - Mónica Maya Maya
 - Stefan Scharnagl Villaroel

- Voluntarios
 - Carolina de Anda Celis

¹⁸⁶ Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C., Manual de Identidad, Ollin, A.C., México, p. 5.

¹⁸⁷ *Idem.*

- Luis Téllez
 - Consejo Asesor
 - Mintchen Ariana Gómez Flores
 - José Antonio Olvera Rosendo
 - Gustavo Adolfo Garduño Oropeza
 - José Antonio Herbert Acero
 - Lucia Enciso Peláez
 - Consejo Directivo
 - Ernesto Herrera Guerra (Presidente)
 - José Antonio Landín Barroso (Tesorero)
 - Greta Lucero Ríos Téllez Sill (Vocal y Directora Ejecutiva)
 - José Carlos Martínez Hernández (Vocal)
 - Guillermo Lozano Leo (Vocal)

A continuación, en el siguiente apartado se conocerá más sobre Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C. y sobre las funciones de los miembros de la organización, introduciéndonos a su cultura organizacional.

5.1.2 Cultura Organizacional de “Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C.”

Como ya se abordó en el apartado 4.2.2 del Capítulo IV, es importante conocer la cultura organizacional de cualquier organización que se quiera analizar. En esta investigación se presenta la composición de la cultura organizacional de “Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C.”.

Misión

“Promover la generación de mejores condiciones para integrar a los jóvenes al desarrollo social”.

Visión

“Ser una plataforma que consolide a los jóvenes como los impulsores de desarrollo del país”.

Valores

- Respeto
- Responsabilidad
- Corresponsabilidad (junto con compromiso)
- Pluralidad
- Pasión
- Compromiso
- Diálogo
- Crecimiento personal y organizacional
- Liderazgo
- Innovación

Objetivo General

Promover la participación juvenil.

Metas

La asociación no cuenta con metas como tal, pero se basan en su objetivo principal, así como en lograr que el tema de juventud se encuentre en la Agenda Nacional.

Ideales y Filosofía

- Los jóvenes deben tener un desarrollo y formación integral.
- Los jóvenes son el presente de México.
- Acercar a los jóvenes a la investigación y darles espacios para potenciarlos.

Objeto Social

El siguiente fragmento del objeto social fue extraído del acta constitutiva de “Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C.” (Véase Anexo 01).

Artículo Cuarto.- La Asociación tiene por objeto:

1.- Apoyar el desarrollo de la juventud de escasos recursos, de comunidades indígenas o de grupos vulnerables por edad, sexo o discapacidad, para lo cual podrá realizar las siguientes actividades:

a).- Fomento de la participación de la juventud en acciones que mejoren sus propias condiciones de desarrollo y las de sus comunidades.

b).- Proporcionar formación y capacitación para el trabajo, a fin de que los jóvenes puedan incorporarse al mercado laboral de manera responsable.

2.- Promover la prevención y control de la contaminación del agua, aire y suelo, la protección del ambiente y la preservación y restauración del equilibrio ecológico; y

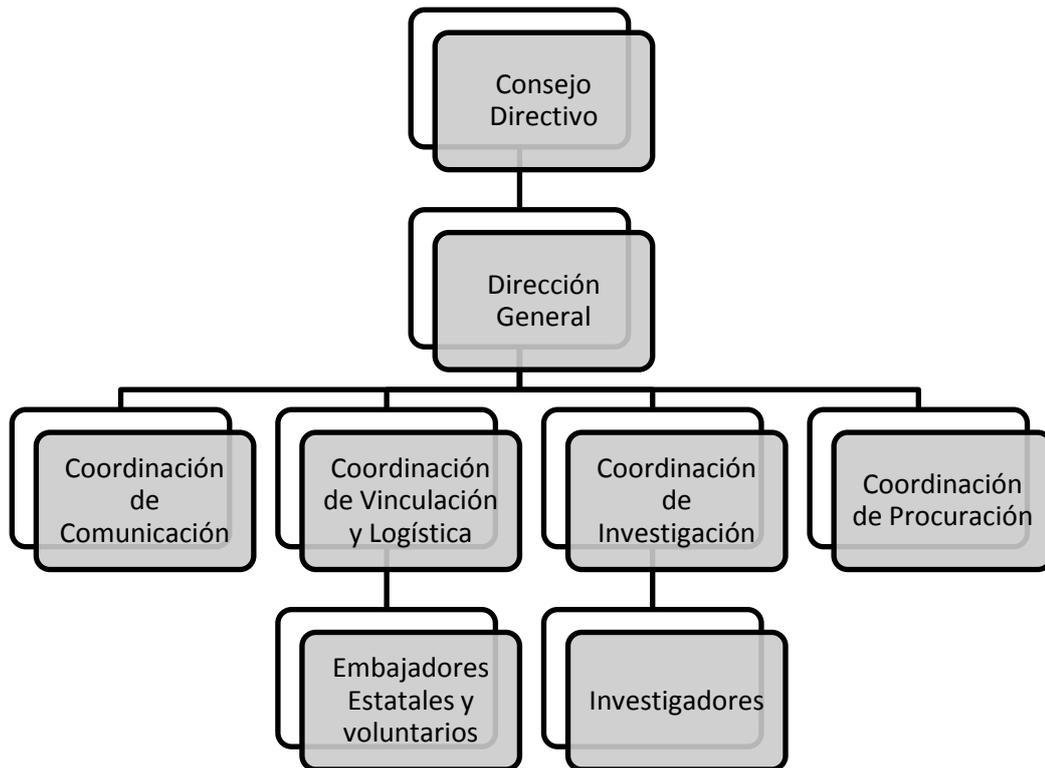
3.- Realizar investigación en el ámbito social, que tenga como objetivo desarrollar y brindar asesoría en modelos para empoderar a jóvenes de escasos recursos, de comunidades indígenas y grupos vulnerables por edad, sexo o discapacidad, para que puedan generar, para ellos mismos y sus comunidades, mejores condiciones de desarrollo humano integral, que deriven en la implementación continua de estrategias comunitarias de autogestión para el desarrollo sustentable.

Perfil de los miembros que integran “Ollin, A.C.”

“Ollin, A.C.” no cuenta con un perfil necesario de los integrantes de su asociación, sólo se necesita compromiso, ganas de trabajar en equipo, trabajo por resultados y tener disponibilidad de tiempo para realizar las labores de la organización.

Estructura Organizacional

El siguiente organigrama fue proporcionado por la propia Asociación Civil.



El organigrama de “Ollin, A.C.” es de tipo funcional, lo cual ha facilitado las labores y trabajos de los miembros de la asociación, aunque lo que caracteriza a este tipo de estructura es que no genera oportunidad para desarrollarse profesionalmente al interior de la propia organización al menos que se tenga una vacante.

Funciones de los miembros de la Asociación Civil

Las funciones de los miembros de la Asociación Civil fueron proporcionadas por “Ollin, A.C.”, a continuación se presentan por puesto con base al organigrama:

Dirección general:

- Generar líneas básicas de acción para el equipo en los cuatro rubros principales de intervención de la organización (investigación, comunicación, seguimiento y políticas públicas).

- Coordinar al equipo en sus funciones diarias.
- Reclutar nuevos integrantes del equipo.
- Funciones administrativas, de control y seguimiento de presupuesto.
- Planeación estratégica.
- Diseño y aprobación de nuevos proyectos.
- Representar a la organización en eventos y congresos.

Coordinador de comunicación:

- Coordinación de las relaciones públicas de la organización.
- Generación de estrategias para dar a conocer el trabajo realizado en la organización.
- Manejo de redes sociales.
- Dirección del blog de Jóvenes Construyendo.
- Generación de estrategias de comunicación interna y externa.

Coordinación de Investigación e Investigador:

- Generación de indicadores en materia de participación juvenil en México.
- Coordinación de reuniones con actores estratégicos en materia de participación juvenil en México.
- Compilación y análisis de bases de datos sobre participación juvenil en México.
- Desarrollo de líneas de acción en materia de participación juvenil en México.

La diferencia que existe entre la Coordinación de Investigación y el Investigador, es que el primero lleva las riendas de los proyectos de investigación, los procesos, las actividades, etc.; en cambio el Investigador únicamente ayuda a coordinar y decir a los investigadores qué hacer.

Coordinadora de Vinculación y Logística:

- Vinculación con sectores estratégicos para la organización.
- Seguimiento al programa de voluntariado.
- Planeación logística de eventos.
- Relaciones públicas (Todas las áreas se encargan de las RRPP, sin embargo es esta área la que se encarga de dar seguimiento y dirigir los contactos según el fin que tengan al área que corresponda).
- Asistente de dirección general.
- Tareas administrativas.
- Vinculación con actores relevantes para la organización.

Coordinadora de Procuración:

- Generar alianzas estratégicas con iniciativa privada e individuos para lograr la sustentabilidad de la organización.
- Representar a la organización en eventos y congresos.
- Diseño y seguimiento de la imagen institucional de la organización.
- Seguimiento al Consejo Asesor de la organización.
- Seguimiento a presupuestos de proyectos.

Consejo Asesor

- Acompañar y potenciar a la organización para la consecución de sus metas.
- Dar seguimiento y generar propuestas respecto a los proyectos o iniciativas de la organización.
- Aportar voluntariamente su tiempo y conocimiento para guiar a la organización y potenciar los alcances de ésta, mediante asesorías y capacitaciones.

Pese a la incidencia que tiene el Consejo Asesor en la organización, no cuentan con poder de decisión sobre las formas de organización de la

asociación ni tienen injerencia directa sobre su estructura organizativa o presupuestaria. Los consejeros no están obligados a realizar aportaciones monetarias a la organización.

Embajadores estatales

- Representar y ser voceros de Ollin.
- Recabar información sobre participación juvenil.
- Difusión en redes sociales.
- Relaciones públicas.
- Apoyo logístico en los eventos estatales o locales de Ollin.

Recursos

La Asociación Civil no es muy grande, pero cuenta con diversos tipos de recursos que son:

- Materiales (mobiliario, papelería, oficinas, etc.).
- Humanos (los principales miembros de la A.C., voluntarios y próximamente los Embajadores Estatales).
- Tecnológicos (laptops, cámaras, bocinas, computadoras de escritorio).
- Financieros.

Con base en el equipo de Ollin, A.C., los recursos con los que cuenta la organización son suficientes para cumplir con su objeto social, misión y visión. De igual manera consideran que cuentan con los suficientes recursos para absorber gastos que se vayan presentando.

En materia de recursos, de acuerdo a lo arrojado por el cuestionario, los recursos que más utiliza la organización tanto al exterior como al interior son los humanos, debido a lo siguiente:

- Recursos Humanos al interior: Son los que más ocupan para realizar el trabajo de la A.C. al utilizar más ideas y conocimiento de los integrantes como materia prima para desarrollar las labores de la organización.
- Recursos Humanos al exterior: son los que más utilizan al participar en eventos, mesas de diálogo/debate, presentaciones y conferencias.

Es por lo anterior que en Ollin, A.C. consideran y resaltan la importancia de contar con personal profesionalizado y especializado en las temáticas que manejan, al grado de estar en constante capacitación en las áreas y temas de interés dependiendo del tipo de trabajo que lleguen a realizar.

FODA

El FODA siguiente fue llenando con aportaciones del equipo de Ollin, A.C. y con información arrojada en el análisis de la propia asociación civil.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>Equipo de trabajo: está capacitado, es comprometido, cuenta con habilidades, les gusta trabajar por la juventud, son líderes y tienen características diversas.</p> <p>Versatilidad de ideas e innovación (propositivos).</p> <p>Seriedad en el trabajo: investigación.</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Expansión: La asociación tiene muchos proyectos.</p> <p>Proyectos que se pueden llevar a nivel nacional e internacional.</p> <p>La asociación abarca muchos temas transversales.</p> <p>Creación de estadísticas en materia juvenil.</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>Pocos integrantes del equipo.</p> <p>Delimitación de los recursos propios de la organización.</p> <p>Falta de un lugar propio para establecer las oficinas de la organización.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>Rivalidad y mala disposición para trabajar en conjunto por parte de otras A.C.</p> <p>No tener donantes privados a largo plazo.</p> <p>Contexto político cambiante del país.</p> <p>Poco interés por la investigación por parte de la sociedad mexicana.</p> <p>No realizar trabajo asistencialista.</p>

La elaboración del FODA fue relevante para poder conocer más sobre la asociación y para realizar propuestas de mejora que beneficie tanto a la organización como a sus integrantes con la finalidad de lograr óptimos resultados a futuro.

5.1.3 Principales Proyectos de “Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C.”

Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C. desde 2012 hasta la fecha, cuenta con diversos proyectos en cuatro líneas de acción estratégicas: investigación, comunicación, políticas públicas y monitoreo. A continuación se hará mención de cada uno de ellos:

- Índice Nacional de Participación Juvenil (INPJ).

Es el principal documento de investigación de la organización, siendo un análisis interdisciplinario sobre juventud y participación, a través del cual pueden contar con información objetiva para proponer líneas de acción, políticas públicas y mecanismos de monitoreo para las mismas. Su propósito es fortalecer la participación de los jóvenes en temas estratégicos, de forma responsable e informada, y con ello mejorar sus condiciones de vida y el desarrollo de México.

- Jóvenes Construyendo.

Es uno de los sitio web de la organización, tiene la finalidad de funcionar como blog donde se da la oportunidad a los jóvenes de expresarse escribiendo sobre temas que son de su interés como lo son cultura, medio ambiente, sociedad, tecnología, noticias, temas de coyuntura nacional e internacional.

- Distintivo IUVENIA.

Es una iniciativa por parte de la asociación para premiar y reconocer empresas privadas principalmente, que tengan las mejores condiciones y prácticas laborales para los jóvenes en México, el distintivo se otorga de manera anual.

- Orgullosamente Jóvenes.

Es un evento que se realiza de manera anual, fomentando el diálogo intergeneracional para compartir experiencias de participación juvenil. Actualmente cuenta con 15 ponentes nacionales y cinco internacionales que han trabajado y trabajan sobre temas de juventud.

- Embajadores Estatales.

Es un programa de voluntariado en las entidades de la república mexicana, mediante el cual Ollin, A.C. plantea tener un representante de la organización

en cada una de las 31 entidades federativas, teniendo la finalidad de fomentar la participación juvenil, desarrollar capacidades laborales y fortalecer los proyectos de Ollin.

Mediante los proyectos anteriores la asociación civil se encarga de realizar vínculos con actores públicos y privados, como legisladores, dependencias gubernamentales, servidores públicos, académicos, investigadores, empresas, etc. Por ello es importante destacar la importancia de saber gestionar tanto administrativa como comunicativamente una asociación civil.

5.2 Gestión Administrativa de “Ollin, A.C.”

Gestionar una Asociación Civil se ha vuelto cada vez más recurrente por diversos sectores de la sociedad, con la finalidad de realizar acciones que el gobierno ha dejado de lado, generando vacíos y áreas de oportunidad en donde las Organizaciones de la Sociedad Civil han tomado mayor fuerza y espacios en las últimas décadas.

Por ello la labor de los Gerentes Público - Sociales ha crecido al incidir en la administración y manejo de Organizaciones de la Sociedad Civil, como es el caso de las Asociaciones Civiles al crear proyectos, políticas públicas e investigaciones que tienen como finalidad coadyuvar en el desarrollo social.

Para ello una herramienta que ha servido para gestionar la administración de una asociación civil es el proceso administrativo, el cual “Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C.” utiliza para el funcionamiento de la organización.

Las fases que utilizan son las siguientes:

- ◆ Planeación: comúnmente la realizan al iniciar y concluir el año.
- ◆ Organización - Coordinación: a lo largo del año y durante todos los proyectos.
- ◆ Control: durante la realización de proyectos.

- ◆ Evaluación: normalmente la realizan a fin de año en las reuniones de evaluación.

Las fases anteriores utilizadas por el equipo de trabajo de Ollin, A.C. les han ayudado para generar una mejor gestión al interior de la organización, lo cual se ha notado en el impacto que han tenido en sus resultados y reconocimiento por algunos sectores de la sociedad, en especial aquellos que manejan e investigan temas en materia de juventud.

Relación con Gobierno

Ollin, A.C. al ser una organización de la sociedad civil, ha tenido que buscar aliados para poder lograr y realizar sus proyectos, como ha sido el caso del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), quien les ha otorgado recursos para poder realizar proyectos en materia de investigación.

También desde el inicio de operación de la organización, realizó vínculos con el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), en el cual realizaron el trámite de la CLUNI y ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT), donde llevaron a cabo el registro para ser Donataria Autorizada.

De igual manera han generado vínculos con la Secretaría de Gobernación (SEGOB) y con Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), para desarrollar algunos proyectos y generar relaciones que les beneficien a futuro.

Otro acercamiento que han tenido con el sector público, ha sido la relación que han generado con el Estado de Morelos, en especial con el Congreso Estatal y con el Instituto de Juventud Morelense para desarrollar el proyectos del “Índice de Participación Juvenil del Estado de Morelos” y de igual manera han tenido relación a nivel Federal con la Cámara de Diputados, al tener una Diputada Federal (Guadalupe Velázquez) como Consejera de la A.C. y al invitarles a ser partícipes como consultores en la Comisión de Juventud.

En el caso de las actividades realizadas por la organización en relación con el gobierno, para ellos es de suma importancia realizar acciones e incidir en el diseño e implementación de política pública en el país, debido a que es uno de sus principales objetivos.

En temas relacionados con la política pública del país, se interesan en aquellos que van ligados con la juventud y el desarrollo de oportunidades para la misma, como es el caso de que más jóvenes se empoderen de espacios para trabajar y realizar sus actividades, como lo son en el gobierno, en Organizaciones de la Sociedad Civil, en Empresas Privadas, en Organismos Internacionales, en Partidos Políticos, etc.

Relación con Empresas Privadas

En el caso de la relación que tiene Ollin, A.C. con empresas privadas, hasta el momento es muy limitado, se ha buscado generar alianzas con este sector que les retribuya en donativos para realizar sus actividades.

El único problema que han visto es que las empresas privadas empiezan a tener cada vez más áreas de responsabilidad social, en las cuales destinan los recursos que bien pueden servir a organizaciones que emprenden o empiezan a tener relación con dicho sector.

Relación con Organizaciones Internacionales

Principalmente la relación que han tenido con actores internacionales ha sido más de vinculación en materia de investigación y para poder traer ponentes de otros países para el desarrollo de uno de los eventos considerados como principal denominado “Orgullosamente Jóvenes”.

De igual manera están en proceso de generar “redes de organizaciones” con actores internacionales, pero hasta el momento no pertenecen a ninguna red internacional, sólo pertenecen a redes nacionales.

El principal beneficio que para Ollin, A.C. ha tenido el generar relación con gobierno, Empresas y con Organizaciones Internacionales, ha sido enfocado en crear canales de comunicación y vínculos de relaciones públicas, que han sido benéficas para la asociación al desarrollar y planear algunos proyectos.

Relación con Organizaciones de la Sociedad Civil Nacionales o Internacionales

Durante los tres años que lleva trabajando la organización una de sus prioridades ha sido generar relación con diversas organizaciones, entre las cuales destacan:

- Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (CEMEFI)
- Reforestamos México, A.C.

También Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C. cuenta con Aliados y Asociados que ayudan en el proceso de la realización de diversos proyectos, a continuación se enlistan:

- Aliados principales: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).
- Aliados estratégicos: National Endowment for Democracy (NED).
- Asociados: Aventura apps, Reforestemos México, A.C. y el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE).

Es muy importante como organización de la sociedad civil contar con diversos aliados y asociados en diversos sectores, debido a que pueden generar redes o proyectos que sean benéficos para ambas partes o de igual manera apoyarse con el uso y manejo de recursos para realizar diversos tipos de actividades.

Manejo de Recursos

Recursos Humanos

En materia de recursos que maneja la organización, como ya se había mencionado, los Recursos Humanos son los más importantes con los que cuenta la organización, por tal razón para Ollin, A.C. es muy importante contar con personal profesionalizado, al grado de estar en constante capacitación en las áreas y temas de interés dependiendo el tipo de trabajo que realicen.

La capacitación que realiza Ollin, A.C. a sus miembros es de manera constante principalmente en los siguientes aspectos:

- Cursos de herramientas de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) como Google AdWords.
- Cómo llevar campañas mediáticas para OSC.
- Capacitaciones y talleres de comunicación interna y externa.

Suelen profesionalizarse en línea, es decir vía Internet y de manera presencial asistiendo únicamente los Coordinadores de cada área.

A continuación se enlistan ejemplos de cursos y talleres a los que han asistido los coordinadores:

- Alina: Diplomado en Políticas Públicas de Juventud, talleres de transparencia y rendición de cuentas.
- Mónica: Cursos y talleres en materia de procuración de fondos.
- Héctor: Talleres de comunicación.
- Stefan: Cursos y talleres de investigación, transparencia, rendición de cuentas, participación política, etc.

Parte importante en el manejo de los recursos humanos de Ollin, A.C. ha sido el manejo de voluntarios que les ayudan a realizar diversas tareas de apoyo y logística, hasta el momento sólo cuentan con dos voluntarios, uno en la

Coordinación de Vinculación y Logística y otro en la Coordinación de Investigación.

Para ser voluntario en Ollin, A.C. en palabras de uno de sus miembros, “sólo se necesita ser una persona que tenga compromiso claro y constante, no importa cuánto tiempo pueda dedicarle o cuáles sean las áreas, actividades o proyectos en las que quieran participar”.

Sin embargo, en la página web de la organización, plasman las características que deben de tener los estudiantes o licenciados que deseen colaborar como voluntarios en la organización:

“Perfil: Estudiante o licenciado en las carreras de Relaciones Internacionales, Comunicación, Economía o a fines.

- Excelente redacción y ortografía.
 - Capacidad de organización y trabajo bajo presión.
 - Facilidad para trabajar en equipo.
 - Inglés Avanzado
 - Disponibilidad mínima de 20 horas a la semana.
 - Manejo avanzado de Paquetería de Office.
 - Experiencia previa con investigación, bases y recopilación de datos.
 - Gusto por la estadística y análisis de datos.
 - Conocimientos en comunicación.
 - Conocimientos básicos en plataformas de blogging (WordPress, Blogger, Tumblr, etc.).
 - Manejo de redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.), así como de otros programas y aplicaciones (Trello, Samepage, Buffer, Pearltrees, TweetDeck, etc.).
 - Nivel medio en inglés (lectura y escritura).
 - Manejo de programas de diseño (Photoshop, InDesign, Illustrator, etc.).
- [Opcional].”¹⁸⁸

¹⁸⁸Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C., *Voluntarios, S.S. y Prácticas*, [en línea], Dirección URL: <http://ollinac.org/voluntarios-ss-practicas/>, [consulta: 23 de junio de 2014].

En el caso de recompensas o estímulos a los miembros de la organización la realizan de la siguiente manera:

* A los empleados (miembros del equipo) se les recompensa con una remuneración económica, cursos/talleres/capacitaciones y experiencia.

* A los voluntarios se les recompensa con cursos/talleres/capacitaciones y experiencia.

La importancia que tienen los recursos humanos para la organización es muy relevante en la manera de trabajar y por las acciones de investigación que realizan, pero no hay que dejar de lado los demás recursos.

Recursos Financieros y Materiales

En materia de recursos materiales y financieros cabe destacar que los principales aportadores de la A.C. son los mismos integrantes del equipo de trabajo, seguido de algunos donadores que no son constantes ni fijos y otras organizaciones de la sociedad civil.

Uno de los recursos donados por otra organización de la sociedad civil, son las oficinas y domicilio legal de Ollin, A.C., ya que actualmente es el espacio que pertenece a Reforestemos México, A.C. pero ha sido un donativo “probono” para que realicen juntas y otras actividades, debido a que la mayoría del tiempo cada uno de los integrantes de la organización trabajan desde sus hogares o desde cualquier lugar donde se encuentren.

En materia de autosustentabilidad, la organización no se considera autosustentable, debido a que cada año deben procurar fondos y hasta el momento no cuentan con un proyecto o estrategia que mantenga a la organización por sí sola, debido a que siempre deben estar en la búsqueda constante de recursos.

En el siguiente apartado sobre procuración de fondos se especificará más sobre los recursos recibidos durante 2013.

Procuración de Fondos

Como se había hecho mención en el apartado anterior, la organización suele procurar fondos cada año para poder realizar sus proyectos y actividades, para realizar la actividad de Procuración de Fondos cuentan con un área específica “Coordinación de Procuración de Fondos” a cargo de Mónica Maya, actual miembro de Ollin, A.C. y cuentan con ayuda y asesoramiento de uno de los miembros del Consejo Asesor: Lucia Enciso Peláez.

Para dicho estudio de caso, se tomó en cuenta el año anterior (2013) como referente de actividad, al haber concluido ya dicho año. Los recursos procurados por Ollin, A.C. fueron los siguientes:

Apoyos o estímulos recibidos por Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C. en 2013

*Información reportada en el marco del Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Año	Dependencia	Entidad	Programa	Tipo	Monto	Descripción
2013	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	Apoyos institucionales para actividades científicas, tecnológicas y de Innovación (DPyC)	Económico	\$1,276,232.0	
2013	Secretaría de Desarrollo Social	Instituto Nacional de Desarrollo Social	Las y los jóvenes: Un grupo estratégico para el cambio	Coordinación y/o Concertación (vinculación)	\$ 0.00	Seminario para el desarrollo de las y los jóvenes para una participación estratégica en el cambio.
2013	Secretaría de Gobernación	Unidad de Desarrollo Político y Fomento Cívico	Programa de radio Espacio Abierto	Difusión	\$ 0.00	
2013	Secretaría de Desarrollo Social	Instituto Nacional de Desarrollo Social	PCS-Talleres de capacitación sobre Reglas de Operación y Elaboración de Proyectos 2013.	Capacitación	\$ 0.00	Presencial
2013	Secretaría de Gobernación	Unidad para la Atención de Organizaciones Sociales	Vinculación con los ciudadanos y las instituciones y organizaciones políticas, sociales y civiles (Revista electrónica)	Difusión	\$ 0.00	Difusión de logros y acciones de las OSC en la Revista electrónica Enlace, Espacio de la Sociedad Civil. (6a. Edición)
2013	Secretaría de Gobernación	Dirección General de Política Pública de Derechos Humanos	Foro "México en Paz"	Coordinación y/o Concertación (vinculación)	\$ 0.00	Promover la participación ciudadana en la elaboración del PNDH.
2013	Secretaría de Gobernación	Unidad de Desarrollo Político y Fomento Cívico	Programa de Asesoría y Vinculación con OSC	Asesoría	\$ 0.00	
2013	Secretaría de Gobernación	Subsecretaría de Prevención y Participación Ciudadana	Foro de Vinculación de Redes de Acción Local 2013 (VIRAL 2013)	Capacitación	\$ 0.00	Presencial

Fuente: Sistema de Información del Registro Federal de las OSC (SIRFOSC). [en línea] Dirección URL:

<http://www.corresponsabilidad.gob.mx/?p=f8e8b1feff822753a39b21de69259fd6&> [Consulta: 27

de Junio de 2014 a las 10:36 hrs.].

Como se puede observar en la tabla anterior durante 2013, Ollin, A.C. recibió un total de ocho apoyos y estímulos por parte de Dependencias gubernamentales, destacando el apoyo por parte del CONACYT el cual otorgó

a la organización un apoyo económico de \$1, 276, 232.0 (Un millón, doscientos setenta y seis mil, doscientos treinta y dos pesos).

En materia de donativos pese a que en el año 2013, no recibieron donaciones de todos los sectores, hicieron referencia al nivel de importancia que tiene cada donativo.

SECTOR	1 NADA IMPORTANTE	2 ALGO IMPORTANTE	3 IMPORTANTE	4 MUY IMPORTANTE
Donativos Públicos				X
Donativos Privados				X
Donativos Internacionales				X

Con base en lo anterior, Ollin, A.C. asegura que los donativos públicos que les han donado han sido los más importantes hasta ahora, pero tanto donativos públicos, como privados o internacionales, cuentan con la misma importancia para la asociación, por lo cual están trabajando en buscar nuevos donadores en los tres sectores para los próximos años.

La organización considera que la relación gobierno- Empresas- OSC es vital para realizar su labor, debido a que los temas sociales son transversales en su mayoría e influyen actores de cualquier ámbito para realizar acciones que contribuyen con el desarrollo social.

Transparencia y Rendición de Cuentas

Para realizar los procesos de transparencia y rendición de cuentas en la asociación civil, el área que se encarga de realizar dicha actividad es la de contabilidad y finanzas que la lleva a cabo un contador externo de la organización.

Ollin, A.C. maneja dos tipos de informes para rendir cuentas, a continuación se enuncian:

- Informe Interno: Se realiza dependiendo de los proyectos que realicen.
- Informe Externo: Lo realizan y presentan cada año ante el INDESOL y el SAT.

Otra manera que Ollin, A.C. tiene para rendir cuentas a sus donantes es mediante las acciones y trabajo que realizan, reflejados en los resultados que obtienen con base en cada proyecto. De esta manera es como la organización genera sus procesos de transparencia y rendición de cuentas tanto al interior como al exterior de la asociación civil.

Esto beneficia en gran medida a las organizaciones que se dedican a procurar fondos, debido a que generan confianza a futuros y posibles donantes, al ver que el recurso que se les asigna es utilizado para las actividades que se tienen planeadas.

5.3 Gestión Comunicativa de “Ollin, A.C.”

La comunicación tiene gran impacto para desarrollar cada una de las acciones de las Asociaciones Civiles, es por ello que se tiene en la mira la creación de estrategias que retribuyan benéficamente a la organización.

Gestionar la comunicación de una asociación civil se ha vuelto un área de oportunidad no sólo para favorecer la imagen de la organización, posicionarla y difundirla, sino que también ha ejercido gran influencia para que las

Organizaciones de la Sociedad Civil utilicen los mensajes y medios indicados para llevar a cabo una Procuración de Fondos.

Debe considerarse que la comunicación no se dirige únicamente en una dirección, sino que debe enfocarse a varios receptores por distintos medios, según sean los objetivos que se deseen alcanzar. Es por ello que la comunicación en las organizaciones a grandes rasgos se dirige al interior y exterior de la organización.

En Ollin, A.C., consideran a la comunicación como parte esencial en su actuar, a consecuencia de ello la organización cuenta con una Coordinación de Comunicación específica que les permite organizar y llevar a cabo los procesos de comunicación necesarios. A continuación, se reflejarán los elementos que conforman la comunicación interna y externa de la asociación.

Comunicación Interna de “Ollin, A.C.”

Las Asociaciones Civiles se diferencian de las demás por medio de su identidad. En términos comunicativos los elementos que las caracterizan son el logotipo, la tipografía, los colores institucionales, los rasgos conductuales, la estructura comunicacional y los medios de comunicación. Ollin, A.C. se caracteriza por los siguientes rasgos:

Logotipo



Jóvenes en Movimiento, A.C.

El logotipo de Ollin es de tipo simbólico, es una alusión a la institución mediante una imagen literaria. Es una figura geométrica que se convierte en un trazo a mano alzada como símbolo de cambio, de evolución, de romper los paradigmas que se han establecido para ser transformados por jóvenes emprendedores que buscan trascender.

En el logotipo no se recomendó poner A.C. para no entorpecer la interpretación de los ejes de la sustentabilidad, sino que iría a modo de descriptor como se muestra en la imagen.

Dada la naturaleza de la Institución se buscó que el logotipo reflejara la sustentabilidad del ente y de los proyectos que respalda, por lo que se definieron los tres ejes de la sustentabilidad y se asociaron con un elemento gráfico:

- Social.- La gente, la comunidad integrada, la unión, el trabajo en equipo; representados por un círculo “O”, símbolo de unión perfecta.
- Económico.- La “L” mayúscula y la minúscula “l” son marcas (palitos) para llevar un conteo o hacer las cuentas: de dinero, de proyectos, de aliados, de compromisos, etc., con la intención de trascender, de dar un ejemplo y dejar un legado.
- Ecológico.- La “N” es el vínculo con lo natural en varias acepciones: una montaña, el campo, los ecosistemas, la vida, etc., el trazo suelto y alargado como símbolo de impulso y de dirección hacia adelante y que continúa.

Lo que desea comunicar en términos generales el logotipo y en sí misma la imagen institucional de la organización, es juventud, trascendencia, confianza, sinergia, cambio, movimiento, evolución, transformación, impulso, unión y trabajo en equipo.

Tipografía

Las letras utilizadas en el logotipo de la organización son de tipo imaginativas (a mano), complementan una expresión libre y una soltura (incluso irreverencia) afines e incluso estereotipadas a los jóvenes, en un intento por cumplir con los objetivos planteados antes de iniciar el proyecto.

La tipografía “Maven Pro” utilizada en el logotipo de la organización, se liga un poco con la institucionalidad para reflejar juventud y frescura, dándole un poco de carácter al descriptor sin chocar demasiado con el estilo libre del logotipo.

El contraste en las formas redondeadas y rectas de la tipografía “Maven Pro” cumple con esta función, y es la versión Medium la empleada para el descriptor por tener un cuerpo sólido sin ser robusto y tener buena legibilidad en puntajes pequeños. La fuente no cuenta con la variante itálica, por lo que en los materiales fue necesario darle una inclinación de 8° para hacerla una “falsa itálica”.

La tipografía “Myriad Pro” es la utilizada en los materiales de diseño y publicitarios. Será la encargada de comunicar los mensajes de Ollin, A.C., será la voz, la portadora del mensaje, la encargada de comunicarse con los receptores. Es una fuente que cuenta con suficientes variantes que ayudarán a jerarquizar los mensajes y jugar con los pesos en el diseño de los materiales.

Esta tipografía se emplea tanto para la comunicación interna como externa, en los escritos, cartas, memorándums, convenios, reportes y en los carteles, invitaciones, folletos, postales, etc., es decir, esta tipografía ayuda a unificar y reforzar la identidad institucional.

Colores institucionales

Los colores utilizados en Ollin, A.C. son el rojo, azul marino, verde y gris. No existe una razón por la cual se eligieron esos colores. Sin embargo, se usan en todos los materiales de comunicación que sean necesarios, con el fin de ayudar a posicionar no sólo el logotipo sino también los colores ligados a la asociación.

Rasgos conductuales

La asociación sí cuenta con un código de ética y conducta para los miembros de la organización, sin embargo no está plasmado en un papel, únicamente se va aprendiendo conforme al trabajo.

La filosofía e ideologías de Ollin, A.C. están en constante cambio. La organización como tal no promueve el consumo de alcohol, ni de tabaco. Son una organización apartidista y amigable con el medio ambiente. Promueven a los jóvenes integrales, es decir, a jóvenes que participen y se preocupen por su salud, hagan deporte, cuiden su cuerpo, se formen profesionalmente, desarrollen sus capacidades, sean artísticos, entre otras cosas.

Todo ello forma parte de la ideología que integra a los representantes como parte de Ollin, A.C. ya que fuera de la organización cada miembro es libre de hacer lo que quiera, siempre y cuando no lo haga en representación de la asociación.

Estructura de comunicación

La estructura que utilizan al interior de la organización para comunicar mensajes entre cada miembro, es de manera transversal pese a que Ollin, A.C. cuenta con un organigrama vertical.

Medios de comunicación interna

Ollin, A.C. utiliza distintos medios para que exista una comunicación entre los miembros de la organización. Los medios que más utilizan son las redes sociales actuales, ya que es una forma para comunicarse de manera rápida y concreta, sin embargo no dejan de lado la comunicación interpersonal para plantear de manera directa los temas que se deseen abordar. A continuación se especifican los medios de comunicación utilizados por la asociación:

- Reuniones
 - Consejo Asesor: El equipo operativo de Ollin, se reúne con el Consejo Asesor por lo menos una vez anualmente. Los Consejeros serán convocados por algún integrante del Consejo Directivo de Ollin con por lo menos una semana de anticipación. Asimismo, los Consejeros podrán reunirse de manera individual con miembros del Consejo Directivo o del equipo operativo de Ollin, tantas veces como sea necesario, para atender temas puntuales de la asociación.
 - Reunión Semanal del Equipo: En estas reuniones los miembros del equipo exponen lo que hacen, lo que han hecho y lo que necesitan.

- Asana: Es una plataforma en línea que utiliza la organización para poner las actividades y pendientes de cada uno de los miembros, sirve como medio de trabajo en equipo para compartir y visualizar las acciones y trabajos de los integrantes de Ollin.

- Comunicación personal.

- Whats App: El equipo operativo cuenta con un grupo en Whats App para comunicarse.

- Facebook: La asociación cuenta con un grupo privado de Facebook.

- Skype: Ollin, A.C. realiza reuniones a distancia mediante vídeo llamadas para tratar temas laborales.

Cada uno de estos medios son de gran utilidad para la organización, a través de ello no sólo se transmitirán mensajes acerca de planes de acción a realizar en la asociación, sino que también se irá plasmando de manera implícita la identidad que rige a la organización.

Es importante considerar que la asociación transmite su identidad al público interno de manera empírica, es decir, mediante experiencias, vivencias de trabajo y actividades extra laborales. La asociación realiza el intento porque los

integrantes tengan el conocimiento de lo que es Ollin, A.C., para de esa manera poder transmitir el mismo mensaje a todos sus públicos.

En Ollin, A.C. solicitan y escuchan la opinión de cada uno de los integrantes de la organización, ya que con ello obtendrán una retroalimentación y enriquecimiento acerca de las labores que realiza la organización. De esta manera involucran a los miembros y llevan a cabo una comunicación transversal.

Comunicación Externa de “Ollin, A.C.”

La comunicación externa permite que las Asociaciones Civiles puedan dar a conocer su identidad y las acciones que realizan a los públicos externos, con ello generarán vínculos que aporten un beneficio a la organización, uno de ellos es la procuración de fondos.

Ollin, A.C. se da a conocer a través de las acciones que realiza, éstas se reflejan en distintos medios de comunicación como lo son las Redes Sociales, la Página Web, el Boletín Mensual, las Infografías, el INPJ y videos realizados por parte de la organización. A continuación se tratará cada uno.

Medios de comunicación externa

Los medios que utiliza Ollin, A.C. para comunicarse a los públicos externos son los siguientes:

- **Página Web:** La página de la asociación es www.ollinac.org, la organización ha ido modificándola de acuerdo a las necesidades que han ido surgiendo. Todo con la finalidad de ofrecer un mejor medio para darse a conocer ante sus diferentes públicos.
- **Blog Jóvenes Construyendo:** Es un espacio de expresión creado desde el año 2011 para que jóvenes puedan compartir sus puntos de vista sobre temas que les apasionan y conozcan formas de potenciar sus ideas. Sin embargo, con el paso de los años, el blog se fue convirtiendo

en un espacio que ha logrado atraer la atención de muchas personas que han utilizado la plataforma para exponer interesantes artículos desde el 2012.

- Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Vice, LinkedIn): En las redes sociales Ollin, A.C. comparte los esfuerzos de la organización, así como noticias interesantes en materia de juventud. La información que emite la organización se basa en la estructura de cada red social, ya que cada una tiene diferentes características.
- Sitio web del INPJ, sitio web de los Índices Estatales y Locales, sitio web del blog Think and Start, sitio web del blog Un Lugar, sitio web de Instancias de Juventud Locales, sitio web del evento Orgullosamente Jóvenes, sitio web de aliados.
- Boletín mensual: El boletín mensual es electrónico, el público externo puede suscribirse para recibirlo mensualmente a su correo electrónico. El boletín incluye información de las acciones que realiza Ollin, A.C., así como información enfocada a jóvenes.
- Inserciones en revistas como: Warp Magazine, Líderes Mexicanos, Entrepreneur, Quadrivio.
- Inserciones en radio, especialmente en: WFM e IMER.
- Inserciones en televisión como: Capital 21, Diálogos en confianza.
- Inserciones en periódicos como: Journal México.
- Eventos presenciales como: Evento TSN, Semana del Emprendedor.

Es importante recalcar que la asociación se comunica a través de los medios de comunicación antes mencionados, rigiéndose por su protocolo de aparición en medios. Cada uno de estos medios adapta los mensajes que se emitirán de acuerdo a lo que quiere dar a conocer Ollin, A.C. a sus públicos. Sin embargo, la organización se dedica a difundir información principalmente enfocada en:

- Resultados de investigación
- Bolsa de trabajo juvenil
- Información, artículos y noticias sobre juventud
- Qué es Ollin, A.C.

Así como existe comunicación entre los integrantes de la asociación, también se tiene comunicación con los públicos externos que intervienen en las acciones de la organización, a través de los medios de comunicación antes mencionados.

Los voluntarios son parte del público que aportan a Ollin, A.C., es por ello que la asociación promociona a través de la página web y las redes sociales, las vacantes de personas que deseen realizar servicio comunitario o social en la organización. De igual manera la asociación elogia, reconoce y agradece a los donadores y voluntarios por sus contribuciones mediante créditos, el trabajo que se realiza y los resultados obtenidos.

La asociación está en constante relación con líderes de opinión ya que son de gran apoyo y dan consejos en los proyectos que realizan. Entre los principales líderes de opinión que aportan en la asociación se encuentran José Antonio Olvera Rosendo (Consejero Asesor) y Jorge Antonio Herbert Acero (Consejero Asesor).

Dependiendo del proyecto que la organización realice, será la manera en que se informe a los legisladores, al gobierno y a la sociedad las necesidades, los logros, retos, avances, tropiezos y contribuciones de la organización. Por ejemplo, en la presentación del INPJ que se realiza anualmente, se invitan a legisladores, gobierno y sociedad civil para informar y comunicar lo referente al Índice. Otro ejemplo es el evento Orgullosamente Jóvenes, donde se presentan los avances de la investigación realizada por Ollin, A.C. y se invitan a ponentes nacionales e internacionales.

Por otro lado, en caso de ser necesario a los donantes sólo se les comunican los problemas que les competen o afectan directamente, ello con el fin de no interrumpir sus labores y comunicar información directa.

Redes

Ollin, A.C. cuenta con redes nacionales de instituciones afines o de interés a la asociación. Entre ellas se encuentran las siguientes:

- RIE Juventud y Desarrollo: Es la Red de Instituciones Especialistas en Juventud y Desarrollo. En esta red organizaciones, académicos y personas se encargan de diseñar e implementar acciones profesionales con y para jóvenes a favor de su desarrollo y atención.
- Vinculación de Redes de Acción Local para la Transformación Nacional (VIRAL): Es una red que se encarga de vincular y fortalecer proyectos comunitarios con componentes de prevención social del delito en toda la República. Está formada por organizaciones, colectivos e individuos que trabajan en estrategias de prevención social del delito, de desarrollo comunitario, social y económico.
- Juventudes 2030: Es una red de 21 organizaciones expertas en temas de juventud. Cuenta con la participación de organizaciones internacionales, think tanks y OSC nacionales y locales.
- Las juventudes proponen: Es una red de 127 Organizaciones de la Sociedad Civil, académicos de seis universidades y 14 Agencias del Sistema de Naciones Unidas en México, que se encarga de concretar recomendaciones y acciones dirigidas a los tres niveles de gobierno, para lograr cambios positivos en la legislación, en programas de gobierno y participación ciudadana. De igual manera se dirige a fomentar el desarrollo humano de las juventudes presentes y futuras.
- Centro Mexicano para la Filantropía: El CEMEFI cuenta con una red de Organizaciones de la Sociedad Civil que tiene el propósito de fortalecer las acciones que lleva a cabo el tercer sector, con la finalidad de incentivar la participación filantrópica y la responsabilidad social empresarial por parte de los ciudadanos, organizaciones sociales y empresas.

Ollin, A.C. considera que cada una de estas redes son benéficas para la organización, ya que generan canales de comunicación y vínculos de

relaciones públicas, que les permitirán incidir de manera directa en el desarrollo de la organización. Si bien, actualmente la organización no se encuentra inmiscuida en redes internacionales, están trabajando en ello para poder expandirse.

Procuración de fondos

La comunicación en la procuración de fondos es de gran importancia ya que permitirá crear vínculos entre la asociación y los posibles donantes, es por ello que Ollin, A.C. se encarga de buscar constantemente oportunidades y hacer relaciones públicas para fortalecer la relación con sus públicos externos.

Como parte de las estrategias de comunicación, el sistema de aceptar, registrar y agradecer es relevante, sin embargo en la asociación no cuenta con políticas y procedimientos dirigidos a ello.

Pese a que Ollin, A.C. lleva a cabo estrategias de procuración de fondos y se realizan reuniones cada dos meses para abordar temas en relación a ello, no realizan campañas anuales, campañas de capital y campañas para donativos planeados para la procuración de fondos.

El área de Comunicación y Relaciones Públicas contribuye en la procuración de fondos monetarios o en especie y para el desarrollo de proyectos de manera transversal, tarea en la que todos los integrantes de la organización participan.

Dado lo anterior se puede considerar que Ollin, A.C. cuenta con una Gestión Comunicativa que ha permitido la procuración de fondos, sin embargo existen aspectos a considerar que podrían beneficiar en gran medida a la organización.

Es por ello que a continuación, se realizarán propuestas en materia de Gestión Administrativa y Comunicativa que generen mayores oportunidades para procurar fondos a la organización.

5.4 Propuestas de Gestión Administrativa en Procuración de Fondos

Propuesta en materia de cultura organizacional

*Definición de objetivos y metas.

A manera de mejorar el desempeño organizacional de la asociación, es necesario que los miembros del equipo de trabajo definan claramente las metas y objetivos generales y específicos de la organización, a fin de establecer de manera concreta que desea alcanzar y realizar Ollin, A.C.

Propuestas en materia de recursos

* Delimitar el uso de los recursos.

Delimitar el uso de los recursos de la organización y los recursos propios de cada miembro, a fin de poder tener una base o registro contable de los recursos propios de la organización, para tener mayor control de los recursos materiales y tecnológicos, que refleje el alta y baja de los bienes con los que cuentan.

* Conseguir oficinas propias.

Consideramos que al ser una asociación civil en crecimiento y por la relevancia que está teniendo, es importante que cuente con sus propias oficinas, a fin de tener un espacio y lugar que sea más visible y la gente en general los ubique como la “Oficina de Ollin, A.C.”.

* Aumentar miembros de la organización.

En el caso de los recursos humanos, consideramos que la organización debe crecer a fin de lograr mayor impacto y seguir logrando proyectos exitosos,

aunque sea con más voluntarios o prestadores de servicio social o prácticas profesionales los cuales no les generarían algún costo por honorarios.

Propuestas en materia de procuración de fondos

* Conseguir donadores.

Con base en lo que se percibió de la organización es necesario que busquen la posibilidad de obtener donativos del sector privado e internacional ya sea en especie o monetarios, para seguir creciendo y realizando más proyectos.

* Realizar proyectos que busquen la autosustentabilidad de la asociación.

Con el fin de que Ollin, A.C. no esté sujeta a la disponibilidad de recursos por parte de actores públicos y privados para realizar sus acciones.

* Conseguir donantes permanentes a largo plazo.

La organización al no contar con donadores permanentes se ha limitado a realizar algunos proyectos. Por lo anterior es necesario que consigan donadores a largo plazo con la finalidad de garantizar la vida de la propia organización.

Propuesta en materia de transparencia y rendición de cuentas

* Realizar un informe anual.

Se percibió que el único documento público sobre rendición de cuentas que existe es el publicado en el portal de Corresponsabilidad. Por ello es necesario que la A.C. realice un informe anual público que sirva de sustento y respaldo en caso de existir donadores que busquen organizaciones transparentes en su manejo de recursos, otorgando certeza de que los recursos donados a la organización en proyectos anteriores los utilizan de manera responsable y para las finalidades que han sido solicitados.

5.5 Propuestas de Gestión Comunicativa en Procuración de Fondos

Propuestas en materia de comunicación interna

*Generar la Coordinación de Relaciones Públicas.

Al no representar el área de RRPP en el organigrama y hacer mención de ella, consideramos que debería crearse un área específica de la misma, a fin de que un integrante de la organización se haga cargo de dicha labor y a la par se genere mayor control de los procesos.

*Código de ética.

Es necesario que pese a que la asociación se rige por códigos éticos empíricamente, se realice un documento que puntualice aspectos que deban acatar los miembros de la organización, a fin de lograr congruencia entre las acciones realizadas al interior y exterior de la organización.

Propuestas en materia de comunicación externa

* Visibilidad y posicionamiento de Ollin, A.C.

Generar posicionamiento y visibilidad de la página de Ollin, A.C. en buscadores web, ya que actualmente al momento de buscar Ollin, Jóvenes Movimiento, A.C. no aparece la página web de la organización.

*Mención de todos los Aliados de Ollin, A.C.

Es importante que la asociación realice la mención de todos sus aliados a modo de agradecimiento y reconocimiento, tanto en su página web como en las redes sociales, ya que con ello generará un vínculo con las respectivas organizaciones por más pequeñas o grandes que sean.

*Generar Redes.

Dado a que la asociación no cuenta con actividades o proyectos de tipo asistencialista, podría generar redes sociales y alianzas con OSC asistenciales interesadas en la juventud, para conjuntar labores y crear una visión más amplia que le permita obtener información que les sea útil para la elaboración de sus estadísticas.

*Campaña de atracción para jóvenes investigadores.

Generar una campaña que invite a la juventud a participar en proyectos de investigación con la finalidad de fomentar y difundir la importancia de la investigación en la sociedad.

Propuestas en procuración de fondos

*Campañas de procuración de fondos y campañas institucionales.

Generar campañas de procuración de fondos permitirá que la asociación obtenga recursos para poder realizar proyectos, es por ello que se sugiere crear campañas anuales, campañas de capital y campañas para donativos planeados a través de estrategias de comunicación que fortalezcan la obtención de recursos monetarios o en especie.

De igual manera, se propone generar campañas institucionales que permitan dar a conocer a la organización ante diversos públicos, ello con el fin de obtener posicionamiento y mejorar sus relaciones públicas.

*Sistema de aceptar, registrar y agradecer donativos.

Se propone que la organización cuente con un sistema donde acepte, registre y agradezca los donativos, ello con el fin de corresponder el beneficio que otorgan los donadores al momento de realizar un donativo que contribuya en el funcionamiento de las acciones que realiza la asociación.

Las propuestas anteriores fueron realizadas con base al análisis obtenido por medio de la información recabada del cuestionario de estudio de caso, la entrevista con los miembros de Ollin, A.C. y con base en la investigación propia.

A fin de mejorar la Gestión Administrativa y Comunicativa de la asociación civil, se consideraron las debilidades y amenazas de la organización para generar áreas de oportunidad que beneficien en la Procuración de Fondos de Ollin, A.C.

CONCLUSIÓN

Como resultado de la investigación y análisis de la información, se llegó a la conclusión de que las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) surgieron como consecuencia de las demandas de la sociedad ante los vacíos generados por los distintos gobiernos a nivel mundial, y en el caso de México, por la ineficiencia del gobierno al no poder cubrir las necesidades de la población, en especial todas aquellas relacionadas con el desarrollo social.

Se puede resaltar la labor de las OSC a lo largo de la investigación, al ser partícipes de la elaboración de proyectos e incidir en la implementación de políticas públicas y proyectos gubernamentales, promoviendo la participación ciudadana y la corresponsabilidad para generar desarrollo integral que impacte socialmente en la población.

Las OSC han tenido gran incidencia en el desarrollo social del país, ya que han mejorado la calidad de vida y la prestación de servicios de algunas zonas con carencias de recursos principalmente. Hacen de su labor un acto prioritario en diversas localidades, por lo cual requieren de más profesionales que laboren al interior de las organizaciones.

En México en las últimas décadas las OSC han tenido diversos cambios, desde su conformación hasta la legislación a la que se deben apegar, ello con la finalidad de generar un tercer sector con mayor capacidad y competitividad ante los retos mundiales y nacionales.

Dado lo anterior se han generado alianzas o redes por parte de organizaciones para hacer frente a crisis sociales y a problemáticas que afectan de manera directa o indirecta a la población, como es el caso de desastres naturales o temas relevantes como lo es la juventud mexicana.

La labor de contar con profesionales que gestionen las Asociaciones Civiles en el país ha sido un tema a resaltar en los últimos años, debido al rápido crecimiento que el tercer sector ha tenido. Tan sólo en México, en el Distrito Federal en el primer trimestre de 2013 existían 3,312 Asociaciones Civiles con CLUNI y 2,751 Asociaciones Civiles con autorización para ser Donatarias; sin

embargo, el apoyo que se les ha dado a muchas organizaciones se ha visto reducido por la gran cantidad de nuevas A.C. que están surgiendo en el país, compitiendo de esta manera por recursos públicos y privados que son escasos.

La complejidad del financiamiento de las OSC, ha llevado a muchas a realizar proyectos con alianza de actores públicos, privados y con otras Asociaciones Civiles para realizar actividades que generen impacto en el desarrollo social del país.

Las Asociaciones Civiles, han tomado un papel importante en las últimas décadas en México, por ello instituciones públicas y privadas han recurrido a realizar apoyos y estímulos para incentivar proyectos que contribuyan al desarrollo social, mediante donaciones monetarias o en especie.

Muestra de lo anterior es reflejado en Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C., ya que ha realizado acciones en beneficio de la juventud mexicana, mediante la implementación de proyectos e investigaciones que han contado con el apoyo de organismos públicos y privados, como es el caso del Índice Nacional de Participación Juvenil (INPJ), el cual contó con el apoyo financiero del CONACyT al otorgarles \$1,276,232.0 para llevar a cabo su proyecto.

Al realizar el estudio de caso de Ollin, A.C. se percibe más a fondo las labores que realiza una asociación civil, desde su surgimiento y constitución legal, hasta la vida operativa al realizar proyectos, al igual que conocer las dificultades a las que se enfrentan día a día para conseguir recursos y operar.

El estudio de caso estuvo dividido en dos apartados principales (Gestión Administrativa y Gestión Comunicativa), los cuales arrojaron información valiosa para conocer como una organización de la sociedad civil gestiona sus recursos y como implementa sus procedimientos administrativos y comunicativos principalmente para operar e implementar su proyectos.

En el estudio de caso e investigación se realizó la labor de comprobar que en tanto la Asociación Civil Ollin, Jóvenes en Movimiento asuma una adecuada gestión administrativa y comunicativa en su procuración de fondos, mejorará la gestión de sus recursos tanto internos como externos, logrando la profesionalización para incidir en el desarrollo social.

El conocer cómo funciona una asociación civil fue positivo para la investigación, ya que a través de ello se visualizaron los retos a los que se enfrentan día a día las organizaciones, como son problemas políticos, sociales y económicos, resaltando la labor de las OSC como promotoras del desarrollo social en México, en especial en el Distrito Federal.

Lo que resaltó de la investigación y del estudio de caso fue:

- Encontrar una Asociación Civil con personal profesionalizado.
- La disponibilidad de tiempo por parte de los integrantes de la A.C.
- El interés por la investigación social por parte de Ollin, A.C.
- El gran número de A.C. que existen en el D.F. con CLUNI (3,312)
- La existencia de diversas organizaciones que están en vías de profesionalizar o profesionalizando OSC.
- La diversidad de recursos a los cuales pueden acceder las A.C. con actores públicos o privados.
- El interés por mejorar la manera de gestionar una A.C.
- La mejora de los métodos de comunicación al interior y exterior de las A.C.

Lo que encontramos en el estudio de caso para conocer cómo llevan a cabo los integrantes de Ollin, A.C. la Gestión Administrativa y Comunicativa en su proceso de Procuración de Fondos, fue lo siguiente:

- Las áreas de oportunidad que tiene Ollin, A.C. son:
 - La diversidad de proyectos que implementan.
 - Las relaciones que manejan al interior y exterior de su organización.
 - El interés por parte de sus integrantes por la investigación en temas sobre juventud.
 - Contar con Donataria Autorizada y CLUNI para participar en convocatorias por recursos de la APF y con empresas.
 - Su reciente expansión en las entidades de la república federal por medio de los embajadores estatales.
 - La consolidación y posicionamiento que está teniendo la organización con diferentes actores sociales.

- El uso de diversos medios de comunicación, como es el caso de las redes sociales para darse a conocer.
- Contar con integrantes del equipo de trabajo que se capacitan y profesionalizan de manera constante.
- Constante planeación para implementar nuevos proyectos surgidos en la A.C.

Las áreas de oportunidad con las que cuenta Ollin, A.C., son benéficas en tanto mantengan un nivel óptimo de trabajo y que sus integrantes tengan compromiso, como lo han tenido hasta la fecha, para lograr consolidar a la organización como una de las opciones en temas de investigación sobre juventud.

Con lo anterior se conoció la Gestión Administrativa de Ollin, A.C. la cual se destacó por:

- Contar con procesos administrativos para su funcionamiento.
- Tener estructura orgánica bien definida siendo una A.C. con pocos años operando.
- Estar Ollin, A.C. legalmente constituida.
- Haber conseguido Ollin, A.C. ser Donataria Autorizada.
- Contar Ollin, A.C. con CLUNI.
- Participar en convocatorias públicas.
- Contar con cultura organizacional bien definida.
- Estar en constante profesionalización de su personal.
- Haber obtenido recursos por parte de una organización pública gubernamental para llevar a cabo un proyecto (INPJ).

De igual manera conocimos la Gestión Comunicativa de Ollin, A.C. en la cual destacó que:

- Cuentan con elementos definidos que caracterizan su identidad organizacional.
- Los miembros de la organización se encuentran en constante comunicación.

- Cuentan con diversas formas de comunicación al exterior de la organización, principalmente por medio de redes sociales.
- Crean vínculos con otras organizaciones del sector público y privado para la realización de proyectos.
- Integran a las Relaciones Públicas como un medio importante para lograr posicionamiento de la organización.

Asimismo, se expusieron los diversos proyectos con los que cuenta la organización, los cuales han sido iniciativa propia y han buscado recursos para realizarlos mediante patrocinios y donaciones realizadas por otras instituciones y por los propios miembros de la asociación.

Ollin, A.C. pese a no ser una organización que lleve muchos años operando en el país, ha conseguido posicionarse ante diversos retos coyunturales que México ha enfrentado, de los cuales ha sacado su mayor área de oportunidad que ha sido trabajar por la juventud mexicana. Lo cual le ha traído grandes beneficios impulsando su desarrollo como organización.

Sin embargo, centrándonos en la hipótesis de la investigación, encontramos que la organización cuenta con espacios vacíos en cuanto al enfoque de recursos y la procuración de los mismos, esto debido a la falta de involucramiento en cuanto a acciones que mejoren la Gestión Administrativa y Comunicativa de la organización.

Considerando que en la tesis abordamos el enfoque de la Nueva Gestión Pública y la Comunicación en Redes como medio para que las OSC logren una profesionalización, es importante destacar que esta vía podrá disolver los espacios vacíos que tiene Ollin, A.C. mediante las propuestas sugeridas al final del Capítulo V, para mejorar su Gestión Administrativa y Comunicativa.

En primera instancia la Comunicación en Redes permitirá que la asociación genere vínculos que aporten un beneficio en la organización, en este sentido si Ollin, A.C. se enfoca en crear redes de comunicación con actores que aporten recursos, podrán procurar fondos para realizar proyectos y mantener a la organización. Esto por medio de campañas tanto institucionales, como campañas de procuración de fondos.

Por otro lado, la adopción del enfoque de Nueva Gestión Pública ayudará a que la asociación civil desarrolle mecanismos de gestión más eficaces y eficientes que permitan mejorar el manejo de los recursos que sean procurados por Ollin, A.C., asimismo, la participación de la A.C. en la implementación de Políticas Públicas en materia de juventud, ayudará a posicionarla como un actor social que incide en la vida pública a favor de la juventud mexicana.

Es por lo anterior que las OSC, en especial las Asociaciones Civiles, deben poner mayor énfasis en sus procesos de Gestión Administrativa y Comunicativa, ya que contribuirán en la obtención de recursos de actores públicos y privados del país, para que las asociaciones realicen su labor social.

De esta manera podemos concluir que si las organizaciones logran profesionalizarse al contar con más y mejores procesos de Gestión Administrativa y Comunicativa, lograrán el éxito deseado al procurar mayor cantidad de fondos, y reflejarán una imagen favorable para que actores externos tomen en cuenta su labor con seriedad y responsabilidad.

Lo anterior se puede reflejar en Ollin, A.C. que a pesar de ser una organización con pocos años de constitución legal, se ha interesado en capacitar y profesionalizar a sus miembros en cursos, talleres y foros que les han servido para elaborar y gestionar proyectos con actores externos.

Asimismo, el contar con mayor profesionalización al interior de la asociación le ha servido a Ollin para contar con miembros más preparados y capacitados para participar en convocatorias privadas o públicas en busca de obtención de recursos para la implementación de sus proyectos.

A medida que las A.C. se profesionalicen en sus procesos de Gestión Administrativa y Comunicativa en relación con su Procuración de Fondos, lograrán tener mayor eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos; siendo éstos esenciales para desarrollar proyectos y acciones que incidan en el desarrollo social. Con lo anterior, las Asociaciones Civiles ayudarán a llenar los vacíos sociales que el gobierno ha dejado de lado, al no ser temas de interés o los principales en la agenda de gobierno.

Actualmente Ollin, A.C. continua en vías de desarrollo y crecimiento organizacional, buscando consolidar y posicionar a la organización a nivel nacional e internacional, como un actor que apoya y participa en los temas de juventud.

Asimismo, el haber trabajado con Ollin, A.C. ayudó a que los miembros de la organización se actualizaran en temas de cultura organizacional y sirvió para realizar el diagnóstico FODA de la asociación, el cual fue realizado con ayuda de los integrantes de la misma para conocer sus áreas de oportunidad y debilidad.

Por último, las recomendaciones realizadas a la asociación servirán para mejorar y consolidar sus procesos de gestión administrativa y comunicativa, para que en años posteriores generen una mayor procuración de fondos, al estar profesionalizados y capacitados para gestionar la A.C.

En medida que las asociaciones civiles mejoren la manera de gestionar sus procesos administrativos y comunicativos, lograrán generar mayor capacidad de procuración de fondos, al participar de manera más profesional en las convocatorias de la APF, de empresas privadas y de organismos internacionales, que se verá reflejado en la obtención recursos para su operación y cumplimiento de su objeto social.

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

- **AC:** Asociación Civil.
- **APF:** Administración Pública Federal.
- **BM:** Banco Mundial.
- **CEMEFI:** Centro Mexicano para la Filantropía.
- **CENOC:** Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad.
- **CJEF:** Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.
- **CLUNI:** Clave Única de Inscripción.
- **CTM:** Confederación de Trabajadores de México.
- **CNC:** Confederación Nacional Campesina.
- **CONEVAL:** Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
- **ESR:** Empresa Socialmente Responsable.
- **EZLN:** Ejército Zapatista de Liberación Nacional.
- **FIEL:** Firma Electrónica Avanzada.
- **FMI:** Fondo Monetario Internacional.
- **FUNDEMEX:** Fundación del Empresariado en México.
- **INDESOL:** Instituto Nacional de Desarrollo Social.
- **IETU:** Impuesto Empresarial a Tasa Única.
- **IAP:** Institución de Asistencia Privada.
- **IBP:** Institución de Beneficencia Pública.
- **ISR:** Impuesto Sobre la Renta.
- **JAP:** Junta de Asistencia Privada.
- **NGP:** Nueva Gestión Pública.
- **OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo.
- **OMC:** Organización Mundial de Comercio.
- **ONG:** Organizaciones No Gubernamentales.
- **OSC:** Organizaciones de la Sociedad Civil.
- **PAN:** Partido Acción Nacional.
- **PRM:** Partido de la Revolución Mexicana.
- **PRI:** Partido Revolucionario Institucional.
- **RFC:** Registro Federal de Contribuyentes.

- **RRPP:** Relaciones Públicas.
- **RSE:** Responsabilidad Social Empresarial.
- **SC:** Sociedad Civil.
- **SAGARPA:** Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
- **SALUD:** Secretaría de Salud.
- **SAT:** Servicio de Administración Tributaria.
- **SCT:** Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- **SE:** Secretaría de Economía.
- **SECTUR:** Secretaría de Turismo.
- **SEDATU:** Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano.
- **SEDESOL:** Secretaría de Desarrollo Social.
- **SEDENA:** Secretaría de Defensa Nacional.
- **SEGOB:** Secretaría de Gobernación.
- **SEMAR:** Secretaría de Marina.
- **SEMARNAT:** Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- **SENER:** Secretaría de Energía.
- **SEP:** Secretaría de Educación Pública.
- **SHCP:** Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- **SRE:** Secretaría de Relaciones Exteriores.
- **SSM:** Secretariado Social Mexicano.
- **STPS:** Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

GLOSARIO

- ✓ **Administración Pública:** “Es el sistema de administración del Gobierno Federal que opera a través de dependencias y entidades que dependen del poder ejecutivo.”¹⁸⁹
- ✓ **Análisis situacional:** “Es el proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa. Se suele referenciar, separadamente, en dos capítulos, uno corresponde al entorno externo de la empresa, en tanto que, ésta, se enfoca en el otro capítulo, el cual considera sus fortalezas y debilidades internas.”¹⁹⁰ “Un análisis situacional es un estudio a profundidad de la organización en el que se logran identificar elementos internos como las Fuerzas y las Debilidades y elementos externos como los Riesgos (amenazas) y las Oportunidades.”¹⁹¹
- ✓ **Asociaciones Civiles:** “Es una agrupación de individuos unidos por un tiempo definido, para realizar un fin común que no sea ilegal ni de carácter primordialmente económico.”¹⁹²
- ✓ **Asuntos gubernamentales:** “Relaciones directas con los poderes públicos en nombre de la organización. El lobbismo es parte del programa de asuntos gubernamentales.”¹⁹³
- ✓ **Campaña de Capital:** “Las campañas de capital son esfuerzos de procuración de fondos que buscan recabar una cantidad específica en un tiempo específico para un proyecto específico. El objetivo de estas campañas es el cubrir las necesidades de activos de la organización:
 - Renovación de edificios
 - Construcción de edificios
 - Creación de un fondo patrimonial
 - Compra de terrenos
 - Compra de equipo

La duración de la campaña generalmente es de 3 a 6 años e implica una solicitud personal y la posibilidad de que el donante pague su donativo durante cierto número de años. Aunado al crecimiento enorme de infraestructura para la organización, las campañas de capital llaman la atención de la comunidad al mismo tiempo que atraen nuevos voluntarios. Todo esto ayuda a los esfuerzos futuros de procuración de fondos de la organización.”¹⁹⁴

¹⁸⁹ P. Muñoz, *Introducción a la Administración Pública México*, Editorial Fondo de Cultura Económica 1997.

¹⁹⁰ J. Arturo Orozco, *Investigación de Mercados*, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1999, p. 5.

¹⁹¹ Rosario Alejandra Sulser Valdéz y José Enrique Pedroza Escandón, *Exportación efectiva*, ISEF Empresa Líder, México, 2004.

¹⁹² Alternativas y Capacidades A.C., *Manual de Constitución Legal de Asociaciones Civiles*, México.

¹⁹³ Dennis Wilcox, *Relaciones Públicas: tácticas y estrategias, Capítulo 1 ¿Qué son las relaciones públicas?*, Editorial Pearson, España, p. 14.

¹⁹⁴ Procapacidad, [en línea], US-México, Dirección URL: <http://procapacidad.org/index.php/herramientas?id=61>, [consulta: 26 de agosto de 2013 a las 17:30 hrs.].

- ✓ **Ciudadano:** “Habitante sujeto de derechos y obligaciones políticas y que interviene, ejercitándolos, en el gobierno del país.”¹⁹⁵
- ✓ **Civil:** Que no es militar ni eclesiástico o religioso. Ámbito no público, sociedad de los ciudadanos y sus relaciones y actividades privadas.¹⁹⁶
- ✓ **Comunicación:** “La comunicación es un proceso por medio del cual una persona grupo de personas, denominada fuente o emisor, transmite información o un mensaje a otra persona o grupo de personas, llamada receptor, esperando una respuesta.”¹⁹⁷
- ✓ **Comunicación externa:** “Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto como en términos generales se conoce como Relaciones Públicas y Publicidad.”¹⁹⁸ “Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.”¹⁹⁹
- ✓ **Comunicación interna:** “Conjunto de actividades efectuadas por la 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales.”²⁰⁰ “Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.”²⁰¹
- ✓ **Comunicación organizacional:** “Consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.”²⁰² “Es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio.”²⁰³
- ✓ **Comunidad:** Cada una de las personas que constituyen la población de un barrio, ciudad, provincia o nación.²⁰⁴

¹⁹⁵ MasSociedad, *Curso Virtual OSC*, Centro Virtual para el Desarrollo de Ciudadanía y Organizaciones de la Sociedad Civil, Tecnológico de Monterrey, México, p. 9.

¹⁹⁶ *Idem*.

¹⁹⁷ Ana María Arras Vota, *Comunicación Organizacional, Capítulo 1 Proceso de la comunicación*, Universidad Autónoma de Chihuahua, p. 28.

¹⁹⁸ Horacio Andrade, *op. cit.*, p. 17.

¹⁹⁹ Carlos Fernández Collado, *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas, Octubre de 1997, p. 27.

²⁰⁰ Horacio Andrade, *op. cit.*, p. 17.

²⁰¹ Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 27.

²⁰² Carlos G. Ramos Padilla, *La comunicación, un punto de vista organizacional*, Editorial Trillas, México, D.F., 1991, p. 15.

²⁰³ Horacio Andrade, *op. cit.*, p. 16.

²⁰⁴ MasSociedad, *op. cit.*, p. 9.

- ✓ **Desarrollo/captación de fondos:** “Demostración de la necesidad de apoyo y fomento del apoyo del público a la organización, sobre todo mediante contribuciones financieras.”²⁰⁵
- ✓ **Desarrollo local:** “Se basa en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una comunidad, barrio o ciudad.”²⁰⁶
- ✓ **Donativo:** “Entrega voluntaria de algo (recursos), sobre todo con fines benéficos.”²⁰⁷
- ✓ **Donador/Donante:** “Persona física o moral que de manera voluntaria y gratuita entrega a otra personas física o moral, autorizada por la ley, un bien (recurso).”²⁰⁸
- ✓ **Estado:** “La organización del poder político dentro de una comunidad nacional, mediante instituciones objetivas que declaran el orden y lo sostienen, conservando el orden por medio de una dirección política y un cuadro administrativo diferenciado. Su estructura tiene como elemento esencial el poder, el ordenamiento jurídico, la población y el territorio. La soberanía como cualidad de poder, y el imperio de la ley, como cualidad del ordenamiento jurídico, proporciona significado y sentido a la estructura.”²⁰⁹
- ✓ **Estrategias:** “Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a tu organización en una relación ventajosa para el futuro.”²¹⁰
- ✓ **Gerencia Pública:** “es una técnica del proceso administrativo de las instituciones de gobierno, busca un sistema de control que asegure y conduzca al cumplimiento de objetivos y funciones fundamentales del Estado.”²¹¹
- ✓ **Gerencia Social:** “Campo interdisciplinario e intersectorial de conocimientos y de prácticas, que apoyan los procesos de toma de decisiones estratégicas y la implementación de acciones públicas, orientadas al logro del bienestar social.”²¹²
- ✓ **Gobierno:** “un cuerpo inmediato establecido entre los súbditos y el soberano para su mutua comunicación, encargado de la ejecución de las leyes y del mantenimiento de la libertad tanto civil como política.”²¹³
- ✓ **Lucro:** Ganancia o provecho que se saca de algo. Ganancia como consecuencia del cumplimiento de una actividad.²¹⁴

²⁰⁵ Wilcox Dennis, *op. cit.*, p. 7.

²⁰⁶ F. Alburquerque, *Metodología para el Desarrollo Económico Local, Dirección de Desarrollo y Gestión Local*, ILPES, Febrero, 1997.

²⁰⁷ Donativo, [en línea], Dirección URL: <http://www.wordreference.com/definicion/donativo>, [consulta: 26 de agosto de 2013 a las 22:56 hrs.].

²⁰⁸ Donante, [en línea], Dirección URL: http://www.cofaa.ipn.mx/conocenos/normateca/normas/donativos/procedimiento_donativos_1.pdf, [consulta: 26 de agosto de 2013 a las 23:06 hrs.].

²⁰⁹ Torcuato S. Di Tella, *op. cit.*, p. 236.

²¹⁰ Elena Camisaza, Et. Al, *Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias*, CENOC, Argentina.

²¹¹ Juan Rosales Núñez, *La Nueva Gerencia Pública*, México, Fontarama, 2004, p. 20.

²¹² Isabel Licha, *La gerencia social como un enfoque innovador y democratizante de la gestión municipal*, Washington, DC. INDES/BID. Agosto 2001; VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado de la Administración Pública, Buenos Aires - Argentina, 5-9 Nov. 2001, p.2.

²¹³ Juan J. Rousseau, *El Contrato Social*, México, Fondo de Cultura Económica, 1984, pp. 30-32.

- ✓ **Nueva Gerencia Pública:** “La utilización de métodos y tecnologías y técnicas que tienen por objeto la utilización eficiente de los recursos financieros, materiales y técnicos.”²¹⁵
- ✓ **Organización:** Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.²¹⁶
- ✓ **Organizaciones de la Sociedad Civil:** “Es una asociación de ciudadanos que, haciendo uso de recursos simbólicos y materiales, capacidades organizacionales y afinidades emotivas y morales, actúan colectivamente a favor de alguna causa y persiguen algún interés material o simbólico situándose por fuera del sistema político, y sin seguir la lógica del mercado.”²¹⁷
- ✓ **Participación ciudadana:** Actividad de los ciudadanos de ejercitar sus derechos en las decisiones de la comunidad.²¹⁸
- ✓ **Política Social:** “Es aquella política relativa a la administración pública de la asistencia, es decir, al desarrollo y dirección de los servicios específicos del Estado y de las autoridades locales, en aspectos como salud, educación, trabajo, vivienda, asistencia y servicios sociales”.²¹⁹
- ✓ **Procuración de fondos:** “Conjunto de actividades encaminadas a comunicar la causa social, para justificar las necesidades materiales de las OSC.”²²⁰
- ✓ **Proceso administrativo:** “Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.”²²¹
- ✓ **Profesionalización:** “Conversión de un aficionado o una actividad en profesional.”²²²
- ✓ **Programa Social:** “Es una iniciativa destinada a mejorar las condiciones de vida de una población. Se entiende que un programa de este tipo está orientado a la totalidad de la sociedad o, al menos, a un sector importante que tiene ciertas necesidades aún no satisfechas.”²²³

²¹⁴ MasSociedad, *op. cit.*, p. 9.

²¹⁵ Ricardo Uvalle Berrones, Citado por Adriana Plascencia D., *La Nueva Gerencia Pública*, México, Fontarama, 2004, p. 107.

²¹⁶ MasSociedad, *op. cit.*, p. 9.

²¹⁷ Alberto Olvera, *¿Qué es una Organización de la Sociedad Civil?*, SEGOB, México.

²¹⁸ MasSociedad, *op. cit.*, p. 9.

²¹⁹ Teresa Montaugut, *Política Social – Una Introducción*, Españas, Ed. Ariel, S.A., 2000, pp. 20-27.

²²⁰ Alejandro Velasco González, *Manual Didáctico de herramientas para la sustentabilidad financiera para las Organizaciones de la Sociedad Civil*, Editorial Frontana, Primera Edición, 2011, México, D.F.

²²¹ Munich Galindo y García Martínez, *Fundamentos de administración*, Prentice Hall, México, 1998, pp. 23-29.

²²² Profesionalización, [en línea], Dirección URL: <http://www.wordreference.com/definicion/profesionalizaci%C3%B3n>, [consulta: 26 de agosto de 2013 a las 22:45 hrs.].

²²³ Programa Social, [en línea], Dirección URL: <http://definicion.de/programa-social/>, [consulta: 26 de agosto de 2013 a las 22:53 hrs.].

- ✓ **Proyectos productivos:** “Fortalece la aplicación de políticas de desarrollo que buscan elevar el nivel de vida de las personas, permitiendo la diversificación de las fuentes de ingreso y la incorporación al sector laboral.”²²⁴
- ✓ **Recursos Financieros:** “Son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros.”²²⁵
- ✓ **Recursos humanos:** “Son los empleados, trabajadores y colaboradores dentro de una organización.”²²⁶
- ✓ **Recursos materiales:** “son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo.”²²⁷
- ✓ **Recursos tecnológicos:** “Se dividen en tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual).”²²⁸
- ✓ **Relaciones Públicas:** “Las relaciones públicas son una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos, implica la resolución de problemas; ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir al interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma eficaz, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar las tendencias; utiliza la investigación y las técnicas de comunicación éticas como principales herramientas.”²²⁹ “Las relaciones públicas constituyen la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso.”²³⁰
- ✓ **Sociedad:** Agrupación natural o pactada de personas, que constituyen unidad distinta de cada uno de sus individuos, con el fin de cumplir, mediante la mutua cooperación, todos o alguno de los fines de la vida.²³¹

²²⁴ Proyectos productivos, [en línea], Dirección URL: <http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/programas/123-programa-de-proyecto-productivos>, [consulta: 26 de agosto de 2013 a las 23:53 hrs.].

²²⁵ Definición de recursos financieros, *Qué es, Significado y Concepto*, [en línea], Dirección URL: <http://definicion.de/recursos-financieros/#ixzz2d7dcYVe>, [consulta: 26 de agosto de 2013 a las 18:51 hrs.].

²²⁶ Recursos humanos, [en línea], Dirección URL <http://definicion.de/recursos-humanos>, [consulta: 26 de agosto de 2013 a las 18:54 hrs.].

²²⁷ Recursos materiales, [en línea], Dirección URL <http://definicion.de/recursos-materiales>, [consulta: 26 de agosto de 2013 a las 18:54 hrs.].

²²⁸ Recursos tecnológicos, [en línea], Dirección URL <http://definicion.de/recursos-tecnologicos>, [consulta: 26 de agosto de 2013 a las 19:03 hrs.].

²²⁹ Wilcox Dennis, *op. cit.*, p. 7.

²³⁰ *Ibid.*, pp. 7 - 8.

²³¹ MasSociedad, *op. cit.*, p. 9.

- ✓ **Voluntario:** Persona que, entre varias obligadas por turno o designación a ejecutar algún trabajo o servicio, se presta a hacerlo por propia voluntad, sin esperar a que le toque su vez y sin recibir ninguna remuneración económica a cambio.²³²

²³² MasSociedad, *op. cit.*, p. 9.

ANEXO 01
(ACTA CONSTITUTIVA)



REG. PROFES



P-151113/2012 (0)

NOTARÍA

2
DO. DE

Región Federal de la Población y de Comercio 02/12

LIBRO NOVENO ESTADOS UNIDOS MEXICANOS... 32924/369/pw
422,967 - INTERVENIO NOVENO VEINTIDÓS DEL MOVIMIENTO OCEANO Y
JAZZ

De la Ciudad de México, a veintidós de diciembre de dos mil
doce.

DOMINGO LÓPEZ JUAREZ, notario público de este Distrito Federal, habiéndome identificado plenamente con los
acompañados, hago constar:

EL CONTRATO DE ASOCIACIÓN CIVIL por el que se constituyen "OLIM,
JÓVENES EN MOVIMIENTO", ASOCIACIÓN CIVIL, que celebran los
señores ERNESTO HERRERA GUERRA, JOSÉ ANTONIO LARCÍN MARACÓ, GARYA LUCERO RÍOS TELLES SILL, PERLA
MARITZA VIVIANO RIVERA, JOSÉ CARLOS MARTÍNEZ HERRERA y
GUILLERMO LÓPEZ LEO, celebran el contrato de Asociación
Civil por el que se constituye la Asociación denominada
"OLIM, JOVENES EN MOVIMIENTO", ASOCIACIÓN CIVIL,
conforme a los siguientes artículos, cláusulas y relaciones:

ANTECEDENTE

Los acompañados se otorgan el permiso para constituir la
Asociación Civil objeto de la presente escritura, según lo
determina el Reglamento de Relaciones Extraneras, al cual se
incorpora literalmente a continuación:

ASOCIACIÓN GENERAL DE AMIGOS AJIOLIN
CONSTITUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN AJIOLIN
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
CALLE...
C.P. 06000 TEL-PAX 56 56 70 12
SRE

LIBRO NOVENO ESTADOS UNIDOS MEXICANOS... 32924/369/pw

N

Asimismo, el citado permiso lo agrega al apéndice de esta
escritura marcado con la letra "A".

CLÁUSULA

OLIM.- Los señores ERNESTO HERRERA GUERRA, JOSÉ ANTONIO
LARCÍN MARACÓ, GARYA LUCERO RÍOS TELLES SILL, PERLA
MARITZA VIVIANO RIVERA, JOSÉ CARLOS MARTÍNEZ HERRERA y
GUILLERMO LÓPEZ LEO, celebran el contrato de Asociación
Civil por el que se constituye la Asociación denominada
"OLIM, JOVENES EN MOVIMIENTO", ASOCIACIÓN CIVIL,
conforme a los siguientes:

ESTATUTOS

CAPÍTULO PRIMERO

**DEL NOMBRE, DOMICILIO, DENOMINACIÓN, OBJETO, NACIONALIDAD Y
CLASIFICA DE ESTABILIDAD**

ARTÍCULO PRIMERO.- La Asociación se denominará "OLIM,
JÓVENES EN MOVIMIENTO" y se usará según de las palabras
ASOCIACIÓN CIVIL, o de su abreviatura A.C.

ARTÍCULO SEGUNDO.- El domicilio de la Asociación, será en
LA CIUDAD DE MÉXICO, DISTRITO FEDERAL, pudiendo
establecer sucursales o oficinas en cualquier parte de la
República Mexicana y partes de otros países conacionales.

ARTÍCULO TERCERO.- La duración de la Asociación, será de
NOVENTA Y OCHO AÑOS, contados a partir de la firma de la
presente escritura.

ARTÍCULO CUARTO.- La Asociación tiene por objeto:

- 1.- Apoyar el desarrollo de la juventud de escasos
recursos, de comunidades indígenas o de grupos
vulnerables por edad, sexo o discapacidad, para lo cual
podrá realizar las siguientes actividades:
- a).- Fomento de la participación de la juventud en
empresas que mejoren sus propias condiciones de
desarrollo y las de sus comunidades.

BOGOTÁ No. 140 COL. STA. CATARINA, COLOMBIA, MÉDICO DE
C.P. 06000 TEL-PAX 56 56 70 12
Sitio Web: www.notariad2.com.co
E-mail: notariad@notariad2.com.co www.notariad@notariad2.com.co
@notariad_blackberry



REG. FORTALDO LÓPEZ STANES
NOTARIO

NOTARIA
222
MÉDICO DE

1
2000

- 10.- Proporcionar formación ~~o capacitación~~ para el trabajo, a fin de que los jóvenes puedan incorporarse al mercado laboral de manera responsable.
 - 11.- Promover la prevención y control de la contaminación del agua, aire y suelo, la protección al ambiente y la preservación y restauración del equilibrio ecológico; y --
 - 12.- Realizar investigación en el ámbito social, que tenga como objetivo desarrollar y brindar asesoría en modelos para empoderar a jóvenes de escasos recursos, de comunidades indígenas y grupos vulnerables por edad, sexo o discapacidad, para que puedan generar, para ellos mismos y sus comunidades, mejores condiciones de desarrollo humano integral, que deriven en la implementación exitosa de estrategias comunitarias de autogestión para el desarrollo sustentable.
- Única y exclusivamente para la consecución del objeto social, la asociación podrá realizar los siguientes actos, sin que los mismos constituyan operación mercantil:
- 1.- Adquirir y usar por cualquier título legal de toda clase de propiedad intelectual e industrial, en los términos de las leyes aplicables. Dicha materia;
 - 2.- Otorgar toda clase de préstamos o financiamientos y otorgar las garantías reales o personales que fueren necesarias para el cumplimiento de su objeto;
 - 3.- Emitir, aceptar y negociar toda clase de títulos de crédito que sean necesarios para el logro de sus fines sociales;
 - 4.- Abrir y cerrar toda clase de cuentas bancarias y girar cheques en cuenta de las mismas;
 - 5.- Formar parte como asociada o socia de otras asociaciones o sociedades que sean entidades autorizadas para recibir donativos deducibles y que además se

encontron inscritas en el Registro Federal de las Organizaciones de la Asociación Civil.

- 6.- Adquirir y usar por cualquier título legal toda clase de bienes muebles e inmuebles, derechos reales o personales, que sean necesarios para el logro de los fines sociales;
- 7.- Realizar toda clase de actos y contratos toda clase de acciones o contratos que sean necesarios para el logro de los fines sociales.

ARTÍCULO QUINTO.- La Asociación es de nacionalidad mexicana. Se constituye con **"CLÁUSULA DE EXCLUSIÓN DE EXTRANJEROS"**. En consecuencia, no admitirá directa ni indirectamente como asociados o inversionistas extranjeros, ni a sociedades o asociaciones sin "cláusula de exclusión de extranjeros", ni tampoco reconocerá en absoluto derechos de asociación a los mismos inversionistas, sociedades o asociaciones.

CAPÍTULO SEXTO
DEL PATRIMONIO

ARTÍCULO SEIS.- El patrimonio de la Asociación, se integra:

- a).- Con las cuotas y aportaciones ordinarias o extraordinarias de los asociados que aprueba la asamblea general;
- b).- Con las herencias, legados o donativos que se hagan a la asociación en este último caso, dichos donativos deberán cumplir con los requisitos a que se refiere el artículo treinta y uno de la Ley del Impuesto Sobre la Renta;
- c).- Con los bienes, derechos o valores que por cualquier título pertenezcan o llegaren a adquirirse la asociación, así como los productos de dichos bienes, derechos y valores.

Enclavado



LEO. FORTILIANO LÓPEZ JUÁREZ
NOTARIO

NOTARIA
222
MÉXICO, D.F.

4
2004

El patrimonio de la asociación, incluyendo los apoyos y estímulos públicos que reciba, se destinarán exclusivamente a los fines propios de su objeto social, no pudiendo otorgar beneficios sobre el remanente distribuible a persona física alguna o a sus integrantes personas físicas o morales, salvo que se trate, en este último caso de alguna persona moral autorizada para recibir donativos deducibles en términos de la Ley del Impuesto sobre la Renta o se trate de la remuneración de servicios efectivamente recibidos. La asociación no deberá distribuir entre sus asociados, remanentes de los apoyos y estímulos públicos que reciba.

Lo estipulado en la presente disposición es de carácter irrevocable.

De la misma forma, conforme a lo previsto en el artículo noventa y siete, fracción quinta de la Ley del Impuesto sobre la Renta, ya citada, la asociación se obliga mantener a disposición del público en general la información relativa a la autorización para recibir donativos, así como al cumplimiento de sus obligaciones fiscales por el plazo y en los términos que mediante reglas de carácter general fije la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

CAPÍTULO TERCERO

DE LOS ASOCIADOS

ARTÍCULO SÉPTIMO.- Tendrán el carácter de asociados todas aquellas personas que hayan firmado la escritura constitutiva o hayan sido admitidas como tales por la asamblea general.

ARTÍCULO OCTAVO.- Para acreditar el carácter de asociado, el Consejo Directivo deberá llevar un libro de registro de asociados, en el que se anotará el nombre, nacionalidad, domicilio, teléfonos y en su caso aportaciones de los mismos, así como los cambios de la

información antes referida; y las admisiones y exclusiones de asociados. -----
La asociación únicamente reconocerá como asociado a quien aparezca inscrita en dicho registro. -----

ARTÍCULO NOVENO.- El Consejo Directivo deberá expedir al asociado que así lo solicite, una constancia de su inscripción en el libro de registro de asociados, la cual no será transferible, adembargo, cesible, regable o hereditaria, debiéndose hacer constar esta última en dicho documento. -----

La calidad de asociado es intransferible. -----

CAPÍTULO CUARTO

DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS ASOCIADOS

ARTÍCULO DÉCIMO.- Los asociados tendrán los siguientes derechos: -----

- I.- A asistir a las asambleas generales de asociados y a participar con voz y voto en las mismas, siempre y cuando estén al corriente en el pago de sus cuotas. -----
- II.- A ser electo para formar parte del Consejo Directivo de la asociación. -----
- III.- A solicitar que se convoque a asamblea general de asociados, cuando lo requiera por lo menos el cinco por ciento del total de los asociados. -----
- IV.- A formar parte de las comisiones especiales que llego a crear la asociación para la eficaz atención de los fines de la misma. -----
- V.- A que se le informe de la situación financiera de la asociación y a vigilar que el patrimonio de la misma se dedique a los fines sociales, pudiendo el afecto examinar todos los libros, papeles y la contabilidad. -----
- VI.- A participar activamente en las actividades que constituyen el objeto de la asociación. -----
- VII.- A separarse voluntariamente de la asociación en cualquier tiempo, dando aviso por escrito con dos meses



DR. FORTIANO LÓPEZ STÁMER
NOTARIO

NOTARÍA
222
MÉXICO, D.F.

4
1999

ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO.- Cualquiera que sea la causa por la cual se extinga a alguno de los asociados, este perderá todo derecho al haber social.

CAPÍTULO SEXTO

DE LAS ASAMBLEAS

ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO.- El poder supremo de la Asociación reside en la asamblea general de asociados y sus acuerdos o resoluciones obligan a todos los asociados presentes, ausentes o disidentes.

En las asambleas, los asociados podrán hacerse representar por apoderados designados por simple carta pública firmada ante dos testigos.

ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO.- La asamblea general resolverá:

- I.- Sobre la admisión o exclusión de los asociados.
- II.- Sobre la disolución anticipada de la asociación o sobre su prórroga por más tiempo del fijado en los estatutos.
- III.- Sobre el nombramiento, ratificación o revocación de los integrantes del Consejo Directivo de la asociación.
- IV.- Sobre la reforma total o parcial de los estatutos sociales.
- V.- Sobre la aprobación de los estados financieros de la asociación.
- VI.- Sobre la creación, integración o revocación de comisiones especiales y
- VII.- Sobre los demás asuntos que se incluyan en el orden del día.

ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO.- La asamblea general, sólo se ocupará de los asuntos contenidos en el respectivo orden del día.

La asamblea general se celebrará en cualquier tiempo y cuando menos una vez al año durante los cuatro primeros meses, con el objeto de que el Consejo Directivo informe

[Handwritten signature and stamp]

4
1999

de las actividades y situación financiera de la asociación.

ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO.- Las asambleas deberán ser convocadas por:

- AI.- El Director Único o por cualquiera de los Directores nombrados por el Consejo Directivo;
- BI.- El Delegado del Consejo Directivo en decisión tomada por mayoría de votos;
- CI.- El Presidente del Consejo Directivo;
- DI.- El Secretario del Consejo Directivo; y
- EI.- El Jefe de lo Civil a petición del cinco por ciento de los asociados, en los términos del artículo dos mil sesenta y siete y cinco del Código Civil para el Distrito Federal.

El órgano de dirección, su presidente o secretario convocará a la asamblea general de asociados que deberá celebrarse de manera anual o cuando lo juzgare conveniente o cuando se lo solicite cuando menos el cinco por ciento de los asociados.

ARTÍCULO VIGÉSIMO.- La convocatoria a la asamblea general deberá enviarse a los asociados, con quince días naturales de anticipación a la celebración de la asamblea, por correo certificado con acuse de recibo, al domicilio señalado en el libro de registro de asociados, o bien será entregada personalmente a los mismos con acuse de recibo.

No será necesaria la convocatoria cuando en las asambleas generales se encuentren reunidos la totalidad de los asociados.

ARTÍCULO VIGÉSIMO PRIMERO.- La convocatoria deberá contener: El lugar, día y hora de la celebración de la asamblea, el orden del día a tratar; y deberá ser firmada por quien convoque.

ENCUENTRA EN LA TERCERA CALLE DE LA CIUDAD DE MEXICO
CALLE DE LA TERCERA CALLE DE LA CIUDAD DE MEXICO
CALLE DE LA TERCERA CALLE DE LA CIUDAD DE MEXICO
CALLE DE LA TERCERA CALLE DE LA CIUDAD DE MEXICO



LEG. PASCUAL LÓPEZ JUÁREZ
NOTARIO

NOTARÍA
222
MÉXICO, D.F.

11
2004

ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO.- La asamblea general que tenga por objeto la reforma total o parcial de estatutos, la exclusión de asociados y la disolución y liquidación de la asociación, se considerará legalmente instalada con la presencia de la mitad más uno de los asociados con derecho a votar y sus resoluciones se tomarán por la mayoría de los presentes. -----

La asamblea general que tenga por objeto tratar cualquier otro asunto diferente a los antes indicados, se considerará legalmente instalada con los asociados que existan a la misma y que tengan derecho a votar; y sus resoluciones se tomarán por la mayoría de los presentes. -----

ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO.- Cada asociado gozará de un voto en las asambleas generales, no pudiendo votar las decisiones en que se encuentren directamente interesados el propio asociado, su cónyuge, sus ascendientes, sus descendientes o parientes colaterales dentro del segundo grado. -----

ARTÍCULO VIGÉSIMO QUINTO.- De toda asamblea se levantará acta en la que se consignará lo actuado en forma literal, debiendo ser firmado por el mismo el presidente y el secretario de la asamblea a la cual se anexará la lista de asistencia. -----

CAPÍTULO SEXTO

ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA ASOCIACIÓN

ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO.- La asociación será dirigida por un Director General o por un Consejo Directivo integrado por el número de personas y con los cargos que la asamblea general de asociados determine, quienes durarán en su cargo indefinidamente, pudiendo ser reelectos, y permanecerán en funciones hasta que sus sucesores tomen posesión de sus respectivos cargos. -----

ARTÍCULO VIGÉSIMO SÉPTIMO.- Para el caso de que la asociación esté dirigida por un Consejo Directivo, éste

asociará a cualquier de cualquiera de sus integrantes, dentro de los ochenta días hábiles siguientes y sus resoluciones se tomarán por mayoría de votos de los directores presentes. -----

El Presidente del Consejo Directivo tendrá voto de calidad. -----

De cada una de las sesiones que celebre el Consejo Directivo, se deberá levantar acta, la que se asentará en el libro de actas de sesiones de Consejo, misma que será firmada al returno por el presidente y el secretario del mismo. Así como también deberá anexar la lista de asistencia de todos los miembros del Consejo Directivo. -----

ARTÍCULO VIGÉSIMO OCTAVO.- Son facultades del Director General o en su caso del Consejo Directivo: -----

- a).- Negociar y resolver en forma provisional sobre la admisión de nuevos asociados; -----
- b).- Conocer y dictaminar sobre las violaciones a los estatutos y en su caso someter a la asamblea la exclusión de asociados; -----
- c).- Ejecutar los acuerdos tomados por la asamblea general de asociados; -----
- d).- Conocer a la celebración de la asamblea general de asociados; -----
- e).- Conocer a los empleados de la asociación y fijar las remuneraciones que deban percibir; y -----
- f).- Realizar todos los actos necesarios o convenientes para la consecución del objeto social. -----

ARTÍCULO VIGÉSIMO NOVENO.- La Asociación, para el cumplimiento de sus fines, contará con un Consejo Consultivo que será una instancia autónoma de asesoría y validación para fortalecer el trabajo de la asociación. Sus recomendaciones no son obligatorias ni vinculantes y ningún asociado ni miembro del Consejo Directivo podrá ser miembro de dicho Consejo. -----



LIC. FORTALDO LÓPEZ JUÁREZ
NOTARIO

NOTARIA
222
MÉDICO DE

11
2003

ARTÍCULO VESEINTI NOVENO.- El Consejo Directivo, gozará de un poder general con las siguientes facultades: -----

A).- PARA FLEITOS Y COMANDAS, con todas las facultades generales y las especiales que requieren cláusula especial conforme a la ley, en los términos del primer párrafo del artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro y del dos mil quinientos ochenta y siete ambos del Código Civil para el Distrito Federal en vigor y sus correlativos de los códigos civiles de los estados de la República Mexicana. -----

En virtud de lo anterior, el Consejo Directivo podrá representar a la asociación ante toda clase de autoridades legislativas, administrativas o judiciales, ya sean federales, locales o municipales; ante las juntas de conciliación o de conciliación y arbitraje y demás autoridades del trabajo. -----

Asimismo, el poder en referencia incluye expresamente y limitativamente facultades para: -----

- a).- Interponer y desistirse de toda clase de recursos y juicios, así el de apelo; -----
- b).- Transigir; -----
- c).- Comprometer en árbitros; -----
- d).- Resolver y artículos positivos; -----
- e).- Hacer cesión de bienes o de acciones; -----
- f).- Recusar; -----
- g).- Recibir pagaré; -----
- h).- Presentar denuncias o querrelas, desistirse de éstas últimas otorgando el perdón y actuar como coadyuvante del Ministerio Público; -----

B).- PARA ACTOS DE ADMINISTRACIÓN, en los términos del segundo párrafo del artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro del Código Civil para el Distrito Federal en vigor y sus correlativos de los códigos civiles de los estados de la República Mexicana. -----

BOCÓNIMA No. 141 COL. SAN CARLOS COHUACAR MÉXICO D.F.
C.P. 64000 TELFAX 36-56-70-12
Web Site: www.notari222.com.mx
E-mail: notari222@notari222.com.mx notari222@notari222.com.mx
jlg@notari222.com.mx

11
2003

C).- PARA ACTOS DE DOMINIO, en los términos del tercer párrafo del artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro del Código Civil en vigor para el Distrito Federal y sus correlativos de los códigos civiles de los estados de la República Mexicana. -----

D).- PARA OPORTUNAR Y SONDAR TÍTULOS DE CRÉDITO.- Para suscribir, girar, endosar, protestar, aceptar, renunciar o por cualquier otro concepto intervenir en materia de títulos de crédito, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo once de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. -----

E).- PARA REPRESENTAR A LA ASOCIACIÓN EN MATERIA LABORAL, pudiendo actuar como representante legal de la misma, ante toda clase de autoridades o tribunales del trabajo, Juntas de Conciliación y Arbitraje o de Conciliación, ya sean municipales, locales o federales, y ante toda clase de sindicatos, así como ante cualquier otra autoridad relacionada con dicha materia con el carácter de funcionario y con las facultades necesarias para tomar decisiones en el caso de llegar a un convenio con los trabajadores, conforme lo disponen los artículos once, sesientos noventa y dos, seiscientos ochenta y seis, ochocientos setenta y seis, novecientos once y cinco y demás relativos de la Ley Federal del Trabajo. -----

F).- PARA EJERCER FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DENTRO DE LA ASOCIACIÓN EN EL ÁREA LABORAL, con las facultades más amplias de dirección y representación, para intervenir en su nombre a los conflictos o procedimientos laborales, a la etapa conciliatoria y celebrar los convenios que pueden derivarse de ellos, pudiendo optar todas las etapas del procedimiento laboral, en los términos que disponen las preceptos legales antes citados de la Ley Federal del Trabajo y demás relativos y aplicables de dichos ordenamientos. -----



DR. FERNANDO LÓPEZ GUERRA
NOTARIO

NOTARIA
222
MÉXICO DF

19
2190

80.- **PARA DELIBERAR** total o parcialmente poderes generales y especiales, reservándose el ejercicio de las facultades otorgadas; y unificar los poderes con las facultades que considere convenientes para cada caso, dentro del límite de sus facultades, así como revocar los poderes que hayan otorgado.

ARTÍCULO TRECESIMO.- El Consejo Directivo deberá remitir anualmente un informe de actividades de la asociación y de la situación financiera de la misma, a la asamblea general de asociados, dentro de los primeros cuatro meses de cada año.

CAPÍTULO OCTAVO
DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA ASOCIACIÓN

ARTÍCULO TRECESIMO PRIMERO.- La asociación se disuelve por cualquiera de las siguientes causas:

- I.- Por acuerdo de la asamblea general de asociados tomada en los términos de los presentes estatutos.
- II.- Por haber concluido el término de su duración.
- III.- Por haber conseguido totalmente el objeto de sus fines sociales.
- IV.- Por imposibilidad de seguir realizando los fines sociales.
- V.- Por resolución dictada por autoridad competente.

ARTÍCULO TRECESIMO SEGUNDO.- La asamblea general de asociados, que acuerde la disolución de la asociación, nombra a un liquidador que se encarga de la liquidación del patrimonio de la misma, conforme a las siguientes bases:

- 40.- Se deberá pagar todas las deudas de la asociación existentes hasta el momento del acuerdo disolutorio.
- 41.- Se cobrará todos los créditos a favor de la misma existentes hasta el momento de la disolución.
- 42.- Una vez realizado lo dispuesto en los dos artículos anteriores, se procederá a la liquidación del patrimonio,

[Handwritten signature and initials]

ENCUENTRO No. 142 C/D. STA. CATALINA, COYOACÁN, MÉXICO DF.
C.P. 04000 TELÉFONO 56-56-74-02
FAX No. 56-56-74-02
E-mail: notario@notaria222.com.mx
www.notaria222.com.mx

19
2190

conforme a lo dispuesto en el artículo novena y siesta, fuerdes cuenta de la ley del Impuesto Sobre la Renta, por lo que la totalidad de su patrimonio, incluyendo los apoyos y estímulos públicos, se destinaron a personas físicas autorizadas para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la Renta que se encuentren inscritas en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Lo estipulado en la presente disposición es de carácter irrevocable.

ARTÍCULOS TRANSITORIOS

PRIMERO.- Los Asociados acuerdan lo siguiente:
I.- Que la Asociación sea dirigida por un **CONSEJO DIRECTIVO**, el cual quedará integrado de la siguiente forma:

NOMBRE	CARGO
ERNESTO HERRERA GUERRA	PRELLENTO
JOSÉ ANTONIO LARSEN BARRONCO	VOCALES
BERTA LÓPEZ SOTO BELLEZ SIDA	VOCAL V.
VERA MARÍA VIVIANO BONDÉ	DIRECTORA EJECUTIVA
	VOCAL V.
	SECRETARÍA-GERENCIAL
JOSÉ CARLOS MARTÍNEZ BARRONCO	VOCAL
WILLIAM ANTONIO TAY	VOCAL

II.- Que el **CONSEJO DIRECTIVO**, como órgano colegiado goce de las facultades previstas en los Estatutos Sociales, en especial las mencionadas en el **ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO**, sin limitación alguna, artículo que aquí se tiene por reproducido como si a la letra se insertase para los efectos de lo dispuesto en el artículo dieciocho tercera y sola de la ley del Notariado por el Distrito Federal.

III.- Que, en favor de los señores **ERNESTO HERRERA GUERRA** y **JOSÉ ANTONIO LARSEN BARRONCO**, se su conductor de Propiedad y Tenencia del Consejo Directivo de la



LEG. FERNANDO LÓPEZ JUÁREZ
NOTARIO

NOTARIA
222
MEDIO DE

17
2001

Asociación, en PODER GENERAL, con las siguientes facultades y con las limitaciones que más adelante se indican:

A).- PARA PAGOS Y COBRANZAS, el cual se otorga con todas las facultades generales y las especiales que requieren cláusula especial conforme a la ley, en los términos del primer párrafo del artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro en relación con el dos mil quinientos ochenta y siete del Código Civil para el Distrito Federal en vigor y sus correlativos de los Códigos Civiles de los Estados de la República Mexicana, **sino que se comprende la facultad de hacer cesión de bienes o derechos.**

Asimismo, el poder en referencia incluye enumerativa y limitadamente facultades para:

- ai.- Interponer y desistirse de toda clase de recursos judiciales, así el de amparo;
- aj.- Transcribir;
- ak.- Comprometer en árbitros;
- al.- Absolver y articular posiciones;
- am.- Recusar;
- an.- Recibir pagos;
- ao.- presentar demandas y querrelas, desistirse de éstas últimas otorgadas al peticón y actuar como subprocurador del Ministerio Público;

B).- PARA ACTOS DE ADMINISTRACIÓN, en los términos del segundo párrafo del artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro del Código Civil para el Distrito Federal en vigor y sus correlativos de los Códigos Civiles de los Estados de la República Mexicana,

C).- PARA ACTOS DE BIENES, en los términos del tercer párrafo del artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro del Código Civil en vigor para el Distrito Federal

y sus correlativos de los Códigos Civiles de los Estados de la República Mexicana.

DI.- PARA OTORGAR O ENDOSAR TÍTULOS DE CRÉDITO.- Toda escritura, quiet, embargo, protesta, amparar, pagaré o por cualquier otro concepto inscribirse en materia de títulos de crédito, en los términos del artículo sesenta de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

E).- PARA REPRESENTAR A LA ASOCIACIÓN EN MATERIA LABORAL, pudiendo actuar como representantes legales de la misma, ante toda clase de autoridades y tribunales de trabajo, Juntas de Conciliación y Arbitraje o de Conciliación, ya sean Municipales, Locales o Federales, ante toda clase de sindicatos, así como ante cualquier otra autoridad relacionada con dicha materia con el carácter de facultaciones y con las facultades necesarias para tomar decisiones en el caso de llegar a un convenio con los trabajadores, conforme lo disponen los artículos once, veintidós novena y dos, veintidós octavo y séptimo, veintidós séptimo y seis, veintidós novena y cinco y demás relativos de la Ley Federal del Trabajo.

FI.- PARA EJERCER FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DENTRO DE LA ASOCIACIÓN EN EL ÁREA LABORAL, con las facultades más amplias de dirección y representación, para convocar en su nombre a los conflictos y procedimientos laborales, a la etapa conciliatoria y celebrar los convenios que pudiese derivarse de ellos, pudiendo cubrir todas las etapas del procedimiento laboral, en los términos que disponen los preceptos legales antes citados de la Ley Federal de Trabajo y demás relativos y aplicables de dicho procedimiento.

GI.- PARA BRINDAR total o parcialmente poderes generales y especiales, reservándose el ejercicio de las facultades otorgadas; y otorgar los poderes con las facultades que considere convenientes para cada caso, dentro del límite



LIC. FORTIANO LÓPEZ GUTIÉRREZ
NOTARIO

NOTARIA
222
MÉXICO, D.F.

SI
2001

generales, ante toda clase de sindicatos, así como ante cualquier otra autoridad relacionada con dicha materia con el asessorato de funcionarios y con las facultades necesarias para tomar decisiones en el caso de llegar a un convenio con los trabajadores, conforme lo disponen los artículos once, sesenta y siete y dos, setenta y siete y seis, ochenta y siete y seis, ochenta y cinco y demás relativos de la ley Federal del Trabajo.

E).- PODER GENERAL PARA EJERCER FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DENTRO DE LA ASOCIACIÓN EN EL ÁREA LABORAL, con las facultades más amplias de dirección y representación, para concurrir en su nombre a los conflictos y procedimientos laborales, a la etapa conciliatoria y celebrar los convenios que pudiesen derivarse de ellos, pudiendo optar sobre los etapas de procedimiento laboral, en los términos que disponen los preceptos legales antes citados de la ley Federal del Trabajo y demás relativos y aplicables de dicho ordenamiento.

F).- PODER ESPECIAL, para ejercer toda clase de trámites y gestiones ante cualquier autoridad administrativa o judicial, ya sean de carácter federal, local o municipal, sean de la administración pública centralizada, descentralizada, desconcentrada o parastatal como lo son los organismos públicos descentralizados, las empresas de participación estatal mayoritaria, las fiduciarias públicas, el Seguro de los Cuales de Naturaleza Socialista y de limitativa se encuentran los siguientes:

- La Secretaría de Economía.
- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- El Servicio de Administración Tributaria.
- La Dirección General de Aduanas.

ENCUENRA No. 142 COL. 505, CATEDRAL, CIUDAD DE MÉXICO, D.F.
C.P. 06000 TELÉFONO 56.56.76.12
FAX 5656.56.56.56
E-mail: www.escnara222.com.mx www.escnara222.com.mx
p@escnara222.com.mx

Las administraciones locales de existencia al contribuyente, -----
El Tribunal Fiscal de la Federación, -----
El Instituto Mexicano del Seguro Social, -----
El Sistema de Ahorro para el Retiro, -----
El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, -----
La Procuraduría Federal del Consumidor, -----
La Secretaría de Finanzas del Distrito Federal, -----
La Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda del Distrito Federal, -----
La Tesorería del Distrito Federal, -----
La Procuraduría Fiscal del Distrito Federal, -----
El Tribunal de lo Contencioso Administrativo del Distrito Federal, -----
Las Delegaciones políticas del Distrito Federal, -----
Para los fines antes mencionados las Apoderadas podrá firmar y suscribir toda clase de documentación ya sea pública o privada.

LIMITACIONES -----
Las facultades a que se refieren los incisos anteriores las ejercerán las Apoderadas **CONJUNTA O SEPARADAMENTE**, sin excepción de las facultades señaladas en el inciso C), las cuales deberán ejercer siempre **INDIVIDUALMENTE** las citas apoderadas; con excepción de las facultades para **SUSCRIBIR CHEQUES** las cuales podrán ejercer de manera **INDIVIDUAL** cualquiera de ellas siempre y cuando el cheque no exceda de la cantidad de **CIEN MIL PESOS, MONEDA NACIONAL**.

INSERCIÓN DEL ARTÍCULO DOS DEL QUINIENTOS CINCUENTA Y CINCO DEL CÓDIGO CIVIL EN EL DISTRITO FEDERAL - Toda toda los poderes generales para pleitos y cobranzas de los que se dice que se otorga con todas las facultades generales y las especiales que requieren



LIC. FONGUAM LÓPEZ JARAMA
NOTARIO

NOTARIA
222
MÉXICO, D.F.

33
2000

cláusula especial conforme a la ley, para que se entiendan conferidas sin limitación alguna. En los poderes generales para administrar bienes, bastará expresar que se dan con sus resortes para que el apoderado tenga toda clase de facultades administrativas. En los poderes generales, para ejercer estos de dominio, bastará que se den con ese carácter para que el apoderado tenga todas las facultades de dueño, tanto en lo relativo a los bienes, como para hacer toda clase de gestiones, a fin de defenderlos.

Cuando se quisiera limitar, en los tres casos antes mencionados, las facultades de los apoderados, se consignarán las limitaciones, o los poderes serán especiales.

Los notarios inscribirán este artículo en los testamentos de los poderes que otorgan.

G E N E R A L E S

POR SUS CREDENCIALES LOS OTORGANTES MANIFIESTAN QUE

El señor **ERNESTO HERRERA GUERRA**, de nacionalidad mexicana, originario de esta Ciudad, lugar donde nació el día veintinueve de junio de mil novecientos setenta y uno, soltero, Ingeniero Industrial, con domicilio en calle Goya número cuarenta y seis, casa seis, en la colonia Insurgentes MIXCOAC, delegación Benito Juárez, en esta Ciudad, quien se identificó ante el suscrito notario con su credencial para votar número cuatro cuatro cinco siete once seis dos siete siete cinco nueve seis, expedida por el Instituto Federal Electoral, con Clave Única de Registro de Población HEGE siete uno cero seis dos cinco SEISE tres ocho y con Registro Federal de Contribuyentes SESE siete dos cero seis dos ocho NI seis.

El señor **JOSÉ ANTONIO LANDÍN BARRERO**, de nacionalidad mexicana, originario de esta Ciudad, lugar donde nació el día veintinueve de agosto de mil novecientos ochenta y cinco,



34
2000

cuando, Contador Público, con domicilio en calle Belia Compañía número ciento veintiseis, Sección Cuauhtémoc, departamento cuauhtémoc, en la colonia Cuauhtémoc, delegación Álvaro Obregón, en esta Ciudad, quien se identificó ante el suscrito notario con su credencial para votar número tres dos nueve cinco uno tres once once ocho siete tres uno uno, expedida por el Instituto Federal Electoral, con Clave Única de Registro de Población IFEI siete cinco once ocho once uno SEPTEN once nueve y con Registro Federal de Contribuyentes IFEI cinco cinco ocho siete uno y uno cero.

La señora **ANITA LINDA RÍOS VELAZO SILL**, de nacionalidad mexicana, originaria de esta Ciudad, lugar donde nació el día quince de abril de mil novecientos ochenta y tres, soltera, Maestra en Diseño Internacional, con domicilio en calle Hamburga número treinta y tres, departamento quauhtémoc, en la colonia Juárez, delegación Cuauhtémoc, en esta Ciudad, quien se identificó ante el suscrito notario con su credencial para votar número cuatro ocho ocho seis cinco ocho cuatro siete cinco cuatro tres siete cinco, expedida por el Instituto Federal Electoral, con Clave Única de Registro de Población IFEI siete tres tres cuatro uno cinco SEPTEN once uno y con Registro Federal de Contribuyentes IFEI ocho tres once cuatro uno cinco tres NI.

La señora **MARIA BEATRIZ VIZCARRA RIVERA**, de nacionalidad mexicana, originaria de esta Ciudad, lugar donde nació el día cinco de mayo de mil novecientos ochenta, soltera, licenciada en Relaciones Internacionales, con domicilio en Avenida Niños Héroes número seiscientos y uno, en la colonia San Luis Tlatic, en el Municipio de San Miguel de Juárez, Estado de México, quien se identificó ante el suscrito notario con su credencial para votar número dos seis dos tres once ocho tres siete dos cinco siete cuatro



LTC. FORTALDO LÓPEZ PEÑAS
NOTARIO

NOTARIA
222
MEXICO D.F.

21
2003

cerá, expedida por el Instituto Federal Electoral, con Clave Única de Registro de Población VIRE ocho cero cero uno uno uno 807968 con cinco y con Registro Federal de Contribuyentes VIRE ocho cero cero uno uno uno seis N cuatro, -----

El señor JOSÉ CARLOS MARTÍNEZ HERRÁEZ, de nacionalidad Mexicana, originario de esta Ciudad, lugar donde nació el día veintiseis de enero de mil novecientos ochenta y tres, soltero, Ingeniero Forestal, con domicilio en calle Arpedilongo número cincuenta, en la colonia El Peñón, delegación Itzapalapa, en esta Ciudad, quien se identificó ante el suscrito notario con su credencial para votar número dos cuatro dos seis cero nueve ocho dos dos siete ocho cero ocho, expedida por el Instituto Federal Electoral, con Clave Única de Registro de Población NAC ocho tres cero uno dos siete 819981 con cuatro y con Registro Federal de Contribuyentes NAC tres cero uno dos siete 17 siete, -----

El señor WILLIAMO LOZANO LEO, de nacionalidad mexicana, originario del Municipio de Huamilitán de Juárez, Estado de México, lugar donde nació el día veintiseis de marzo de mil novecientos ochenta y cuatro, soltero, Asociado en Ciencias de la Comisión, con domicilio en calle Miguel Ángel Encarnación número cincuenta, interior seis, en la colonia Bosquillo, Delegación Benito Juárez, en esta Ciudad, quien se identificó ante el suscrito notario con su pasaporte número 5 cero ocho uno seis seis cuatro siete cinco, expedido por la Secretaría de Relaciones Exteriores, con Clave Única de Registro de Población LOLS ocho cuatro cero tres dos siete 881811 cero cero y con Registro Federal de Contribuyentes LOLS ocho cuatro cero tres dos siete 18 tres, -----

YO, EL NOTARIO, HAGO CONSTAR BAJO MI FE: -----

222

22
2003

I.- Que advertí a los otorgantes de los penas en que incurran quienes declaran con falsedad este convenio, quienes respectivamente significaron que lo declarado por ellos en el presente instrumento es verdadero -----

II.- Que tuve a la vista los documentos que me fueron presentados por los otorgantes para la formación de este instrumento y que en ningún momento indicé alguno de su falsedad -----

III.- Que a mi juicio, los otorgantes tienen capacidad para la celebración de este acto, en virtud de que no observé en ellos manifestaciones de incapacidad natural y de que en ningún momento me fue alegada alguna incapacidad civil -----

IV.- Que he comprobado la identidad de los otorgantes, con los documentos relacionados en el capítulo de generales del presente instrumento y que en copia fotostática apruebo al expediente del caso, marcado con la letra "B", -----

V.- Que advertí a los otorgantes que deberán acreditarse dentro del mes siguiente a la fecha de la firma del presente instrumento, la solicitud de inscripción de la Asociación que por este instrumento se constituye, en el Registro Federal de Contribuyentes o de la autoridad procedente a dar el aviso a que se refiere el artículo veintiseis del Código Fiscal de la Federación -----

VI.- Que los otorgantes declararon bajo protesta de decir verdad que la persona moral que por este instrumento se constituye es una persona moral con fines no lucrativos, en términos del título tercero de la Ley del Impuesto sobre la Renta, por lo cual no se cercioré de la Clave del Registro Federal de Contribuyentes de los asociados -----

VII.- Que los otorgantes del presente instrumento solicitan al Registrador del Registro Público de los Personeros Morales del Distrito Federal que dé fe y



MR. FORTSIANO LÓPEZ JUÁREZ
NOTARIO

NOTARIA
222
MEXICO, D.F.

27
2008

exclusivamente se inscriben en dicho Registro los poderes otorgados en términos del artículo novena fracción primera de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, en favor de los Apoderados con fundamento en lo dispuesto por el criterio octo de los Criterios Registrales en materia de Comercio, publicados con fecha veintimatro de noviembre de dos mil ocho en la Gaceta Oficial del Distrito Federal; -----

VIII.- Que advertí a los otorgantes que para obtener y mantener la autorización para recibir donativos deducibles del Impuesto sobre la Renta, por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, deberá cumplir con los requisitos a que se refiere el artículo novena y siete de la Ley de la materia; -----

IX.- Que hice saber a los otorgantes el derecho que tienen de leer personalmente este instrumento y de que su contenido les sea explicado por el suscrito Notario; -----

X.- Que les fue leído este instrumento a los otorgantes; y que les expliqué el valor, las consecuencias y alcances legales de su contenido, quienes manifestaron su comprensión plena y conformidad con el mismo, firmando el día veintiséis de diciembre de dos mil ocho, mismo número en que lo autorizo definitivamente.- Doy Fe. -----

ROBERTO HERRERA CERRA.- Notario.- JOSÉ ANTONIO LÓPEZ JUÁREZ.-
Notario.- ANITA LUCERO RIVERA.- Notario.- ROSA MARÍA
VIZCARRA BARRERA.- Notario.- GUILLERMO OSORIO LÓPEZ.- Notario.- FORTSIANO
LÓPEZ JUÁREZ.- Notario.- FORTSIANO LÓPEZ JUÁREZ.-
Notario.- El Notario de fe pública.

SE REALIZÓ ESTE ACTO EN EL OFICIO, FUNDADO QUE EXISTE PARA CONSTRUCIÓN,
ASOCIACIÓN CIVIL, A TRAVÉS DE CONSTRUCCIÓN
PARA ADQUISICIÓN DE CONSTRUCCIÓN, DE VEINTISÉIS DICIEMBRE DEL AÑO
"08" DEL ANTESDICHADO.

ADICIONAL, SEAN CONSCIENTES QUE EL PRESENTE INSTRUMENTO CONSTA DE CUATRO
COPIAS IDENTICAS CON FUNDAMENTO QUE EXISTE EN TERCER UNA VINCULACIÓN
REGISTRATIVA, SIN CONSIDERAR EL AÑO.

MEXICO, DISTRITO FEDERAL, A LOS 26 DE DICIEMBRE DE DOS MIL OCHO
NOTARIO

ANEXO 02
**(CLAVE ÚNICA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO FEDERAL DE
LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL “CLUNI”)**



COMISIÓN DE FOMENTO DE LAS ACTIVIDADES DE
LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL
SECRETARÍA TÉCNICA

REGISTRO FEDERAL DE LAS ORGANIZACIONES
DE LA SOCIEDAD CIVIL

Folio: 12-09-1-8023

CONSTANCIA DE REGISTRO

13 de abril de 2012

Rosa Teller Sol Greta Leonora
Olla, Jóvenes en Movimiento, Asociación Civil

En cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 10, Fracción II de la Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por las organizaciones de la Sociedad Civil, así como en el Artículo 12, Fracción II del Reglamento Interior del Registro Federal de las OLI de la Sociedad Civil, por medio de la presente Comissió, se permite informarle que su representada ha quedado inscrita en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, por lo que le ha sido asignada la siguiente Clase Única de su sector en el Registro (C.U.N.R.) OLI122009026.
Importancia que tiene la C.U.N.R. como medio de registro e identificación se le agradecerá revisarla cuidadosamente para asegurarse que los datos contenidos en ella sean correctos.

ATENTAMENTE,
TITULAR DEL INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO SOCIAL


UC ANA MARÍA LEÓN AVILLES



REGISTRO FEDERAL DE LAS
ORGANIZACIONES DE LA
SOCIEDAD CIVIL

Nombre de la organización
Olla, Jóvenes en Movimiento,
Asociación Civil
Clase Única de Inscripción en el Registro
OLI122009026

Registro Federal de Contribuyentes
02E12200022

Fecha de inscripción
13/04/2012

Folio:
12-09-1-8023

Esta Clase Única de Inscripción en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil se otorga con base en los datos que identifican sus documentos probatorios.

Fecha de constitución
26/02/2011

Entidad de constitución
Estados Unidos Mexicanos

Entidad de inscripción
Estados Unidos Mexicanos

Secretaría de Desarrollo Social
Secretaría Técnica de la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil

ANEXO 03
**(AUTORIZACIÓN DE DONATARIA AUTORIZADA – EXTRACTO DEL
DOF)**

DOF: 13/06/2013

MODIFICACIÓN a los anexos 5, 14 y 20 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2012.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.-
Secretaría de Hacienda y Crédito Público.- Servicio de Administración Tributaria.

Modificación al Anexo 5 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2012

Contenido	
A.
B.	Regla I.11.2 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2013.

B. Regla I.11.2. de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2013.

Área Geográfica vigente al 1 de enero de 2012	20 veces el salario mínimo general elevado al año.	200 veces el salario mínimo general elevado al año.
"A"	\$456,255.60	\$4,562,556.00
"B"	\$444,604.40	\$4,446,044.00
"C"	\$432,465.60	\$4,324,656.00

El cálculo de 20 y 200 veces el salario mínimo general elevado al año, se obtiene conforme al siguiente procedimiento:

Área Geográfica vigente al 26 de noviembre de 2012	20 veces el salario mínimo general vigente del 1 de enero al 26 de noviembre de 2012.	20 veces el salario mínimo general vigente del 27 de noviembre al 31 de diciembre de 2012.	20 veces el salario mínimo general elevado al año	200 veces el salario mínimo general elevado al año
1	2	3	4=(2+3)	5=(4*10)
"A"	\$412,624.60	\$43,631.00	\$456,255.60	\$4,562,556.00
"B"	\$400,973.40	\$43,631.00	\$444,604.40	\$4,446,044.00
"C"	\$391,109.60	\$41,356.00	\$432,465.60	\$4,324,656.00

Atentamente

México, D. F., a 24 de mayo de 2013.- El Jefe del Servicio de Administración
Tributaria, **Aristóteles Núñez Sánchez**.- Rúbrica.

Modificación al Anexo 14 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2012

Contenido

*** Información generada desde el 14 de Diciembre de 2012 hasta el 31 de Marzo de 2013, de conformidad con el artículo 36-Bis del CFF.**

Autorizaciones.

Organizaciones civiles y fideicomisos asistenciales (artículo 95, fracción VI de la Ley del ISR)

Organizaciones civiles y fideicomisos educativos (artículo 95, fracción X de la Ley del ISR)

Organizaciones civiles y fideicomisos para la investigación científica o tecnológica (artículo 95, fracción XI de la Ley del ISR)

Organizaciones civiles y fideicomisos culturales (artículo 95, fracción XII de la Ley del ISR)

Organizaciones civiles y fideicomisos becantes (artículos 95, fracción XVII y 98 de la Ley del ISR)

Organizaciones civiles y fideicomisos ecológicos (artículo 95, fracción XIX de la Ley del ISR)

Organizaciones civiles y fideicomisos para la reproducción de especies en protección y peligro de extinción (artículo 95, fracción XX de la Ley del ISR)

Organizaciones civiles y fideicomisos de apoyo económico de donatarias autorizadas (artículo 96 de la Ley del ISR)

Organizaciones civiles y fideicomisos para obras o servicios públicos (artículo 31, segundo párrafo del Reglamento de la Ley del ISR)

Organizaciones civiles y fideicomisos propietarios de bibliotecas privadas con acceso al público en general (artículo 114 del Reglamento de la Ley del ISR)

Organizaciones civiles y fideicomisos propietarios de museos privados con acceso al público en general (artículo 114 del Reglamento de la Ley del ISR)

Autorizaciones para recibir donativos del Extranjero.

Organizaciones civiles y fideicomisos autorizados para recibir donativos deducibles en los términos de los convenios suscritos por México para evitar la doble tributación (artículo 97 de la Ley del ISR, vigente a partir del 1 de enero de 2002, antes artículo 70-B y regla I.3.9.14. de la RMF).

Revocaciones.

Actualizaciones.

Cambios de Domicilio

Cambios de Denominación

Cambios de Rubro

Rectificaciones.

Ejercicio 2012

. Corrección de datos (RFC, denominación social, domicilio fiscal, Administración Local Jurídica)

Cumplimiento de Sentencias, Recursos de Revocación y Medida Cautelar

1. Autorizaciones.

(...)

Distrito Federal

Administración Local Jurídica del Centro del Distrito Federal

A. Organizaciones civiles y fideicomisos asistenciales (artículo 95, fracción VI de la Ley del ISR)

RFC	Denominación Social	Domicilio Fiscal
ADE071220ENA	Albergue Dar es Amar, A.C.	Querétaro núm. 229, Int. 109, Col. Roma,06700, México, D.F.
EEI090930QY1	Educación e Integración Nueva Inglaterra, A.C.	Uxmal núm. 563, Col. Vertiz Narvarte, 03600, México, D.F.
EIA060707IX1	Enlacecc, I.A.P.	Benjamín Franklin núm. 186, Col. Escandón, 11800, México, D.F.
TTS090224N26	Transformando 360 Grados, A.C.	Diagonal 20 de Noviembre núm. 464, despacho 1, Col. Obrera, 06800, México, D.F.
VER121017EZ7	Versalud, A.C.	Revillagigedo núm. 18, Int. 128, Col. Centro, 06050, México, D.F.
VCA031218493	Vive Centros de Apoyo, A.C.	Av. José María Vertiz núm. 387, Col.Doctores, 06720, México, D.F.

B. Organizaciones civiles y fideicomisos educativos (artículo 95, fracción X de la Ley del ISR)

RFC	Denominación Social	Domicilio Fiscal
CEP800229CB5	Centro de Educación Profesional San Angel, S.C.	Puebla núm. 162, Col. Roma, 06700, México, D.F.
PCS040927JD8	Pueri Cantores Sancta Metropolitana EcclesiaCatedrali Mexicana, A.C.	Plaza de la Constitución, CatedralMetropolitana, Col. Centro de la Ciudad deMéxico área 1, 06000, México, D.F.

C. Organizaciones civiles y fideicomisos para la investigación científica o tecnológica (artículo 95, fracción XI de la Ley del ISR)

RFC	Denominación Social	Domicilio Fiscal
OJE111226RH2	Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C.	Tabasco núm. 189-203, Col. Roma Norte,06700, México, D.F.

ANEXO 04
(CUESTIONARIO DEL ESTUDIO DE CASO)



**Cuestionario para el Estudio de Caso de Tesis
Conjunta sobre Procuración de Fondos en
Asociaciones Civiles del Distrito Federal
Tesisistas: Ameyali Aguilar y Alan Israel García
FCPyS - UNAM**



GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- 1. Nombre o Razón Social de la Asociación Civil**
- 2. ¿Cuándo se constituyó legalmente la Asociación Civil?**
- 3. Entidad Federativa de origen de la Asociación Civil**
- 4. ¿Por cuánto tiempo se constituyó la Asociación Civil?**
- 5. Origen y significado del nombre de la Asociación Civil.**
- 6. Descripción de la Organización.**
- 7. ¿Cuál es la Misión de Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C.?**
- 8. ¿Cuál es la Visión de Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C.?**
- 9. ¿Cuál es el objeto social de Ollin, A.C.?**
- 10. ¿Qué labores realiza Ollin, A.C.?**
- 11. ¿Cuál es la historia y los antecedentes de la organización?**
- 12. Mencione los tres principales valores de la A.C.**
- 13. ¿Cuentan con ideales o alguna filosofía?**

- 14. ¿Cuáles son los Objetivos de Ollin, A.C.?**
- 15. ¿Cuáles son las Metas de Ollin, A.C.?**
- 16. ¿Cuántas personas colaboran en la asociación civil?**
- 17. ¿Cuál es el perfil de los miembros de la Ollin, A.C.?**
- 18. Dibuje o anexe la estructura organizacional de la organización**
- 19. ¿Cuentan con organigrama del Consejo Directivo (establecidos en el Acta Constitutiva)? Si cuentan con ello favor de anexarlos.**
- 20. ¿Cuáles son las funciones de los miembros de la Asociación Civil?**
- 21. ¿El/La encargado(a) de la Dirección General de Ollin, se profesionaliza constantemente? ¿De qué forma? ¿En qué temas?**
- 22. ¿Con qué recursos cuenta la organización?, ¿Son suficientes para cumplir con su objeto social?**
- 23. Mencionen los recursos que más utilizan al interior de la organización.**
- 24. Mencionen los recursos que más utilizan al exterior de la organización.**
- 25. ¿Qué tan importante para la organización es contar con personal profesionalizado y especializado en las temáticas que manejan?**
- 26. ¿Cuáles de las siguientes fases del proceso administrativo utilizan para el funcionamiento de la organización (planeación, integración, organización, dirección, control y evaluación)?**
- 27. ¿Quiénes conforman sus públicos que aportan a la A.C.? (Ejemplo: donadores, proveedores, organizaciones reguladoras).**

28. **¿Quiénes conforman su público interno? (ejemplo: gerencia, mesa directiva, staff, voluntarios).**
29. **¿Asignan a los miembros del personal tareas adecuadas, conforme a sus intereses y aptitudes?**
30. **¿En qué se basan para aceptar a un voluntario?**
31. **¿Quiénes conforman su público intermediario que asiste en la promoción y distribución de los bienes y servicios de la organización a los clientes? (ejemplo: comerciantes, agentes, facilitadores, agencias de mercadotecnia).**
32. **¿Quiénes conforman su público consumidor? (clientes, residentes locales, activistas, público en general y medios de comunicación).**
33. **¿Quiénes son su población objetivo?**
34. **¿Por qué ese rango de edad?**
35. **Mencione las tres principales fortalezas de la organización.**
36. **Mencione las tres principales debilidades de la organización.**
37. **Mencione las tres principales oportunidades de la organización.**
38. **Mencione las tres principales amenazas de la organización.**
39. **¿Se consideran gerentes públicos sociales o administradores públicos sociales? ¿Por qué?**
40. **¿Qué tan importante para ustedes ha sido incidir en la política pública del país? ¿Por qué?**

41. ¿Conocen las leyes y reglamentos que regulan a las A.C. en el país y en el Distrito Federal? ¿Cuáles conocen?

42. ¿Cuenta con CLUNI la Asociación Civil? ¿Desde cuándo?

43. ¿Es Donataria Autorizada la Asociación Civil? ¿Desde cuándo?

GESTIÓN COMUNICATIVA

Comunicación Interna

1. ¿Qué es y qué significa el logotipo de la organización?
2. ¿Cómo es la tipografía de la organización?
3. ¿Cuáles son los colores institucionales y por qué?
4. Palabras claves que desea comunicar el logo y la imagen institucional:
5. ¿Cómo es la estructura de comunicación que maneja la organización?
6. ¿Transmiten la identidad de la organización al público interno? En caso de ser positiva la respuesta ¿de qué forma la transmiten?
7. ¿Qué medios de comunicación interna se utilizan en la Asociación Civil? (Especificar cada medio de qué forma se utiliza, con quién, para qué, cada cuándo lo utilizan).
8. ¿Los integrantes de los grupos de apoyo conocen bien a la organización y sus programas?
9. ¿Se comunica constantemente a los donadores, voluntarios, al cuerpo de trabajadores y a la comunidad de los planes de la

organización, los acontecimientos, acciones y sus problemas? En caso de ser positiva ¿de qué forma se comunica a cada uno?

10. ¿De qué manera se recompensan a los empleados y voluntarios?

11. ¿Se solicita y escucha la opinión por parte de los donadores, empleados, voluntarios y especialistas acerca de temas y acciones relacionadas con la Asociación Civil? ¿Por qué?

12. ¿Cuentan con área de Relaciones Públicas?, en caso de ser positiva la respuesta ¿Quiénes son los encargados, cuáles son sus funciones y de qué manera contribuyen con la organización?

13. ¿Cuentan con área de Comunicación?, en caso de ser positiva la respuesta ¿Quiénes son los encargados, cuáles son sus funciones y de qué manera contribuyen con la organización?

14. ¿El encargado de la Coordinación de Comunicación de Ollin, se profesionaliza constantemente? ¿De qué forma? ¿En qué temas?

Comunicación Externa

1. ¿De qué manera dan a conocer a Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C. (comunicar quiénes son, qué hacen, cómo lo hacen, para qué lo hacen, a quién benefician, los resultados de sus acciones y qué apoyo requieren para continuar con su labor)?

2. ¿Cómo se dio a conocer desde su inicio la organización?

3. ¿Transmiten la identidad de la organización al público externo? En caso de ser positiva la respuesta ¿de qué forma transmiten la identidad?

4. ¿Qué medios de comunicación utilizan para difundir la Asociación Civil?

5. ¿Cómo promocionan a la organización con el fin de atraer a personas para que realicen servicio comunitario o social?

6. **¿Qué tipo de información se emplea en los medios de comunicación que utilizan?**
7. **¿Promueven los beneficios y recompensas de involucrarse en una causa social?, ¿De qué manera los promueven?**
8. **¿Se informa a los legisladores, al gobierno y a la sociedad las necesidades, los logros, retos, avances, tropiezos y contribuciones de la organización?, ¿De qué manera informan sobre la organización?**
9. **¿Son transparentes en las acciones que realiza la organización? ¿De qué forma?**
10. **¿Cuentan con procesos de rendición de cuentas? ¿Cómo los comunican?**
11. **¿Se elogia, reconoce y agradece a los donadores y voluntarios por sus contribuciones?, en caso de ser positiva la respuesta ¿qué acciones se realizan para reconocer y agradecer a los donadores y voluntarios?**
12. **¿Qué tipos de redes nacionales y/o internacionales con instituciones afines o de interés tiene la Asociación?**
13. **¿De qué manera benefician esas redes a la organización?**
14. **¿Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C. tiene un acercamiento con el sector público y legisladores? ¿De qué tipo?**
15. **¿Se tiene alguna relación con líderes de opinión? ¿Con quién? y ¿De qué forma beneficia ésta relación a la Asociación?**

PROCURACIÓN DE FONDOS

1. **¿Qué miembros de la organización realizan la recaudación de fondos?, ¿Cuál es su puesto?**

2. **¿La(s) encargada(s) de la Coordinación de Procuración de Fondos de Ollin, se profesionaliza(n) constantemente? ¿De qué forma? ¿En qué temas?**
3. **¿Se cuenta con personal que tenga experiencia en campañas de procuración de fondos? ¿Quién y qué puesto o cargo tiene?**
4. **¿El sistema de recaudación de fondos se mantiene y actualiza? ¿Por qué?**
5. **¿De qué manera rigen su sistema para recaudar fondos?**
6. **¿Se cuenta con políticas y procedimientos para aceptar, registrar y agradecer los donativos?**
7. **¿La institución ha llevado a cabo un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años? ¿Por qué? y ¿cómo lo lleva a cabo?**
8. **¿Cuántos patrocinadores (individual / corporativo / fundación / gobierno o grupos cívicos) han contribuido en cada uno de los dos años anteriores?**
9. **¿Quiénes son sus Aliados principales?**
10. **¿Quiénes son sus Aliados estratégicos?**
11. **¿Quiénes son sus Asociados?**
12. **¿Cuál fue la cantidad total contribuida que recibió la A.C. clasificada por donante?**
13. **¿Cuántas donaciones recibió la organización el año pasado?**
14. **¿Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C. llevó a cabo campañas anuales, campañas de capital y campañas para donativos planeados para la procuración de fondos? En caso de que la respuesta sea positiva ¿Qué tipos de campañas han realizado?**

15. ¿Qué cantidad (ganancia neta) recibió la organización de las siguientes estrategias de recaudación de fondos: Donaciones de patrocinadores principales, por correo, teléfono, eventos especiales, legados, herencias y otras donaciones planeadas?
16. ¿El historial de donativos para el fondo anual indica las preferencias de los donantes? ¿Prefieren las solicitudes por correo, por teléfono o en persona?
17. En caso de contar con un Consejo Directivo ¿Cuántos miembros del consejo participan en el proceso de desarrollar recursos? (Si la respuesta es negativa pase a la pregunta 20).
18. ¿Los miembros del Consejo contribuyen con donativos?
19. ¿El Consejo Directivo desarrolla, evalúa, y revisa las políticas, prácticas y metas de Procuración de Fondos?
20. ¿Qué tan importante son los voluntarios para Ollin, A.C.?
21. ¿Cuál es el perfil de los voluntarios que desean colaborar con Ollin, A.C.?
22. ¿El número de voluntarios ha crecido? ¿Qué ha influido en ello?
23. ¿Cuál es el perfil de los estudiantes o licenciados que desean realizar su servicio social o prácticas profesionales en Ollin, A.C.?
24. ¿El área de Comunicación y Relaciones Públicas de qué manera contribuye en la procuración de fondos? (Esto es en caso de existir estas áreas).
25. ¿Qué tan benéfica ha sido la relación con el Gobierno, Federal o Local en relación con la procuración de fondos?
26. ¿Se consideran una Asociación Civil autosustentable? ¿Por qué?

27. ¿Me definen autosustentable?

28. ¿Cuentan con Código de Ética o Conducta para los miembros de la Asociación?

29. Durante el tiempo que lleva constituida la Asociación Civil ¿qué empresas privadas han realizado donativos?

30. En escala del 1 al 4 favor de indicar qué tan importante son los donativos de los siguientes sectores:

SECTOR	1 NADA IMPORTANTE	2 ALGO IMPORTANTE	3 IMPORTANTE	4 MUY IMPORTANTE
Donativos Públicos				
Donativos Privados				
Donativos Internacionales				

OTRAS

- 1. ¿Consideran que en la actualidad existen mayores oportunidades y apoyos para las A.C. en el país y específicamente en el D.F.? ¿Por qué?**
- 2. ¿Cuál consideran que es el factor por el cual las A.C. han tomado mayor fuerza y peso en el país para intervenir y ser partícipes en la vida pública?**
- 3. ¿Consideran que las A.C. realizan acciones y labores que al Estado le compete? ¿Por qué? En caso de ser afirmativa la respuesta ¿qué acciones realizan?**
- 4. ¿Consideran que la relación gobierno-Empresas-OSC es vital para realizar su labor? ¿Por qué?**

5. **¿Qué acciones podrían hacer que no estén haciendo ahora y que hagan otras Asociaciones Civiles similares a ustedes?**

6. **¿Qué problemas en sus procesos administrativos y comunicativos han tenido al interior de su A.C.? En caso de existir problemas ¿Cómo los han resuelto?**

7. **¿Consideran que han generado algún impacto en la sociedad? En caso de ser afirmativo ¿de qué tipo?**

8. **¿Consideran ser una organización exitosa? ¿Por qué?**

9. **¿Pertenece o son miembros de una red de Organizaciones de la Sociedad Civil Nacional o Internacional? En caso de ser afirmativo ¿Cuál?**

Por su atención gracias, saludos.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Libros:

- Aguilar Villanueva, Luis F., *Marco para el análisis de las políticas públicas*, 2008.
- Alternativas y Capacidades A.C., *Manual de Constitución Legal de Asociaciones Civiles*, México.
- Alburquerque F., *Metodología para el Desarrollo Económico Local, Dirección de Desarrollo y Gestión Local*, ILPES, Febrero, 1997.
- Álvarez Enríquez, Lucía, *La sociedad civil en la ciudad de México, Capítulo 1 Acerca de la sociedad civil*, México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, 2004, pp. 17-45.
- Álvarez Enríquez, Lucía, *La sociedad civil en la ciudad de México, Capítulo 2 El espacio de la sociedad civil en la ciudad de México*, México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, 2004.
- Andrade, Horacio, *Comunicación Organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, España, Gesbiblo, 2005, 122. pp.
- Association of Fundraising Professionals, "Modulo 2. Obtención de recursos: individuos", *Diplomado de Desarrollo Profesional en Procuración de Fondos*, México, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2009, 35. pp.
- Baena Paz, Guillermina; Montero Olivares, Sergio, *Tesis en 30 días*, México, Editores Mexicanos Unidos, 2012, 127. pp.

- Cabreo Mendoza, Enrique, “Cambio en la Administración Pública”, en Guillermo M. Cejudo (Compilador), Nueva Gestión Pública, 10, Biblioteca Básica de Administración Pública, Editorial S.XXI. Primera Edición, México, 2011.
- Caso Raphael Agustín, *El Presupuesto basado en resultados y la evaluación de las políticas públicas en México: evolución y perspectivas*, México, Auditoría Superior de la Federación – Auditoría Especial de Desempeño, Abril 2012, 57. pp.
- Camisaza Elena, Et. Al, *Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias*, CENOC, Argentina.
- Cejudo Guillermo, M. (Compilador), Nueva Gestión Pública Número 10 de Biblioteca Básica de Administración Pública del Distrito Federal, México, Editorial Siglo XXI, Primera Edición, 2011, 251. pp.
- Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, *CreeSer Procuración de Fondos: Pasión por tu causa*, Chihuahua México, 2009, 24.pp.
- Cornejo, José M., *Análisis sociométrico*, Departamento de Psicología Social, Barcelona, Universidad de Barcelona, 2003.
- Costa, Joan, *Identidad corporativa*, México, Trillas, 2009.
- De Angoitia Guerrero, Regina; Márquez Chang María Teresa, *Construyendo Madurez Institucional en las OSC. El modelo de Fortaleza de Fundación Merced*. INDESOL – Fundación Merced, México, Noviembre 2012.
- Di Tella, Torcuato S., *Diccionario de ciencias políticas y sociales*, Buenos Aires, Argentina, Emece, 2001.
- Fernández Santillán, José, *Sociedad Civil: Cultura Política y Cultura Ciudadana*, México, Cultura Ciudadana, 2005, pp. 3-8.

- Fernández Collado Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas, Octubre de 1997, p. 27.
- Fernández Verde, Dolores; Fernández Rico, Elena, *Comunicación empresarial y atención al cliente*, Madrid-España, Paraninfo, 2010, 280.pp.
- García, Sergio; Layton, Michael; García, Laura e Ablando, Irene, *Definición de una Agenda Fiscal para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en México*, México, Mc Editores, 2007.
- Gandolfo Gahan Juan, *Los seis pasos del planeamiento estratégico*, México, Primera Edición, Punto de Lectura, 2010, 188. pp.
- Girardo, Cristina Coordinadora, *La profesionalización de las OSC en México actores y estrategias*, México, El Colegio Mexiquense, A.C., Primera Edición, 2007, 164. pp.
- Giner, Jesús, *Teorías del conflicto social*, Valencia, s/editor, p. 1.
- Green, Marcus A., "Gramsci no puede hablar", Kanoussi, Dora (comp.), *Hegemonía, Estado y sociedad civil en la globalización*, BUAP, IGS, Plaza y Valdés, México, 2001.
- Guerrero Martínez, Mauricio, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, México, Cigome, S.A. de C.V., 2013, 190. pp.
- Guerrero Mauricio, *Palabras Preliminares* en "Guía para la sustentabilidad financiera de las Organizaciones de la Sociedad Civil: mapeo nacional e internacional de convocatorias, apoyos y estímulos para las OSC", México, Museo Memoria y Tolerancia, 2011, 178. pp.
- Guerrero Orozco, Omar, *Principios de la Administración Pública*, Escuela Superior de Administración Pública, Colombia, 1997. En José R. Castelazo, *Administración Pública: una visión de Estado*, INAP, México, 2007.

- Licha Isabel, *La gerencia social como un enfoque innovador y democratizante de la gestión municipal*, Washington, DC. INDES/BID. Agosto 2001; VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado de la Administración Pública, Buenos Aires - Argentina, 5-9 Nov. 2001.
- Lozares, Carlos, *La teoría de redes*, Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona, 1996.
- Martínez Gómez, Raquel; Lubetkin, Mario, *Políticas, redes y tecnologías en la comunicación para el desarrollo*, España, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2011.
- Martín Martín, Fernando, *Comunicación en empresas e instituciones*, España, Universidad Salamanca, 1997, 162. pp.
- Mayntz, Renate, *Sociología de la organización*, Madrid, Alianza Universidad, 1990.
- Méndez, José Luis, *Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica. Las ONG: avances de investigación sobre sus características y actuación*, de Blanca Torres pp. 35-61.
- M. Cejudo Guillermo (Compilador), *Nueva Gestión Pública Número 10 de Biblioteca Básica de Administración Pública del Distrito Federal*, México, Editorial Siglo XXI, Primera Edición, 2011, 251. pp.
- Montaugut Teresa, *Política Social – Una Introducción*, Españas, Ed. Ariel, S.A., 2000, pp. 20-27.
- Muñoz P., *Introducción a la Administración Pública México*, Editorial Fondo de Cultura Económica 1997.

- Olvera Alberto, *¿Qué es una Organización de la Sociedad Civil?*, SEGOB, México.
- Orozco J. Arturo, *Investigación de Mercados*, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1999, p. 5.
- Palací Descals, Francisco José, *Psicología de la organización*, s/lugar de edición, Pearson Educación, 2004.
- Pardinas, Felipe, *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*, México, Siglo XXI, trigesimonovena edición, 2006, 242 pp.
- Preciado, Jaime, *Ni globalifílicos, ni globalifóbicos, sino globalicríticos*, UNESCO- MOST. Francia.
- Ramos Padilla Carlos G., *La comunicación, un punto de vista organizacional*, Editorial Trillas, México, D.F, 1991, p. 15.
- Rojas Orduña, Octavio Isaac, *Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia*, Madrid, ESIC Editorial, 2008, 365. pp.
- Robles Gil, Rafael Reygadas, *Sociedad Civil en México, Manual de las y los participantes*, México, Centros de Estudios Ecuménicos, A.C. – Indesol, julio, 2011.
- Rosales Núñez Juan, *La Nueva Gerencia Pública*, México, Fontarama, 2004, p. 20.
- Rousseau Juan J., *El Contrato Social*, México, Fondo de Cultura Económica, 1984, pp. 30-32.
- Sanz Menéndez, Luis, *Análisis de redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes*, España, Asociación para el Avance de la Ciencia y la Tecnología en España (AACTE), 2003.

- Sulser Valdéz Rosario Alejandra y Pedroza Escandón José Enrique, *Exportación efectiva*, ISEF Empresa Lider, México, 2004.
- Taborga, Huáscar, *Cómo hacer una tesis*, México, Grijalbo, Decimaprimera Edición, 1989, 220 pp.
- Trejo Estudillo Maribel, *ABC de la Constitución a la Sustentabilidad*, México, Transformando 360 Grados AC – INDESOL, 2011, 132. pp.
- Uvalle Berrones, Ricardo (Coordinador), *200 Años de la Administración Pública en México*, UNAM- SFP. Primera Edición, México, 2010, 707, pp.
- Uvalle Berrones, Ricardo, “Las políticas públicas en el gobierno de la democracia”, *Ciudadanía, democracia y políticas públicas*, en León y Ramírez Juan Carlos y Salvador Mora Velásquez (coordinadores), México, UNAM y FCPyS, 2006.
- Velasco González, Alejandro, *Manual Didáctico de Herramientas para la Sustentabilidad Financiera para las Organizaciones de la Sociedad Civil*, México, Distrito Federal, Fundación Nosotros los Jóvenes, A.C. INDESOL, Primera Edición, 2011.
- Verduzco Igartúa, Gustavo, *Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México*, Colmex / Cemefi, México, 2003.
- Weber, Max, “La política como vocación”, *El Político y el Científico*, México, Coyoacán, 2004.
- Wilcox Dennis, *Relaciones Públicas: tácticas y estrategias, Capítulo 1 ¿Qué son las relaciones públicas?*, Editorial Pearson, España, p. 14.

Revistas y artículos:

- Fundación Este País, *OSC y Filantropía en México Qué son y para que importan*, México, Distrito Federal, CEMEFI, 2008.
- García Pizarro María, *Estudios y Comentarios: La Planificación Estratégica y el Arte del Buen Gobierno*, Granada (España), Número 10, Unión Iberoamericana de Municipalistas, 2007, 164. pp.
- Moyado Estrada, Francisco, “Gobiernos de calidad - Ideas y propuestas desde la nueva gestión pública”, *Revista Buen Gobierno*, No.1, Semestre 1,2006.
- Uvalle Berrones, Ricardo, “Espacio Público, Misión del Estado y de la Gerencia Pública”, *Revista Convergencia*, núm. 21, UAEMEX, enero – abril, 2000.

Páginas de Internet:

- Banco Mundial, Definición de Sociedad Civil, [en línea], Dirección URL: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTCSOSPANISH/0..contentMDK:20621524~menuPK:1613473~pagePK:220503~piPK:220476~theSitePK:1490924,00.html>
- Carstens, Agustín, *Discurso pronunciado por el Secretario de Hacienda*, en el foro “Poder de la Filantropía: Repensando el Poder de Dar”, Miami, Florida, 12 de marzo de 2008, [en línea], Dirección URL: http://www.filantropia.itam.mx/docs/Discurso_Evento_Poder.doc
- Centro Mexicano para la Filantropía, *Directorio*, [en línea], Dirección URL: <http://directorio.cemefi.org//Busquedas/frmBusquedaAvanzada.aspx>
- CEMEFI, Noticias Legales, [en línea], Dirección URL: <http://www.cemefi.org/Legales/conoce-el-texto-de-disposiciones-de-las-donatarias-en-la-ley-del-isr.html>

- Centro Virtual para el Desarrollo de Ciudadanía y Organizaciones de la <http://www.massociedad.org.mx/Pages/Leer-mas.aspx>
- Sociedad Civil Mas Sociedad, [en línea], Dirección URL: Código Civil Federal, *Artículo 2670*, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2.pdf>
- Código Civil Federal. 1928. Reformado 08/04/2013, [en línea], Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2.pdf>
- Colegio de Notarios del Distrito Federal, *Figuras Jurídicas*, [en línea], Dirección URL: <http://www.colegiodenotarios.org.mx/?a=1324#1>
- CPEUM Artículo 40, Artículo 49, Artículo 90, [en línea], Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cpeum.htm>
- CPEUM, *Artículo 9*, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>
- Enciclopedia filosófica Symploké, [en línea], Dirección URL: http://symploke.trujaman.org/index.php?title=Sociedad_civil
- Evalúa DF, *Índice de Desarrollo Social por delegación política* [en línea], Dirección URL: http://www.evalua.df.gob.mx/files/indice/ind_inf.pdf
- Filosofía del Derecho, [en línea], Dirección URL: <http://filosofiaderecho.zoomblog.com/archivo/2006/03/09/que-es-la-sociedad-civil.html>
- Fortaleciendo Causas Ciudadanas, *Implicaciones de la Reforma Fiscal a OSC: una perspectiva internacional* [en línea], Dirección URL: <http://www.causasciudadanas.org/2013/10/implicaciones-de-la-reforma-fiscal-osc.html>

- Guerrero, Omar, "Modelos de Gestión Pública", *Revista Digital Universitaria*, [en línea], México, Septiembre del 2001, Dirección URL: <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/>
- Indicadores de Desarrollo Humano y Género en México 2000-2005 [en línea], Dirección URL: http://www.undp.org.mx/IMG/pdf/Distrito_Federal.pdf
- Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), [en línea], Dirección URL: http://www.indesol.gob.mx/es/web_indesol/Profesionalizacion
- Instituto Nacional Electoral, [en línea], Dirección URL: www.ine.mx/documentos/DECEYEC/gobiernos_y_democracia.htm
- Juan Felipe Cajiga Calderón, *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial* [en línea], Dirección URL: http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- La Fundación por la Social democracia de las Américas, A. C., [en línea], Dirección URL: <http://www.fusda.org/Revista16/Revista16-LASORGANIZACIONESDELASOCIEDADCIVIL.pdf>
- Ley de Fomento de las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones de la Sociedad Civil para el Distrito Federal. 2000. [en línea], Dirección URL: http://www.equidad.df.gob.mx/direccion/pdf/ley_desarrollo.pdf
- Ley Federal de Fomento de las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, [en línea], 2004, Reformada 25/04/2012, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266.pdf>
- Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única, 01/10/2007, [en línea], Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIETU.pdf>
- Ley del Impuesto Sobre la Renta. 2002. Reformada 25/05/2012. [en línea], Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/82.pdf>

- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, Reformada el 09/04/2012, [en línea], Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf>
- Ley General de Desarrollo Social, *Artículos 61 a 66*, [en línea], Dirección URL: www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/264.doc [consultada el 28/05/2013 a las 23:01 hrs.].
- Matemáticas divertidas, *Fundamentos y aplicaciones de la teoría de grafos. Diagramas en árbol*, [en línea], Dirección URL: <http://www.matematicasdivertidas.com/Oposiciones/Muestras/Temario/Temario%20Tema%2002.pdf>
- Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C., [en línea], Dirección URL: <http://www.ollinac.org>
- Procapacidad, [en línea], US-México, Dirección URL: <http://procapacidad.org/index.php/herramientas?id=61>
- Requisitos de Donataria Autorizada, elaborados por el SAT, [en línea], Dirección URL: http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/default.aspx, [Consulta: el 21 de noviembre de 2013 a las 17:40 hrs.].
- Scrobd, *Teoría de campo de Kurt Lewin*, [en línea], Dirección URL: <http://es.scribd.com/doc/42231621/Teoria-de-Campo-de-Kurt-Lewin>
- Secretaría de Desarrollo Social, INDESOL, “Asociaciones Civiles con CLUNI”, *Buscador de OSC*, [en línea], Dirección URL: www.corresponsabilidad.gob.mx

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Servicio de Administración Tributaria, Donatarias Autorizadas [en línea], Dirección URL: http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/servicios/donatarias/autorizadas/30_23_185.html

Documentos:

- Acta Constitutiva de Ollin, Jóvenes en Movimiento A.C.
- Association of Fundraising Professionals, “Módulo 2. Obtención de recursos: individuos”, *Diplomado de Desarrollo Profesional en Procuración de Fondos*, México, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2009, 35 pp.
- Centro Mexicano para la Filantropía, Compendio Estadístico del Sector no lucrativo 2011, México, D.F., 2011.
- Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, *CreeSer Procuración de Fondos: Pasión por tu causa*, Chihuahua México, 2009, 24. pp.
- Diestre, Daniela Lorena; Viggiano, María Inés, *La profesionalización en las Organizaciones de la Sociedad Civil*, Congreso Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México. Conferencia Regional ISTR América Latina y el Caribe.
- INDESOL, Los procesos administrativos para el funcionamiento eficiente de las OSC, México, Programa de Profesionalización y Fortalecimiento de las OSCS 2010 – Modulo 3,2010, 84.pp.
- International Community Foundation, *Guía para Donativos en Especie a México*, Fundación Internacional de la Comunidad A.C., Baja California Sur, México, pp. 7.

- López Fernández, Elisenda; Llacuna Morera, Elisenda, “La persuasión como técnica comunicativa en prevención de riesgos laborales”, *Notas*.
- s/autor, “Directorio Nacional de Juntas de Asistencia Privada”, Reunión Nacional de Juntas de Asistencia Privada, 2005.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, *Técnicas de Prevención*, Serie 19ª, Madrid, 2005, 7 pp.
- Manuales de Organización de Ollin, Jóvenes en Movimiento, A.C.
- MasSociedad, *Curso Virtual OSC*, Centro Virtual para el Desarrollo de Ciudadanía y Organizaciones de la Sociedad Civil, Tecnológico de Monterrey, México.
- Velasco González Alejandro, *Manual Didáctico de herramientas para la sustentabilidad financiera para las Organizaciones de la Sociedad Civil*, Editorial Frontana, Primera Edición, 2011, México, D.F.

Normatividad:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Código Civil Federal.
- Código Civil del Distrito Federal.
- Ley de Fomento de las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones de la Sociedad Civil para el Distrito Federal.
- Ley de las y los jóvenes del Distrito Federal.
- Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única.

- Ley de Impuesto Sobre la Renta.
- Ley Federal de Fomento de las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Ley General de Desarrollo Social.