



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**DESARROLLO DE UN PROYECTO DE ORGANIZACIÓN CIVIL PARA LA  
GESTIÓN CULTURAL EN MÉXICO. CASO LIBÉLULA A.C.**

**T E S I S**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
CON OPCIÓN TERMINAL EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA:  
CAROLINA RENTERÍA AGUILAR**

**ASESORA:  
DRA. ADRIANA REYNAGA MORALES**

**CIUDAD UNIVERSITARIA**

**CIUDAD DE MÉXICO 2016**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS

Escribir los agradecimientos ha sido el paso para decir: he terminado; por fin veo una etapa concluida y a su vez será el comienzo para seguir formándome académicamente. Esta tesis no sólo representa ese cúmulo de conocimientos a lo largo de la licenciatura, sino que en este trabajo reflejo un proyecto de vida, pero esto no hubiera sido posible sin las experiencias vividas y sobre todo, al apoyo y compañía de mis seres amados. Es por ello que agradezco a:

Mis padres, **Elvia y Alfredo**, por haber puesto los cimientos que hoy ayudan a sostener lo que soy. Por brindarme su apoyo, amor y comprensión en todo momento, por velar mis anhelos y metas; porque ustedes son lo más importante en mi vida. Gracias má, porque entre regaños, abrazos y cuidados me he formado como ser humano. Gracias pá, por tus consejos y comprensión inigualable, y sobre todo tu paciencia.

Gracias a mi **abuelita Lupita**, pues a pesar de que ya no se encuentra físicamente entre nosotros, siempre lo estará en alma y pensamiento. Gracias a ti porque fuiste el gran pilar de la familia, porque siempre estuviste velando de mis sueños, porque siempre estabas para escucharme y para brindarme tu calor, gracias por todo el amor.

**Mis hermanos**, pues sin ustedes, mi vida no sería tan increíble: cada momento, risa, abrazo, preocupación, alegría y tristeza representa aprendizaje, porque cada uno a su manera me ha ayudado paso a paso. Gracias **Jazmín**, mi hermanita menor, porque he aprendido que el amor entre hermanas es inquebrantable, eres y serás mi mejor amiga. Gracias **Víctor**, has sido un ejemplo a seguir como mi hermano mayor, sé que siempre estarás para tus hermanitas consentidas y sabes de sobra que eres correspondido. A ustedes dos, los amo.

**Mis tíos**: Imelda, Soledad, Ana, David, Javier, Hugo, Humberto, Enrique, Pedro y Guadalupe; gracias porque han formado parte esencial de este camino recorrido; porque me han enseñado que la constancia y la responsabilidad son las herramientas básicas que necesito para lograr lo que me propongo. Gracias por su cariño y permitirme aprender de ustedes.

Gracias a mi tía **Anita**, quien tampoco se encuentra físicamente entre nosotros, pero lo está en espíritu, agradezco por brindarme su cariño y cuidados. Gracias por haber estado.

Gracias a mi tío **Tomás**, quien ha sido uno de los pilares más importantes de la familia, gracias por el apoyo incondicional y por haber sembrado la semilla de la profesionalización entre nosotros. Gracias, por todo.

**Mis primos**, porque sé que puedo contar con cada uno en el momento menos inesperado, porque en esas reuniones o salidas, aprendo de ustedes; gracias a **Lore**, quien siempre ha cuidado de mi desde niña y ha sido como la hermana mayor.

Gracias especialmente a mis sobrinos **Valeria y Diego**, quienes son mi adoración.

**Mis amigos.** Caro, Paul, Mary, Ale, Diana, Alma y Raymundo agradezco estos años de amistad llenos de risa, locura y compañía, porque me han brindado su apoyo en las diferentes etapas de mi vida. Gracias Anita, porque siempre has estado, hemos aprendido y aprehendido la una de la otra. Gracias Joss, por todas las experiencias y comprensión.

A mi asesora, **Dra. Adriana Reynaga**, gracias por guiarme en la construcción de este proyecto y por confiar.

A los **miembros del sínodo**, pues sus comentarios y críticas a este trabajo fueron de gran ayuda para pensar en las posibilidades que existen para construir un proyecto.

A **Fernando López**, gracias porque me permitiste conocer el maravilloso mundo de la academia y por impulsarme a realizar mis proyectos.

A **Roberto Oseguera**, gracias por brindarme las facilidades y apoyarme al realizar los festivales llevados a cabo en la FCPyS.

Y por supuesto, gracias a la **UNAM** y la **FCPyS**, por ser mi alma mater, porque “por mi raza hablará el espíritu” y en cada goya doy un grito de agradecimiento.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>5</b>
<b>NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES .....</b>	<b>5</b>
<b>Sociedad Civil, orígenes .....</b>	<b>6</b>
<b>Organizaciones de la Sociedad Civil, más allá de una simple tipología.....</b>	<b>19</b>
La Sociedad Civil y las Organizaciones de la Sociedad Civil en México.....	27
<b>Marco jurídico-fiscal.....</b>	<b>29</b>
<b>Figuras jurídicas y campos de acción de las OSC .....</b>	<b>37</b>
<b>A modo de resumen .....</b>	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>53</b>
<b>LAS ASOCIACIONES CIVILES COMO PROMOTORAS DE CULTURA .....</b>	<b>53</b>
<b>Conceptualización de la cultura .....</b>	<b>54</b>
La Cultura en la Modernidad-Posmodernidad.....	61
<b>Gestión Cultural y Gestor Cultural, ¿qué son? .....</b>	<b>63</b>
<b>La cultura en México .....</b>	<b>68</b>
<b>Las OSC y la Promoción Cultural en México .....</b>	<b>82</b>
<b>A modo de resumen .....</b>	<b>91</b>
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>93</b>
<b>LA COMUNICACIÓN COMO EJE RECTOR DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS OSC, UNA PROPUESTA DE ASOCIACIÓN CIVIL DE GESTIÓN CULTURAL.....</b>	<b>93</b>
<b>Comunicación organizacional, el as bajo la manga en la profesionalización de las organizaciones .....</b>	<b>94</b>

<b>Una propuesta para el desarrollo profesional de una A.C. de Gestión cultural: Libélula A.C.</b> .....	<b>108</b>
<b>GUÍA DE COMUNICACIÓN</b> .....	<b>111</b>
<b>LIBÉLULA A.C.</b> .....	<b>111</b>
Introducción.....	112
Bueno, y ¿para qué sirve? .....	113
Ventajas de tener una Comunicación Adecuada .....	113
Desventajas de no tener una Comunicación Adecuada.....	114
Perfil para el cargo del área de Comunicación.....	115
¿Quiénes Somos? .....	117
Líneas de Acción.....	123
Estructura Orgánica .....	125
Análisis FODA.....	127
Plan de Comunicación Interna .....	128
Plan de Comunicación Externa .....	132
Imagen Corporativa.....	134
Relación con los Medios .....	136
Procuración de Fondos .....	138
Vocabulario Básico .....	141
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>143</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>146</b>
<b>E S T A T U T O S</b> .....	<b>146</b>
<b>FUENTES</b> .....	<b>156</b>

# INTRODUCCIÓN

“Caminante no hay camino, se hace camino al andar”

Joan Manuel Serrat-Cantares

El presente trabajo, más allá de ser un requisito de titulación, ha servido para profesionalizarme y visualizar los diferentes caminos para la Gestión Cultural. En este caso, el camino que se eligió fue a través de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y tomando como base la Comunicación Organizacional.

Las OSC son organismos sin ánimos de lucro que contribuyen a mejorar diferentes situaciones sociales dependiendo de su objeto social; estas organizaciones son entes de lo más diverso y existen muchas causas por las que se constituyen y siempre, o por lo menos es lo que se espera, en beneficio de la sociedad.

Las OSC son parte de un sector llamado Sociedad Civil, que funge como un actor mediador entre el Estado, el sector privado y la sociedad en general; sin embargo, México, todavía dista de tener una Sociedad Civil consolidada que ejerza ese rol de intermediario entre lo público y lo privado.

Muchas son las causas de esta situación, por ejemplo, la falta de profesionalización de las Organizaciones de la Sociedad Civil, el poco interés por parte de los ciudadanos a exigir mejoras a través de estos organismos, entre otras.

El tema de la profesionalización de las OSC se ha tratado poco a poco por parte del mismo sector; muchos años han pasado para entender la importancia de este



elemento para las organizaciones en el fortalecimiento de la Sociedad Civil y para llevar a buen cause sus acciones.

Aunado al tema de las OSC, la cultura, había estado en “la banca” del gobierno por muchos años, y fue hasta el 2015 que se decretó la nueva Secretaría de Cultura. No obstante, así como resulta interesante analizar la cultura, también es un camino difícil en tanto que existen muchas posturas respecto a su conceptualización, por ello es que en este trabajo se realizará sólo una aproximación conceptual.

Para seguir con este camino espinoso, habría que agregar un elemento más: la comunicación, utilizado por todos y entendido por pocos. La comunicación se ha convertido hoy en día –o por lo menos debería ser– una de las bases para el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de cualquier tipo de organizaciónn. En el caso de las OSC, la comunicación es la clave para el éxito de las metas y objetivos de éstas.

En este trabajo se hace la propuesta de una Asociación Civil de Gestión Cultural, denominada Libélula A.C., cabe señalar que este organismo es un proyecto incipiente, por lo que se plantea, como propuesta final, una guía de comunicación para su formación y desarrollo.

La inquietud por el campo cultural surgió a partir del acercamiento en la producción del festival de truke llamado *Trueke Fest* durante sus tres ediciones en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

*Trueke Fest*<sup>1</sup> fue un festival que se llevó a cabo junto con los alumnos de la materia Teorías de la Comunicación I y Antropología del Consumo. A partir de

---

<sup>1</sup> Trueke Fest consistió en un truke académico-cultural. La comunidad universitaria fue libre de llevar objetos que contribuyeran al desarrollo académico y cultural, se podían intercambiar libros, instrumentos musicales,

estos encuentros culturales, se desarrolló un proyecto independiente: el festival de música *Abanico, gama sonora*<sup>2</sup>.

*Abanico* representó un parteaguas, pues a partir de éste se tomó la decisión de crear un organismo que apoyara e impulsara este tipo de proyectos, y de hacer llegar la cultura a más ciudadanos.

Con el paso del tiempo esto aterrizó poco a poco hasta llegar a la conclusión de crear una A.C. de Gestión Cultural, con la idea -como todos- de que sería interesante e innovador.

En este trabajo se analizan los procesos, ventajas y desventajas, beneficios y responsabilidades que se adquieren no sólo a nivel jurídico-administrativo, sino con la sociedad, al formar una A.C. de este tipo.

Es por ello que la presente tesis analiza tres elementos: las Organizaciones de la Sociedad Civil, la cultura y la comunicación, para así proponer la creación de Libélula A.C., organismo que se planea para la Gestión Cultural, pero no sólo en el ámbito de la promoción, sino como un coadyuvante en la generación de políticas en materia de cultura. Aún falta camino por recorrer para lograr un sector cultural fuerte y organizado en beneficio de la sociedad y no de unos cuantos.

La propuesta pone a la comunicación como eje rector de una organización civil profesionalizada. Para ello es importante entender primero qué es la sociedad civil y sus componentes, al igual que la cultura y su importancia como sector en un gobierno.

---

videojuegos, hasta oficios o servicios profesionales que iban desde la pintura hasta la fotografía. Asimismo, Trueke Fest contó con presentaciones musicales, teatrales y performance.

<sup>2</sup> *Abanico, gama sonora*. Fue un festival de música que contó con la participación de cinco agrupaciones de la escena independiente, la obra de los ilustradores Arturo Torres *Izcoart* y Diego Martínez *Yeckot*, así como la muestra fotográfica de Zítlali Vargas y la proyección de cortometrajes realizados por alumnos de la FCPyS.

En el capítulo uno se aborda y analiza a las Organizaciones de la Sociedad Civil, se hace diferencia entre la Sociedad Civil como macroestructura y las Organizaciones Civiles como elementos de la primera, su importancia y su alcance en la política. Por tanto se explica el marco jurídico-fiscal al que son sujetas, las figuras jurídicas con las que pueden ser registradas y sus campos de acción.

El capítulo dos es acerca de la cultura, se realiza una aproximación conceptual y se analiza el panorama de la cultura en México, cuál ha sido el papel que ha jugado para el gobierno y cómo la Gestión Cultural y los gestores culturales han desempeñado un papel importante para el desarrollo de este campo, y el panorama de las Organizaciones Civiles promotoras de cultura.

En el capítulo tres se habla de la comunicación, específicamente, de la comunicación organizacional y de su importancia para lograr Organizaciones Civiles cohesionadas y fuertes, de tal modo que puedan emprender acciones que impacten positivamente al sector cultural. Asimismo, se hace la propuesta de una guía de comunicación para Libélula A.C., la cual también puede funcionar en algún momento como una guía general en la construcción de un organismo civil.

Se espera, pues, que al lector le sean de ayuda los temas que aquí se abordarán o le sirvan como referente para ahondar en temas más específicos.

# CAPÍTULO I

## NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES

“El aspecto más triste de la vida actual es que la ciencia gana en conocimiento más rápidamente que la sociedad en sabiduría”

Isaac Asimov

En los últimos años se ha observado un incremento en el número de las denominadas organizaciones civiles (OC), agrupaciones de personas que persiguen los objetivos más diversos, desde la protección de zonas naturales hasta la búsqueda de la paz mundial. Dichas organizaciones han aprovechado la personalidad jurídica que otorga el marco jurídico nacional para poder gozar de las prerrogativas de acción que la misma normatividad concede cuando la agrupación se encuentra debidamente constituida y registrada.

Por este motivo resulta interesante hacer un breve análisis de estos organismos, así como de su naturaleza e impacto dentro de la sociedad en general para entender el papel que actualmente juegan como entes de influencia cada vez mayor, que llegan incluso a modificar concepciones sociales y culturales de importancia.

Un primer paso es clarificar de manera precisa el término “organización civil” y distinguirlo de forma clara de “Sociedad Civil” (SC), pues en mucha de la literatura sociológica y política se da este término a todas aquellas personas que no se encuentran previamente agrupadas en la estructura política tradicional como

partidos políticos, agrupaciones militares, etc., sin que esa forma de separar lo “civil” de lo “no civil” sea suficientemente clara.

Para ello debe hacerse énfasis en las palabras organización y sociedad, ya que éste último es el sustantivo y el primero es de carácter adjetivo. En efecto cuando se hace alusión a la palabra “sociedad”, debe entenderse al conjunto de individuos reunidos de manera casi permanente en un lugar, un tiempo y bajo un contexto cultural más o menos uniforme que posee una organización general que le permite desarrollarse y subsistir.

Por su parte el término “organización” se refiere a un estado o forma especial en que se encuentran agrupadas un conjunto de personas, con una estructura funcional específica, identidad y motivo de existencia particulares.

El segundo paso para el presente capítulo será abordar el marco jurídico-fiscal que regula a las OC así como las diferentes formas de identidad jurídica con las que se pueden constituir, el papel que juegan hoy en día en la sociedad global y sus áreas de acción.

## **Sociedad Civil, orígenes**

Para hablar de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) es importante señalar la diferencia conceptual entre Sociedad Civil (SC) y Organización Civil (OC), ésta última es uno de los componentes básicos de la primera, por ello, es necesario entender, antes que nada, el universo que conforma a la SC, cómo surgió, qué es y su objetivo.

El estudio de la Sociedad Civil se ha definido en dos campos: la teoría política y la teoría social, en ambos casos se destacan elementos constitutivos de contexto y funciones, así como objetivos a cumplir en las sociedades contemporáneas.

Carlos Maldonado explica que la Sociedad Civil ha sido pensada desde las perspectivas estructuralista y funcionalista. En la primera, la Sociedad Civil es analizada a partir de su relación con el Estado y la teoría de derecho; mientras que en la segunda debe ser entendida respecto a las organizaciones y acciones que “tienen lugar dentro de la vida de la sociedad en general” (Maldonado, 2002, p.15).

Para definir la SC hay que pensar en el por qué y el cómo, es decir, observar y entender la vida de la sociedad civil a partir de sus problemas y espacio.

Se retoma y profundiza formalmente la conceptualización de la Sociedad Civil a finales del siglo XX, cuando se cuestionaba el espacio, los derechos individuales y el desarrollo que ha dejado la modernidad y democratización; sin embargo, desde el siglo XIX algunos autores describían a una sociedad opositora al Estado, la cual se caracterizaba por incluir instituciones privadas contrarias a las del estado político (organismos públicos).

De acuerdo con Bobbio, Algunos autores como Kant y Rosseau hablaban de una Sociedad Civil. Kant planteaba que el hombre debía salir de su estado de naturaleza para entrar en un estado civil, así, SC era utilizado como sinónimo de sociedad política que se encargaba de garantizar aspectos como la libertad, seguridad y paz. En cambio, para Rosseau, la SC no es necesariamente una sociedad política sino una sociedad natural pero no salvaje, sino de cierta forma civilizada.

Hegel y Gramsci también hicieron su aportación; el primero la describe como mediadora entre la sociedad y el estado a través de la aplicación de las leyes “en que los intereses comunes encuentran una primera reglamentación puramente externa en la actividad de la administración pública y en la constitución de las corporaciones de oficios” (Bobbio, 2002, p.1521), mientras que Gramsci dice que la Sociedad Civil constituye todo el aparato ideológico-cultural, por tanto, no

pertenece a la estructura sino a la supraestructura, es decir, en ella confluyen otros entes que la complementan.

En el lenguaje político actual, la Sociedad Civil, es entendida como el contexto en el que diferentes grupos y/o personas se relacionan entre sí y donde se dan los conflictos ideológicos, económicos y sociales y que además están fuera de las relaciones de poder. No obstante, estas conceptualizaciones no son suficientes para entender la Sociedad Civil, para ello hay que profundizar en su análisis.

Carlos Maldonado menciona que existen tres teorías relacionadas a la creación de ésta:

- a) Acción colectiva: se destaca la participación de los ciudadanos “en los asuntos propios de la comunidad a la que pertenecen” (Maldonado; 2002:28), en la que cada individuo adquiere una carga motivacional destacando su carácter cívico.
- b) Teoría del Estado: se analiza la relación entre gobierno, empresas y organizaciones de ciudadanos propiamente civiles, nombrando a éstas últimas como el “tercer sector”.
- c) Teoría de la racionalidad: la existencia de la Sociedad Civil implica pensar no sólo en lo universal, sino también en lo particular, por ende es preciso preguntarse dónde se encuentra la razón, ¿con el Estado o la Sociedad Civil?

Fue en los años sesenta y ochenta que el concepto retomó gran fuerza debido a las “luchas antiautoritarias de Europa del Este, críticas al Estado Benefactor en países de Europa Central y las luchas de transición a la democracia en América Latina” (Álvarez, 2004, p.17), incluyendo otras movilizaciones.

A partir de estos hechos se analizó con el binomio Estado-Sociedad, pero su conceptualización cayó en el terreno de la ambigüedad y se puso en entredicho el binomio mencionado, haciendo énfasis en las diferencias de la sociedad

contemporánea así como la relevancia de la economía y su autonomía respecto del Estado, y la heterogeneidad de actores sociales.

Esta situación llevó a los investigadores a replantear el concepto de Sociedad Civil y los elementos que la conforman. Fue en los años ochenta que algunos autores como Arato y Cohen, así como Alberto Olvera, trataron de redefinir la dimensión de la vida social a partir de la recuperación de autonomía de la sociedad frente al Estado y el Mercado.

La SC se convirtió en un referente de autoorganización, construcción de espacio público, participación ciudadana, autonomía, defensa de derechos humanos, inclusión, acción autolimitada.

Arato y Cohen, en su libro *Teoría Política y Sociedad Civil*, introducen el concepto de sociedad civil en la discusión teórica y política, parte de su reflexión viene a partir de los procesos de transición democrática y hacen un análisis de las sociedades a partir de un modelo tripartito de Estado-Economía-Sociedad Civil, ésta última se ve como un marco descentralizado buscando su autonomía<sup>3</sup>.

Ambos autores retoman la teoría de la acción comunicativa de Habermas, en la cual la *esfera pública* es el espacio natural de la acción comunicativa racional y se da lugar a la deliberación, la crítica y formación de consensos.

Se refieren a la Sociedad Civil como “una estructura institucional de un mundo de la vida moderno *estabilizado por los derechos fundamentales*, que incluirán dentro de su campo, las esferas de lo público y lo privado, en esta ocasión desde un punto de vista del mundo de la vida” (Álvarez, 2004, p.26).

---

<sup>3</sup> ONTOLOGÍA Y CIENCIA. Autónomo = independiente, autogobernado. Cuanto más autónomo es un sistema, más estable es contra las perturbaciones externas. Dicha estabilidad se logra a través de mecanismos de autorregulación (Bunge, 2007, p.17)



Para ellos, la base de la SC se encuentra en el mundo de vida, ya que es ahí donde se dan lugar tanto las instituciones y organismos así como los movimientos propios de la civilidad, todos estos fundamentados en la comunicación debido a la interacción entre los mismos miembros y redes de organizaciones que la conforman.

Desde esta perspectiva, se podrían definir dos componentes de la sociedad civil:

- a) El conjunto de instituciones que definen y defienden los derechos individuales, políticos y sociales de los ciudadanos y que propician su libre asociación, la posibilidad de defenderse de la acción estratégica del poder y del mercado, y la viabilidad de la intervención ciudadana de la operación misma del sistema
- b) El conjunto de movimientos sociales que continuamente plantean nuevos principios y valores y nuevas demandas sociales, así como la de vigilancia de la aplicación efectiva de los derechos ya otorgados (Olvera, 2003, p.25).

Arato y Cohen dejan de lado en su análisis, la dimensión cultural de la sociedad, empero, esta omisión permite hacer énfasis en los derechos humanos de tal forma que vemos la Sociedad Civil como un espacio de conflicto en el que caben las contradicciones entre sus miembros pero a su vez con la posibilidad de llegar a acuerdos y formar redes de acción.

Alberto Olvera (2003) hace algunas precisiones para tomar en cuenta acerca de las características de la sociedad civil: 1) es un conjunto heterogéneo de múltiples actores que actúan en espacios públicos con sus propios canales de comunicación; 2) promueve la defensa del estado de derecho y la cultura de la tolerancia; 3) no hay un modo específico de relacionarse con el sistema económico y político y existe un principio de participación ciudadana; 4) tiene una composición variable desde las formas de relacionarse de acuerdo a las condiciones históricas específicas de formación y desarrollo de su país con diversos campos de acción hasta las múltiples organizaciones que buscan objetivos diferentes.

Para Olvera, la sociedad civil es:

el resultado contingente de la construcción de la modernidad que sólo se consolida plenamente con la democracia y el Estado de derecho [...], existen intereses contrapuestos y contradicciones económicas, políticas y culturales. Es un espacio de conflicto [...] tiene como referente sociológico el espacio público [el cual es] una red de espacios que van desde lo microlocal hasta lo internacional. (2003, p.31).

También propone un análisis en dos dimensiones:

- a) Definición de los contenidos y vinculación sociopolítica: la SC no es un actor, sino que está integrada por ellos, es un espacio plural, avanza en distintas direcciones, no obstante, hay que tomar en cuenta el marco normativo.
- b) Procesos políticos vigentes: la SC aporta la visión de la democratización autolimitada, y a largo plazo hacerla compatible con el mercado y la producción sociocultural.

El autor plantea que la existencia de la Sociedad Civil “implica la existencia simultánea de tres niveles de la realidad: el sistema jurídico (derechos civiles, políticos y sociales establecidos en la ley e institucionalizados) [...]; una red de movimientos sociales y asociaciones civiles heterogéneas y social y políticamente plurales; y una cultura de la tolerancia y la crítica” (2004, pp.23-24).

Lucía Álvarez retoma algunas ideas de las posturas ya mencionadas y dice que la Sociedad Civil:

“refiere a una esfera dentro de lo social, cuya configuración obedece a un proceso histórico preciso en tanto es resultado de la modernización de las sociedad contemporánea, y su existencia presupone, por una parte, la diferenciación entre Estado, mercado y sociedad, y por otra, la estabilización de la democracia liberal, la consolidación del Estado de Derecho y con ello la autonomía del sistema legal. A través de la institucionalidad cumple funciones de intermediación entre la sociedad y los subsistemas político-administrativo (Estado) y económico

(mercado) [...] la sociedad civil cobra sentido y adquiere viabilidad a través de la práctica autolimitada de diversos actores” (2004, p.34).

Ahora bien, retomando a Carlos Maldonado, es importante que al momento de pensar la SC se haga de acuerdo al contexto y las relaciones internacionales y nacionales de la región. Los contextos y relaciones con otros países varían de acuerdo a las políticas y acuerdos internacionales; no obstante, se podría decir que hoy en día se empieza a visualizar una Sociedad Civil mundial debido a la globalización y expansión de la democracia, sobre todo por “la promoción de la seguridad mundial y la administración de los bienes comunes globales” (Maldonado, 2002, p.27).

Un elemento primordial en la SC es la participación, pues funge como articulador entre las formas internacionales y nacionales de relacionarse de la Sociedad Civil, lo cual permitirá su fortalecimiento y concreción de especificidades. De acuerdo con Maldonado, existen siete formas de participación de la sociedad civil, véase la siguiente tabla.

Tabla 1  
Tipos de Participación

Positiva	Negativa	Neutra
Automovilización	<Participación por incentivos materiales	Participación pasiva
Participación interactiva	Consulta y suministro de información	Manipulación y decoración
Participación funcional		

Elaboración propia, marzo de 2015 (basado en Maldonado)

Como se puede apreciar, cada una de estas formas de participación se agrupan en tres categorías: a) la positiva se define como la participación por excelencia, pues es ésta la que permitirá ampliar y activar de mejor forma la democracia; b) la neutra se ve limitada por factores de tiempo-espacio y materiales, no es la más óptima de las participaciones pues no se sabe si tenderá a ser negativa o positiva

y c) la participación negativa es la que se ve instrumentalizada ya que sus objetivos son meramente aparentar que se tomará en cuenta la opinión de los ciudadanos o que se llevarán a cabo ciertas acciones pero sin tener un poder real.

#### Participación Positiva.

- I. Automovilización: la población se organiza para proponer y generar cambios respecto a temas que les afectan, se acercan a instituciones u organizaciones que pueden apoyarlos.
- II. Participación interactiva: Organizaciones y ciudadanos colaboran en equipo para llevar a cabo determinados proyectos, se distribuyen las tareas de planificación y desarrollo.
- III. Participación funcional: en este caso la organización es quien planea el proyecto pero pide la participación ciudadana (voluntarios) para llevarlo a cabo.

#### Participación neutra.

- I. Participación por incentivos materiales: los ciudadanos solamente participan porque recibirán algo a cambio.
- II. Consulta y suministro de información: se consulta a los pobladores respecto a sus necesidades pero no se le confiere el poder de decidir.

#### Participación negativa.

- I. Participación pasiva: se le anuncia a la población lo que debe hacer sin que ésta pueda hacer algo para modificarlo.
- II. Manipulación y decoración: se pretende la participación en conjunto con la población pero sin un poder real de llevar a cabo los proyectos.

De acuerdo con Maldonado, la participación positiva se relaciona directamente con las convenciones, normas e instituciones en las que se lleva a cabo la participación ciudadana, es precisamente la concepción liberal la que permite que la democracia se funde como un sistema de normas dentro del sistema de derecho y ley.

El liberalismo (político y económico) se basa en la defensa de la propiedad privada, del individualismo y el libre mercado, esta concepción ve al gobierno o sociedad política como el garante de la preservación de la propiedad privada, esta sociedad política está a su vez supeditada a la Sociedad Civil, la cual encuentra sentido en la participación ciudadana.

Por tanto, el núcleo de la SC es la participación, sin ella y los actores sociales, ésta no podría distinguirse del resto de la sociedad; es importante, entonces, abordar la relación entre SC y democracia.

Históricamente la democracia tiene sus comienzos en la antigua Grecia, en ésta, la toma de decisiones estaba a cargo de una *asamblea*, que se elegía por los ciudadanos –atenienses varones mayores de veinte años– a su vez se subdividían en diez tribus que representaban un total de 140 distritos territoriales y a partir de éstas se conformaba la *asamblea* integrada por 6000 ciudadanos que se reunían por lo menos cuarenta veces al año.

El principio justificativo de la democracia clásica era que “todos los ciudadanos deben disfrutar de la igualdad política para que puedan ser libres para gobernar y a su vez ser gobernados” (Held, 2007, p.53). Sus características generales eran:

- Participación directa en las funciones legislativa y judicial
- La asamblea ejerce el poder soberano
- El poder soberano incluye los asuntos generales de la ciudad
- La selección de los cargos públicos variaba
- No hay distinciones entre ciudadanos ordinarios y aquellos que ocupan un puesto público
- Los cargos del ejército solamente pueden ser ocupados dos veces por el mismo individuo.
- Mandatos breves
- Servicio público remunerado

A lo largo de la historia universal, se han intentado instaurar varios modelos de democracia y cada uno de estos ha sido analizado por diferentes autores y su vez se han ido interrelacionado.

En la Edad Media había muy poca noción acerca de la democracia; a finales de esta época se dio paso al pensamiento moderno, y autores como Hobbes, Rosseau y Montesquieu empezaron a teorizar sobre la mejor forma de gobierno, cada uno propuso su modelo y así empezaron los debates entre republicanos y liberales, lo cual abrió camino a la democracia representativa.

La representación desde su definición más simple habla del “conjunto de personas que representan a una colectividad, entidad o corporación” (DEL-RAE, 2015). Para que se pueda hablar de democracia representativa se requiere de dos elementos básicos: a) *los ciudadanos* que elegirán a b) *los representantes* que tendrán la labor de legislar por los intereses de la comunidad.

En un gobierno representativo, los representantes deben dejar de lado sus intereses, ya que su deber es velar por el *bien común* de los representados; sino existe esta condición por parte del representante, no podrá ser posible que se lleve a cabo una democracia representativa.

A partir de la Ilustración, con la *Declaración de los Derechos del Hombre y el Ciudadano*, el *individuo* tiene mayor peso y se “da la pauta para que todas las personas tengan el derecho a ser representados en los parlamentos al ser todos iguales ante las leyes” (González, 2009, p.20).

“El espacio de la sociedad civil es exactamente, coincide con y se funda en el espacio mismo de los derechos humanos” (Maldonado, 2001, p.9), por tanto la ética de la sociedad civil coincide con la ética de los derechos humanos, en tanto que habla de la universalidad, multiplicidad, pluralidad, heterogeneidad y sobre

todo desde la ontología social, se habla así, de la alteridad de los individuos de la sociedad.

En este caso, los derechos son los cimientos de una ciudadanía libre, ya que debe existir igualdad de derechos y leyes que no beneficien más a unos que a otros, por ende, el gobierno representativo requiere de tres condiciones: “1) el pueblo esté dispuesto a aceptarlo; 2) que tenga la voluntad y capacidad de hacer lo necesario para tenerlo y 3) que tenga capacidad y voluntad para cumplir los deberes y llenar las funciones que le imponga” (Stuart Mill, c.p. González Ulloa, 2009, p.27).

John Stuart Mill menciona que el “gobierno representativo significa que la nación o al menos una porción de ella, ejerza, por medio de diputados que nombra periódicamente, el poder supremo de inspección e intervención; poder que en toda Constitución debe residir en alguna parte” (c.p. González, 2009, p.28)

Para que el ejercicio de poder se lleve a cabo es necesaria la participación y la opinión pública, un gobierno que no escucha a los ciudadanos y no respeta su participación no puede llamarse representativo, libertad de expresión es condición *sine qua non*; la prensa, funciona como mediador entre gobierno y sociedad, ésta última tiene el deber de informarse acerca de las decisiones que se toman en el pleno y ver si las acciones que se llevarán a cabo buscan el *bien común* de la nación.

Figura 1  
Democracia y Participación



Elaboración propia, marzo de 2015

La democracia y la Sociedad Civil se relacionan en la búsqueda del *bien común* de la sociedad; sin embargo, la comunidad política -en teoría- lo hace desde la aplicación de las leyes y la mejora de las políticas públicas para beneficio de la nación, mientras que la sociedad civil presiona a dicha comunidad para que lleve a cabo las acciones prometidas al mismo tiempo que vela por los derechos de los ciudadanos.

Idealmente, la Sociedad Civil se diferencia del sistema político en que no lucha por el poder, simplemente tiene una relación de “crítica y de cooperación” con la comunidad política; en cuanto al Mercado, la SC no persigue fines lucrativos, pues de acuerdo con Alberto Olvera “se orienta a controlar los excesos y efectos negativos del mercado” (2002, p. 400).

La SC va más allá de un conjunto de actores sociales y organizaciones que ayudan a consolidar ciertos objetivos, hay que entender que su alcance se extiende en lo social, cultural, político, económico y legal. Se generan cambios y redes que ayudan a la ciudadanía a alcanzar sus fines, es a su vez contribuyente



en políticas públicas y un lugar de conflicto necesario para llegar a consensos, característica sin la cual no sería posible un sector civil.

Hay que pensar a la SC desde su filosofía: el por qué ser, es decir, ¿qué es lo que hace que la Sociedad Civil se movilice y se reúna para llevar a cabo acciones y consensos en un escenario de conflictividad?, busca el “bien público, posibilitar el cuidado y vida social [...], en América Latina, además, significa el llamado a un proceso tanto de definición del Estado como el de la propia sociedad” (Maldonado, 2002, p.35).

*Se podría decir que la sociedad civil es la posibilidad de exigir y luchar por una mejor calidad de vida, respeto por los derechos humanos y civiles, capacidad de autoorganización y autolimitación, cultura de la tolerancia y un escenario de conflicto y pluralidad de ideas en el que la participación es el elemento central para la defensa de los derechos ya mencionados y la autonomía de las ciudadanías organizadas en la aplicación y democratización de las políticas públicas del Estado.*

*Esta Sociedad Civil se compone de un conjunto de organizaciones de los más diversos tipos que buscan objetivos específicos, sujetos civiles, movimientos sociales, normas y objetivos colectivos que se ven reflejados en las redes que se forman en ella insertos en un espacio y tiempo determinados interactuando con el sistema económico y político. Es esta Sociedad Civil la que funciona como mediador entre ciudadanos, Estado y el sector privado.*

## **Organizaciones de la Sociedad Civil, más allá de una simple tipología**

Para hablar de las OSC, era necesario aclarar el concepto de Sociedad Civil y los elementos que la conforman. Ya se vio que estas organizaciones son tan sólo uno de los componentes básicos, empero, es el elemento físico con mayor visibilidad y en el que se puede observar de forma concreta o materializada las acciones de la SC.

No es extraño que el concepto de Organizaciones de la Sociedad Civil haya caído también en un mar de confusiones y ambigüedades. Se les ha nombrado desde Organizaciones No Gubernamentales para así distinguirlas de organismos del Estado e instituciones internacionales, también se les ha llamado organizaciones no lucrativas ya que su principal objetivo no es la obtención de ganancias económicas, de igual forma se les conoce como organizaciones del tercer sector para diferenciarlas de las instituciones del Estado (primer sector) y el sector privado (segundo sector).

Para fines de este trabajo se optará por el concepto de Organizaciones de la Sociedad Civil, ya es el más amplio y en el que se pueden insertar denominaciones como Asociación Civil, Sociedad Civil, etc.

De acuerdo con Jorge Cadena Roa (2004), las Organizaciones Civiles funcionan como:

- a) Agente: impulsan diversos proyectos sociales, económicos, educativos, culturales, entre otros, y contribuyen a la democratización del país.
- b) Estructura: a lo largo del desarrollo de sus actividades han tejido redes que articulan organizaciones que a su vez animan y facilitan la formación de nuevas organizaciones, por ende, es red que amplía el sector.

Las Organizaciones Civiles forman parte de la vida de la SC y existen varios tipos, cada una de ellas defiende la vida social de forma pública o particular; son autónomas, sin fines lucrativos y de cierta forma apartidistas<sup>4</sup>. Conforman redes que permiten el reforzamiento de las metas que desean alcanzar.

Las OSC se han caracterizado porque se originan a partir de la necesidad de la sociedad civil de organizarse en ámbitos específicos, se establecen con propósitos específicos, una cualidad inherente es el voluntariado y sus acciones públicas, las cuales van dirigidas a terceros; tienen una estructura flexible, es decir, sin burocracias y sin un sistema jerárquico vertical.

El asociacionismo tiene dos vertientes básicas: psicológica y político-social. Para fines de este trabajo se hablara de la vertiente político-social, que de acuerdo con la RAE es un: “movimiento social partidario de crear asociaciones cívicas, políticas, culturales, etc.” (DEL-RAE, 2015).

Olvera explica que el asociacionismo responde a dos posturas, por un lado el liberalismo pluralista y por otro los movimientos sociales. En el primero se ve al asociacionismo como una acción colectiva local que afirma una identidad y sobre todo no es conflictiva. En el segundo caso se hace énfasis precisamente en el conflicto como eje rector de toda acción colectiva más allá del nivel local.

“El asociacionismo civil contemporáneo se sitúa crecientemente en un plano cultural, no gremial, y pocas veces directamente político, por lo que la atención a las prácticas asociativas propias del pluralismo debe ocupar también un lugar central” (Olvera, 2013, p.34).

Es decir, el asociacionismo hoy en día, de acuerdo con Norberto Bobbio, “es una exigencia común a todo cuerpo social independientemente de su dimensión y composición” a nivel local e internacional.

---

<sup>4</sup> Son apartidistas en tanto que no intentan consolidarse como organismos políticos o afiliarse a algún partido político en específico.

Alberto Olvera define una serie de características de las OSC:

- Tienen una organización formal aunque no bien institucionalizada.
- Voluntariado.
- Ocupan un segmento laboral (reciben financiamiento y trabajan bajo convenios).
- Individualmente son de carácter privado, político y culturalmente homogéneo.
- Búsqueda de cambios sociales (económicos, políticos, culturales).
- Prestación de servicios a terceros.

Asimismo presenta una posible tipología de las distintas formas de asociacionismo civil:

- **Asociación de carácter económico-gremial.** Son la mediación entre economía y sociedad, se condicionan por las leyes del mercado y la reglamentación jurídica legal que acorta su campo de acción, son actores estratégicos de gran importancia por su capacidad de representación de intereses de minorías sociales.
- **Asociaciones políticas formales.** Los partidos constituyen el mediador entre sociedad y Estado, no son formas de asociacionismo civil una vez profesionalizados, no obstante, “pueden serlo en periodos de resistencia antiautoritaria o de transición a la democracia” (Olvera, 2004, p.32).
- **Asociaciones de matriz religiosa.** Dependen de jerarquías eclesásticas y su eje rector se encuentra en la religión como institución. Éstas a su vez se clasifican de acuerdo con su función y pueden ir desde culto religioso, promoción social hasta religioso cultural.
- **Organizaciones Civiles.** Son de tipo voluntarias con el fin de actuar en un espacio público para la resolución de problemas, que a su vez se pueden clasificar en tres tipos:
  - Asociaciones y movimientos sociales para la defensa de los derechos ciudadanos.

- Organizaciones de promoción, desarrollo, y servicios a la comunidad o también conocidas como ONG. Reflejan los nuevos valores morales, políticos y culturales (Olvera, 2004, p.34).
- Asociaciones de Asistencia Privada. No cuestionan el orden establecido, ni pretenden modificarlo, únicamente ofrecen servicios que el Estado ni el Mercado hacen.
- **Asociaciones de tipo cultural.** Contribuyen a la reproducción y creación de la identidad nacional.
- **Asociaciones privadas de tipo deportivo y recreacional.** Son importantes como instancias de recreación y socialización.
- **Asociaciones de tipo urbano-gremial.** Van desde organizaciones de vecinos hasta grupos populares urbanos.
- **Movimientos y asociaciones de comunidades indígenas.** Son grupos colectivos cuya identidad versa en usos y costumbres, idioma y espacio asumidos como dados. Dentro de este sector se encuentran los movimientos sociales tales como movimientos estudiantiles, movimientos indígenas, etc.

Manuel Canto Chac, propone un acercamiento a la conceptualización de las OCS:

“la organización libre, en este sentido voluntaria, de ciudadanos, que a partir de la identificación sobre campos específicos de la vida social, realizan acciones tendientes al bienestar colectivo, para lo cual pretenden influir en las decisiones públicas y en su normatividad. Son agrupamientos estables organizados, con una estructura de relaciones, con reglas de funcionamiento, con objetivos relativamente estables que tienden a profesionalizar las acciones que realizan y que, en la mayoría de los casos, cuentan con personalidad jurídica” (c.p. Cadena; 2004, p.60).

Para Canto Chac, en México existen tres tendencias que plantean lo que deberían ser las OC.

- **Organizaciones Civiles como Tercer Sector**<sup>5</sup>. Estas organizaciones son allegadas a las empresas en tanto que tercer sector las acerca más al mercado. En esta tendencia se encuentran las organizaciones filantrópicas, sin fines de lucro y asumen en las más de las veces la figura jurídica de Institución de Asistencia Privada.
- **Organizaciones No Gubernamentales**. Este término fue originalmente propuesto por la ONU para dar cuenta de las organizaciones que iban en representación propia y no del Estado. En esta clasificación se podrían ubicar a las organizaciones en defensa y promoción de los derechos humanos, prefieren influir en las leyes más que en las políticas públicas.
- **Las Organizaciones Civiles**. Son aquellas que pretenden convertir a sus miembros en sujetos sociales y así generar capacidades organizativas que les permitan entrar en el juego del intercambio político. A este sector sí le interesa influir en las políticas públicas y tener una participación no sólo como ejecutantes de proyectos gubernamentales sino tener presencia a lo largo del ciclo de las políticas; sin embargo, no pretender suplir la responsabilidad gubernamental, sino ampliarla.

De acuerdo a los objetivos de este proyecto, se toma como base la tendencia que él menciona como organizaciones civiles, ya que la propuesta final busca influir en la propuesta de diversas políticas e incidencia social.

Para que Sociedad Civil y Organizaciones de la Sociedad Civil sean, es necesario un elemento: el hombre modular, quien

---

<sup>5</sup> El Tercer Sector se refiere a las relaciones sociales donde sus acciones se fundan en solidaridad y se ven reflejadas en los ámbitos públicos del voluntariado que se organiza para satisfacer ciertas necesidades colectivas.

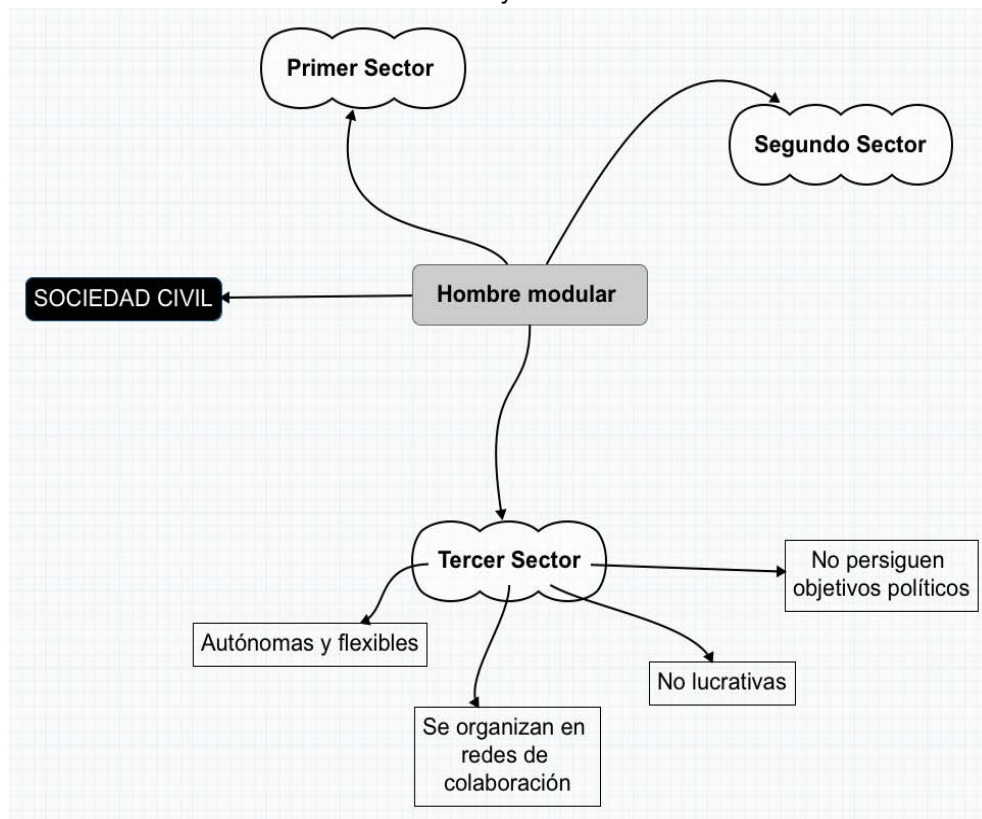
es un sujeto de múltiples experiencias y diferenciadas vivencias que participa de la vida social mediante múltiples contratos a los que da cumplimiento de diversas maneras, pero que lo involucran en la vida social en una *multidimensionalidad* impensada e impensable desde la homogeneidad de la modernidad (Favela, 2003, p.11).

El “hombre general” vive las costumbres y tradiciones tal cual se lo indica la cultura, no puede desprenderse. En cambio, la modularidad permite la flexibilidad y acomodo *ad hoc* del hombre dependiendo de la situación que se presente; el “hombre modular” es multidimensional, no es necesario que se desprenda de sus creencias y ritos, la diferencia radica en su capacidad para adaptarse a los objetivos específicos que persigue la OSC y la SC.

Puede sustituir y ser sustituido en cualquier cultura, realiza multitareas y logra cohesionar al resto de los miembros, se compromete y cumple con los contratos acordados; el precio a pagar en ocasiones es alto puesto que deberá aislar algunas actividades de otras. En palabras de Margarita Favela (2008): la sociedad civil es la constitución de vínculos eficaces pero flexibles, específicos e instrumentales (p.99), por tanto puede participar en asuntos del primer y segundo sector sin que interfiera con sus actividades del tercer sector, es pieza clave de las OSC gracias a su flexibilidad y adaptabilidad a las circunstancias.

En la siguiente figura se puede observar cómo es la relación entre el hombre modular y los llamados tres sectores de la sociedad.

Figura 2  
Hombre modular y los tres sectores



Elaboración propia, septiembre de 2015

El primer sector se refiere al grupo de personas u organizaciones que interactúan formalmente con el estado, la legislación de políticas públicas, partidos políticos, gobiernos locales, etc.

El segundo sector tiene que ver con el mercado, y todas las personas y organizaciones con actividades lucrativas y que a su vez éstas tienen una repercusión en el ámbito económico de la sociedad.

El tercer sector se relaciona directamente con la sociedad civil y se refiere al conjunto de organizaciones cuyas actividades no tienen fines lucrativos pero que sus objetivos tengan un impacto positivo en la solución de diferentes problemáticas de la sociedad. De acuerdo con Lester Salamon, el tercer sector es



aquel donde los ciudadanos tienen una participación organizada, sin fines políticos o lucrativos, por tanto las OSC tienen las siguientes características:

- La autonomía de las OSC se refiere a que no están subordinadas a la estructura gubernamental, tienen una estructura propia y toman sus decisiones sin tener que consultar a una instancia política. La flexibilidad es la capacidad que tienen estas organizaciones para adaptarse al entorno y sobre todo, adaptar su estructura de acuerdo a los objetivos que buscan alcanzar.
- Las redes de colaboración de las OSC son variadas, en tanto que entablan lazos con otras organizaciones del mismo sector o colaboran con otras en temas específicos, de igual forma tienen relación con el sector privado al aceptar donaciones de éstas para su subsistencia, y al mismo tiempo se relacionan con el gobierno en tanto que están al pendiente de las problemáticas que no ha cubierto el Estado.
- No son lucrativas debido a que su objetivo principal no es el enriquecimiento de los miembros de la organización sino ayudar a la sociedad dependiendo del tipo de acción que sea necesaria.
- Estas OSC no persiguen un objetivo político, en tanto que no desean cargos o títulos públicos/administrativos, su objetivo es ayudar a la sociedad y solucionar las carencias que ha generado el Estado.

*Entonces las OSC son aquellas que, siendo uno de los componentes más visibles de la SC, buscan intervenir y/o proponer mejoras en ámbitos específicos de la sociedad olvidados por el gobierno y el Mercado. Su elemento primordial es el hombre modular que se tornará en sujeto civil, es quien llevará a cabo acciones necesarias para una incidencia social y así generar participación ciudadana.*

## **La Sociedad Civil y las Organizaciones de la Sociedad Civil en México**

A pesar de los cambios generados a nivel global, la Sociedad Civil y por ende sus organismos, actúan con desconocimiento de lo global, esto afecta directamente a las OSC pues no se generan lazos a nivel internacional y los que existen a nivel local no son los suficientes, además de que sólo colaboran en cuestiones específicas en determinado tiempos, por lo que no hay una continuidad en líneas de acción.

Maldonado explica que a pesar de los grandes avances en la civilidad, la gran mayoría de las organizaciones siguen pensando a nivel local y no ven más allá de las problemáticas inmediatas; no obstante, se empieza a vislumbrar el inicio de una civilidad global con organismos que actúan a nivel “glo-local” de tal forma que expanden su campo de acción.

En México el crecimiento ha sido más paulatino de lo que se aprecia a nivel internacional, debido a diferentes factores que influyen en dicho “estancamiento”.

La historia de la Sociedad Civil en México se puede pensar a partir de la Revolución Mexicana cuando se dieron cambios en el sistema político y fue a partir de 1960 con los movimientos estudiantiles y sociales que este concepto tomó fuerza en nuestro país.

Después de los movimientos sociales y con un PRI más desgastado, el Partido Acción Nacional marcó una línea entre el antes y el después de la sociedad, pues a pesar de que el PAN provenía de minorías conservadoras, fue el canal para que las élites urbanas<sup>6</sup> emprendieran la lucha contra el régimen político.

---

<sup>6</sup> Cabe señalar que a lo largo de la historia, han sido las elites quienes han estallado revoluciones, independencias, movimientos sociales e intelectuales.

La Sociedad Civil mexicana se ha diversificado, a pesar de ello, los organismos y recursos con los que cuenta aún no son suficientes para realizar grandes cambios nacionales:

El paso a un nuevo ciclo de profundización de la democracia en la forma de mayor participación ciudadana en la vida pública y en el control del ejercicio del gobierno exige el surgimiento de nuevos actores sociales, la apertura de nuevos tipos de espacios públicos y una diversificación de las arenas de lucha (Olvera, 2002, p.408).

Uno de los factores que influyen en el retraso de su desarrollo se debe a las contradicciones del marco jurídico nacional, pues es contradictorio al mostrar apertura en algunos apartados al tiempo que deja ver su nivel controlador sobre la participación libre de la ciudadanía.

La primera ley para regular los organismos que se dedicaban a brindar asistencia privada (IAPS) definía las formas en las que estos organismos podían incrementar sus ingresos, además creó una figura de control llamada Junta de Asistencia Privada (JAP) la cual se conformaba por tres miembros que representaban a estos organismos y cuatro elegidos por el Secretario de Asistencia Pública (uno de ellos fungía como presidente).

Durante los años venideros hasta la década de los 80, el gobierno siguió “impulsando” cambios en las prácticas políticas para “satisfacer” las demandas de los ciudadanos

pero sin reconocer la legitimidad de los grupos promotores como actores de pleno derecho en el sistema político. El control sobre el Congreso y el Sistema Judicial permitían al Ejecutivo Federal imponer las reformas y dictar las políticas sin necesidad de permitir que la sociedad organizada participara en el proceso. (Favela, 2004, p.134).

Fue a finales de los 90 y con la alternancia política en el 2000 que se abrieron otros canales de participación y así se constituyó una legislación más abierta, dividida en dos rubros de acuerdo con Margarita Favela. El primero se refiere a la figura legal que adoptará la institución y el segundo a las áreas políticas en las que tendrán intervención las OSC.

## **Marco jurídico-fiscal**

Para el análisis del marco normativo de las OSC, es necesario empezar por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, que en el Título Primero, Capítulo Uno: “De los Derechos Humanos y sus Garantías”, artículo 9, declara:

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.

A partir de éste derivan todos los posibles marcos jurídicos que intervienen en la regulación de las organizaciones de la Sociedad Civil y su derecho a asociarse; así pues, se cuenta con varias leyes que de una u otra forma las incluyen como agentes pasivos, es decir, de consulta; mientras que otras leyes las ven como sujetos de derechos y obligaciones dentro de la sociedad.

El primer grupo sólo hace mención de las organizaciones o sectores sociales sin definirlos o especificarlos, en cambio en el segundo, sí se definen qué o quienes

son considerados OSC, derechos y obligaciones a los que son acreedoras en caso de obtener beneficios de la ley.

Para fines de este trabajo sólo se describirán los puntos de las leyes o códigos que tomen en cuenta a las OSC o sus actividades como de interés público.

- Código Civil Federal, en su título décimo primero: “De las Asociaciones y de las Sociedades”, establece que “cuando varios individuos convinieren reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga un carácter preponderadamente lucrativo, constituyen una asociación” (CCF-Cámara de Diputados, 2015).

Establece las figuras jurídicas de Asociación Civil (AC) y Sociedad Civil (SC), el conjunto de disposiciones que regulan la actuación de los miembros de las asociaciones rige los procesos jurídicos que deben seguir las OSC para legalizarse con el fin de obtener mayores beneficios tanto del Primer Sector (el Estado) y el Segundo Sector (el Mercado), así como su proceso de disolución.

- Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC) tiene por objeto:
  - Fomentar las actividades, establecer los derechos y obligaciones de las OSC, y mejorar las relaciones de éstas para con el gobierno federal.
  - Establecer las facultades de las autoridades y las bases de la Administración Pública Federal para apoyar las actividades de las OSC.

Consta de 32 artículos, agrupados en seis secciones:

- I. CAPÍTULO UNO. Disposiciones Generales: preceptos generales para la regulación de las OSC.

- II. CAPÍTULO DOS. De las Organizaciones de la Sociedad Civil: especifica las actividades que podrán realizar las OSC, así como sus derechos, obligaciones y sanciones a las que podrán ser acreedoras.
- III. CAPÍTULO TERCERO. De las Autoridades y Acciones de Fomento: establece los campos en los que podrán intervenir las autoridades correspondientes para la regulación de las actividades de las organizaciones así como de las sanciones que podrán realizar.
- IV. CAPÍTULO CUARTO. Del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil y el Sistema de Información: las organizaciones deberán estar dadas de alta en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, esto para llevar un mayor control en la información de éstas y estará disponible para el público en general.
- V. CAPÍTULO QUINTO. Del Consejo Técnico Consultivo: establece las actividades que podrá realizar el consejo técnico, cómo estará conformado y número de sesiones que realizará al año.
- VI. CAPÍTULO SEXTO. De las Infracciones, Sanciones y Medios de Impugnación: especifica las actividades que serán acreedoras de sanciones, los tiempos para aclaraciones o cumplimiento de las infracciones.

Dicha Ley es considerada como el marco normativo general de las OSC, se establece el campo de acción<sup>7</sup>, derechos y obligaciones además de que fue propuesta por éstas mismas y aprobada el 9 de febrero de 2004 en la presidencia de Vicente Fox Quesada.

---

<sup>7</sup> En esta ley se considera a las actividades de las OSC de interés público y no a las organizaciones como tal, porque de lo contrario se tendría que modificar la constitución de personalidades jurídicas y se pondría en riesgo la autonomía de éstas.

- Ley de Impuesto Sobre la Renta (LISR), Título III, en su artículo 79 establece que no son contribuyentes del Impuesto Sobre la Renta (ISR) las siguientes personas morales –parafraseando:
  - Instituciones de asistencia u organizaciones civiles sin fines de lucro y autorizadas donatarias en términos de la LISR que beneficien a personas, sectores y/o regiones de escasos recursos o grupos vulnerables por edad, sexo o problemas de discapacidad.
  - Organizaciones de carácter civil dedicadas a la enseñanza (con reconocimiento de validez oficial en términos de la Ley General de Educación) autorizadas para recibir donativos deducibles de acuerdo con la LISR.
  - OSC de investigación científica o tecnológica inscritas en el registro nacional de instituciones científicas y tecnológicas.
  - Asociaciones sin fines de lucro y autorizadas donatarias en el rubro de la cultura (música, arte, cine, danza, teatro, etc.) de acuerdo con la ley del Instituto de Bellas Artes y Literatura, así como con la Ley Federal de Cinematografía.
  - Asociaciones “con fines políticos, o asociaciones religiosas constituidas de conformidad con la ley de asociaciones religiosas y culto público” (LISR-Cámara de Diputados, 2015).
  - Organizaciones civiles que otorguen becas (artículo 83<sup>8</sup> de LISR).
  - “Asociaciones civiles de colonos y las asociaciones civiles que se dediquen exclusivamente a la administración de un inmueble de propiedad en condominio” (LISR-Cámara de Diputados, 2015).
  - Organizaciones civiles sin fines de lucro que realicen exclusivamente investigaciones y/o actividades de protección al medio ambiente y equilibrio ecológico.

---

<sup>8</sup> El artículo 83 de la LISR establece que las organizaciones autorizadas a dar becas podrán obtener autorización para recibir donativos deducibles siempre y cuando las becas otorgadas sean para realizar estudios en instituciones con validez oficial de acuerdo a la Ley General de Educación o reconocidas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, asimismo las becas tendrán que ser dadas a través de un concurso abierto y público.

- Organizaciones civiles sin fines de lucro con actividades exclusivas a la reproducción y protección de especies en peligro de extinción con opinión previa de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- Instituciones de asistencia y organizaciones sin fines de lucro que promuevan la participación organizada de la población en mejorar las condiciones de subsistencia de su comunidad y/o en materia de seguridad ciudadana, derechos humanos, actividades cívicas, equidad de género, protección civil, derechos de los consumidores.
- Asociaciones deportivas (con reconocimiento de la CONADE) que sean miembros del sistema nacional del deporte.

La LISR es quizás una de las que más efectos tiene jurídicamente sobre las OSC, ya que para constituirse como una organización no contribuyente del impuesto sobre la renta es necesario compaginar los estatutos del acta constitutiva de acuerdo con la LFFAROSC y las actividades autorizadas en la LISR. Aunado a esto, para ser una donataria autorizada será necesario realizar otro trámite de modo que las actividades entren en el marco del SAT (las cuales se expondrán más adelante).

- Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU), aprobada en 2007 durante el periodo presidencial de Felipe Calderón Hinojosa como parte de una reforma fiscal, estipula en el:

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:

- 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.

e) Las instituciones o sociedades civiles, constituidas únicamente con el objeto de administrar fondos o cajas de ahorro, [...] en los términos de la Ley de Ahorro y Crédito Popular.

- III. Los obtenidos por personas morales con fines no lucrativos o fideicomisos, autorizados para recibir donativos deducibles en los términos de la Ley del Impuesto sobre la Renta, siempre que los ingresos obtenidos se destinen a los fines propios de su objeto social o fines del fideicomiso y no se otorgue a persona alguna beneficios sobre el remanente distribuible, salvo cuando se trate de alguna persona moral o fideicomiso autorizados para recibir donativos deducibles en los términos del ordenamiento citado.

## CAPÍTULO II //DE LAS DEDUCCIONES

Artículo 5. Los contribuyentes sólo podrán efectuar las deducciones<sup>9</sup> siguientes:

- VII. Los donativos no onerosos ni remunerativos en los mismos términos y límites establecidos para los efectos de la Ley del Impuesto sobre la Renta. (LIETU-Cámara de Diputados, 2015).

Con esta Ley, las OC autorizadas donatarias podrían tener un obstáculo para la obtención de donativos, ya que se establece un límite del 7% deducible del total donado para las organizaciones donantes y si bien éstas se pueden ver desalentadas con esta situación, afortunadamente, no es el único motivo que tienen las empresas para hacer donaciones, por ejemplo, el reconocimiento como una empresa socialmente responsable, reputación como una empresa

---

<sup>9</sup> De acuerdo con el Servicio de Administración Tributaria, podrán deducirse los “donativos a instituciones autorizadas con la limitante de 7% de los ingresos acumulables que sirvieron de base para determinar el ISR” (SAT, 2015).

contribuyente en la mejora de la sociedad, entre otros que tienen que ver más con lo simbólico que lo económico.

- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. En ésta se estipula que la Administración Pública Federal también puede hacer donativos, de acuerdo al artículo 80:

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 (LFPRH-Senado de la República, 2015).

Ileri Ablanado, explica que la legislación mexicana ha evolucionado en tres niveles; el primero, se enfocaba en “vigilar a las instituciones de asistencia social” cuyas actividades se limitaban a prestar servicios básicos subsidiados al Estado, el segundo nivel se orientaba a “generar espacios de expresión e inclusión para organizaciones que se constituían como vehículo para demandas sociales” (2009, p.37).

De esta forma se constituyó el tercer nivel, en el cual las agrupaciones civiles ya no son entes pasivos sujetos a vigilancia y control, sino que son activas y de

iniciativa ciudadana (Sociedad Civil), son autónomas, interactúan e intervienen en las políticas públicas del gobierno.

En efecto, se puede apreciar que la legislación mexicana todavía está lejana de tener un marco jurídico adecuado y que beneficie a las OSC del país, a pesar de ello se han mostrado avances considerables; para seguir por ese camino es necesario que la SC no baje la guardia, exija al gobierno mayor apertura y se replanteen los puntos que entorpecen el trabajo de las OSC en las diferentes leyes que la norma otorga.

La falta de información clara y concentrada deviene en otro obstáculo para estas organizaciones, pues los trámites resultan ser largos y burocráticos por lo que:

- a) en el mejor escenario continúan y llegan hasta el final,
- b) se desesperan y dejan los trámites inconclusos y,
- c) otras ni siquiera se ocupan de iniciarlos

Precisamente, estos puntos son los que devienen en la falta de profesionalización de las OC en México, así como una SC poco cohesionada y fortalecida. Así pues, la Sociedad Civil y específicamente, las OSC deben trabajar en conjunto para proponer mejoras en el marco jurídico-fiscal, a modo de poder acezar a los beneficios de una ley sin tener que dejar de lado los de otra.

Una vez que ya se han descrito las leyes que regulan a las OSC o sus actividades, pasemos a explicar el proceso para dar de alta una organización, y a especificar su campo de acción.

## **Figuras jurídicas y campos de acción de las OSC**

El Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol) se encarga de regular a las Organizaciones de la Sociedad Civil por lo que creó la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, para ello utiliza la LFFAROSC. Es necesario que los organismo civiles se inscriban en el Registro Federal de las OSC, también es necesario que tomen en cuenta las leyes locales.

Cuando una organización solicita su inscripción al Registro Federal – siempre y cuando cumplan con lo establecido en la LFFAROSC– podrán obtener su Constancia de Inscripción al Registro Federal de las OSC y su Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI), ambas estarán registradas en un solo documento que les permitirá participar por estímulos que otorga la Administración Pública Federal, así como en el Programa de Coinversión Social (PCS)<sup>10</sup> de Indesol, entre otros.

Para poder registrarse, la organización deberá capturar en línea la solicitud a través de la Firma Electrónica Avanzada (FIEL) del representante legal así como subir a la plataforma su acta constitutiva –con anexos y estatutos–, acreditación de personalidad jurídica y ciudadanía del o los representantes ante el notario público, identificación oficial del o los representantes, cédula de inscripción al RFC, comprobante de domicilio, aviso de modificación o actualización ante el SAT y acta protocolizada (con las modificaciones recientes en caso de haberlas).

Una vez que se haya realizado el registro, se podrá tramitar la CLUNI, con ésta la organización no sólo podrá obtener recursos del gobierno, sino que también se hará acreedora a varios compromisos:

---

<sup>10</sup> “Promueve y fortalece la participación de la Sociedad Civil organizada en acciones de desarrollo social que benefician a personas en situación de pobreza o vulnerabilidad. Se basa en el principio de corresponsabilidad, a través de un esquema de coinversión, sumando los recursos gubernamentales con los de los actores sociales para realizar los proyectos” (Indesol, 2015).

- Deberá notificar ante el Registro Federal de OSC las modificaciones a su acta constitutiva, cambios en sus órganos de gobierno, dirección y representación en un plazo no mayor a cuarenta y cinco días hábiles contados a partir de la modificación respectiva.
- Presentará a la Comisión de Fomento su informe anual acerca de las actividades realizadas y el cumplimiento de sus propósitos, el balance de su situación financiera, contable y patrimonial, que reflejen en forma clara su situación y, especialmente, el uso y resultados derivados de los apoyos y estímulos públicos otorgados con fines de fomento.
- En caso de disolución, el representante legal notificará el hecho al Registro (Sedesol, 2015).

A pesar de que la LFFAROSC ofrece un panorama relativamente amplio acerca de la regulación de las actividades, derechos y responsabilidades de las OSC, existe un déficit en la especificación de las diferentes personalidades jurídicas<sup>11</sup> para dar de alta una organización y el tipo de actividades que podrán realizar cada una de acuerdo a esta característica.

Aunado a estos problemas, está la falta de instrucción de los miembros de la organización en cuanto a los trámites legales y administrativos que se deben realizar y sobre todo la falta de personal especializado en el tema para brindar un servicio eficiente y a un costo accesible.

Por ejemplo, al momento de realizar el acta constitutiva y el registro de la razón social ante la Secretaría de Economía<sup>12</sup>, no se tiene la certeza de qué figura

---

<sup>11</sup> *Persona jurídica*: denominada también persona moral o persona ficticia, es la agrupación organizada de personas físicas (y también jurídicas), a la que la ley reconoce personalidad jurídica independiente de los sujetos que la integran [...] Éstas han de estar dotadas de una organización más o menos estable y duradera porque personifican el designio de alcanzar un fin común a todas las personas que la integran o porque personifican una determinada masa patrimonial adscrita a una finalidad prevista (Ribó; 2012:804).

<sup>12</sup> Anteriormente, este trámite se realizaba en la Secretaría de Relaciones Exteriores, ahora se ha traspasado a la SE a través del portal [www.tuempresa.gob.mx](http://www.tuempresa.gob.mx).

jurídica sea la más conveniente de acuerdo a las actividades y objeto social de la asociación.

Esto se debe a que ni el Código Civil Federal, ni la LFFAROSC, así como el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI), incluso en Indesol existen de forma clara las diferentes personas jurídicas para registrar una organización y las ventajas o desventajas que tendrían de acuerdo a su objeto social, además de que cada una maneja una tipología variada.

Margarita Favela dice que se pueden reconocer seis figuras legales en el marco legal como persona jurídica de derecho privado<sup>13</sup> con las cuales se pueden dar de alta las organizaciones de la sociedad civil:

- Asociación Civil (A.C.)
- Sociedad Civil (S.C.)
- Sociedad Cooperativa (S.Co.)
- Institución de Asistencia Privada (I.A.P.)
- Asociación Política Nacional (A.P.N.)
- Sociedad de Solidaridad Social (S.S.S.)

En cambio, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y el registro de la CLUNI reconocen principalmente las siguientes figuras:

- Asociación Civil (A.C.)
- Institución de Asistencia Privada (I.A.P.)

---

<sup>13</sup> *Persona jurídica de derecho privado*: ente privado que se constituye voluntariamente de acuerdo con la legislación aplicable que regula su constitución, organización, funcionamiento y extinción [...] Habitualmente, las personas jurídicas de derecho privado de un propósito de beneficio para las personas físicas integradas en aquéllas [...] Las normas reguladoras de todas ellas se encuentran en el derecho civil y el derecho mercantil. Las formas más conocidas que revisten son: asociaciones, fundaciones, asociaciones civiles y sociedad anónimas. Todas ellas se rigen por sus propios estatutos que han de redactarse de acuerdo con la legislación aplicable (Ribó; 2012:804).

- Asociación de Beneficencia Privada (A.B.P.)
- Institución de Beneficencia Privada (I.B.P.)
- Sociedad Civil (S.C.)

Para fines prácticos de este trabajo, se expondrán únicamente las ventajas y desventajas de las Asociaciones Civiles, Instituciones de Asistencia Privada y Sociedades Civiles ya que conforman las personalidades jurídicas de mayor uso en las diferentes lecturas y en la práctica.

### Asociación Civil

#### Ventajas:

- Mayor libertad de acción y campo más amplio de actividades.
- No son vigiladas por otros organismos públicos.
- Se rigen por sus propios estatutos y los pueden modificar en cualquier momento siempre y cuando la Asamblea de Asociados así lo desee
- Exención del Impuesto Sobre la Renta, siempre y cuando estén debidamente registradas.
- Son candidatas al registro como “donataria”.
- Derecho a la CLUNI para participar por recursos públicos.

#### Desventajas:

- La Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC) no es muy clara en algunos puntos.
- Los trámites para estar constituidas son largos y contradictorios.
- Ofrecer un informe anual de sus actividades y uso de recursos.
- En caso de disolución deberán donar su patrimonio a otras organizaciones de su elección.

## Institución de Asistencia Privada (IAP, IBP, ABP o FBP)

Tienen por objeto actividades de beneficencia y/o asistencia social, por tanto sus recursos o donaciones son de uso específico para estos fines sin lucro.

### Ventajas:

- Exención del Impuesto Sobre la Renta.
- Exención o reducción del 100% en impuestos locales únicamente para la Ciudad de México.
- Candidatas al registro como “donatarias”.
- Derecho a la CLUNI.
- Integrantes del Sistema Nacional de Asistencia Social Pública y Privada, por ende se benefician del fomento federal.
  - Pueden participar en el diseño, evaluación y ejecución de políticas públicas en materia de asistencia social.
  - Acceso a los recursos públicos destinados a la asistencia social en los términos que establezcan las autoridades correspondientes.

### Desventajas:

- Se regulan por la Ley de Instituciones de Asistencia Privada (puede variar de acuerdo al estado).
- Son controladas por la Junta de Asistencia Privada (JAP).
- La JAP es la encargada de aprobar sus estatutos y conformación como IAP, así como su posible extinción.
- Asimismo, la JAP, debe aprobar previamente los donativos que pueden recibir, y decide su sistema de contabilidad.



## Sociedad Civil

Su objeto son actividades principalmente económicas pero sin fines lucrativos.

### Ventajas:

- La responsabilidad social se distribuye entre los socios de acuerdo a su participación.
- Todos los socios pueden conocer el estado financiero y fiscalizar.
- La toma de decisiones es interna y por los socios.
- Pueden realizar actividades económicas sin previa autorización de órganos externos.
- Tienen derecho a integrarse a los mecanismos de participación ciudadana.
- Al liquidarse la sociedad, todos los miembros revierten proporcionalmente sus aportaciones.
- Candidata a la CLUNI y a la categoría de “donataria”.

### Desventajas:

- Percepción errónea de que su actividad económica deviene en un fin lucrativo.
- Su participación para la CLUNI y como “donataria” se ve afectada por lo dicho en el punto anterior.

¿Qué sucede con las actividades que podrán realizar estas agrupaciones?, L.M Salamon & Anhier (1996) elaboraron una Clasificación Internacional de Organizaciones sin Fines de Lucro (ICNPO) de acuerdo a las actividades que llevan a cabo, la cual consta de doce categorías. Véase la tabla 2.

Tabla 2  
Clasificación Internacional de Organizaciones sin Fines de Lucro

Grupo	Clasificación	Actividades
UNO	Cultura y Recreación	Cultura, deportes, recreación
DOS	Educación e Investigación	Educación e investigación
TRES	Salud	Servicios de salud
CUATRO	Servicios Sociales	Apoyo y servicios sociales
CINCO	Medio Ambiente	Protección al ambiente
SEIS	Desarrollo y Vivienda	Desarrollo social
SIETE	Leyes, Defensa y Política	Servicios legales y políticos
OCHO	Promoción Filantrópica	Filantropía
NUEVE	Internacionales	Relaciones Internacionales
DIEZ	Religiosas	Congregaciones
ONCE	Sindicatos y asociaciones profesionales de negocios	
DOCE	No Clasificadas	

Visto en Adriana, Reynaga. *Redes de comunicación en las alianzas intersectoriales: una perspectiva desde el capital social*. Tesis doctorado

Esta clasificación sirve como punto de partida para analizar a nivel nacional las áreas de acción que establece el marco legislativo para las OSC. Se compararán únicamente las que establecen la LFFAROSC y el SAT (éste último abarca las que establece la LISR) ya que son el marco jurídico-fiscal de mayor peso al establecer una agrupación.

Tabla 3  
Áreas de acción de acuerdo al marco legislativo

<b>Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil</b>	<b>Sistema de Administración Tributaria y Ley Federal del Impuesto Sobre la Renta</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Rubro</b>	<b>Actividad</b>
Asistencia Social (de acuerdo a la Ley Sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social y en la Ley General de Salud)	<b>Asistenciales (apoyo a personas, sectores o regiones de escasos recursos, comunidades indígenas y grupos vulnerables por edad, sexo o discapacidad).</b>	Atención a requerimientos básicos de subsistencia: alimentación, vestido o vivienda.
Apoyo a la alimentación popular		Asistencia o rehabilitación médica y/o psicológica (proveer medicamentos, y otros servicios médicos)
Cívicas (promueven la participación ciudadana en asuntos públicos)		Asistencia jurídica: representación legal, defensa de los derechos de los menores y readaptación social de personas con conductas ilícitas.
Asistencia Jurídica		Ayuda y rehabilitación de alcohólicos y farmacodependientes
Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas		Servicios funerarios
Promoción de equidad de género		Orientación social en salud, familia, alimentación, prevención de la violencia intrafamiliar.
Aportación de servicios para la atención a grupos sociales		Desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas

con discapacidad		
Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural.		Atención a grupos sociales con discapacidad
Defensa y promoción de los Derechos Humanos		Acciones para mejorar la economía popular
Promoción del deporte	<b>Educativas</b>	Impartición de enseñanza con autorización oficial de estudios
Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias	<b>Investigación científica o tecnológica</b>	Investigación científica o tecnológica, inscritas en el Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
Aprovechamiento de los recursos naturales, protección del medio ambiente, restauración del equilibrio ecológico, y promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales;		Promoción y difusión de música, artes plásticas, artes dramáticas, danza, literatura, arquitectura y cinematografía, así como al apoyo de las actividades de educación e investigación artística relacionadas con dichas artes.
Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico	<b>Culturales</b>	Protección, conservación, restauración y recuperación del patrimonio cultural de la nación (bienes muebles e inmuebles de carácter arqueológico, artístico e histórico).
Fomento de acciones para mejorar la economía popular		Protección, conservación, restauración y recuperación del arte de las comunidades indígenas en todas las manifestaciones.
Participación en acciones de protección civil		Instauración y establecimiento de bibliotecas que formen parte de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas, de conformidad con la Ley General de Bibliotecas.

Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de otras organizaciones de la sociedad civil		El apoyo a las actividades y objetivos de los museos dependientes del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes
Promoción y defensa de los derechos de los consumidores		La instauración y establecimiento de museos y bibliotecas que permitan el acceso al público en general.
Acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana	<b>Ecológicas</b>	Investigación o preservación de la flora y fauna silvestres, terrestres o acuáticas (de acuerdo a lo establecido por el SAT)
Las que determinen otras leyes		Prevención y control de la contaminación del ambiente y la preservación y restauración del equilibrio ecológico.
	Preservación de especies en peligro de extinción (previa opinión de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales)	
	<b>Apoyo económico</b>	Aportan recursos económicos a las actividades de otras OSC autorizadas donatarias.
	<b>Becantes</b>	Otorgan mediante concurso abierto al público becas para cursar estudios en instituciones de enseñanza que cuenten con autorización o reconocimiento de validez oficial.
	<b>Escuela-empresa</b>	Ejecutan programas escuela-empresa que son parte del plan de estudios de organizaciones con autorización para recibir donativos deducibles.
	<b>Obras y servicio público</b>	Obras o servicios públicos que deben efectuar la Federación, entidades federativas o los municipios.
	<b>Desarrollo social</b>	Promoción de participación ciudadana organizada con acciones que mejoren sus propias condiciones de subsistencia para beneficio de

		ellos mismos, así como acciones en materia de seguridad.
		Defensa y promoción de los derechos humanos
		Cívicas que promueven la participación ciudadana en asuntos públicos.
		Promoción de la equidad de género
		Desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario de zonas urbanas y rurales.
		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 LFFAROSC.
		Promoción y defensa de los derechos de los consumidores

Elaboración propia, septiembre 2015; basada en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC- Cámara de Diputados, 2015) y el Servicio de Administración Tributaria (SAT, 2015).

La tabla anterior brinda un panorama amplio de cómo se divide el sector civil de acuerdo a su objeto social. En este caso, como se mencionó en la introducción, la cultura es el objeto social que atañe a esta investigación, por tanto, Libélula A.C. está dentro de las actividades de “promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico” –esto con base en la LFFAROSC– y de acuerdo con el SAT, está en el rubro cultural en las actividades de “promoción y difusión de música [...] así como al apoyo de las actividades de educación e investigación artística relacionadas con dichas artes”.

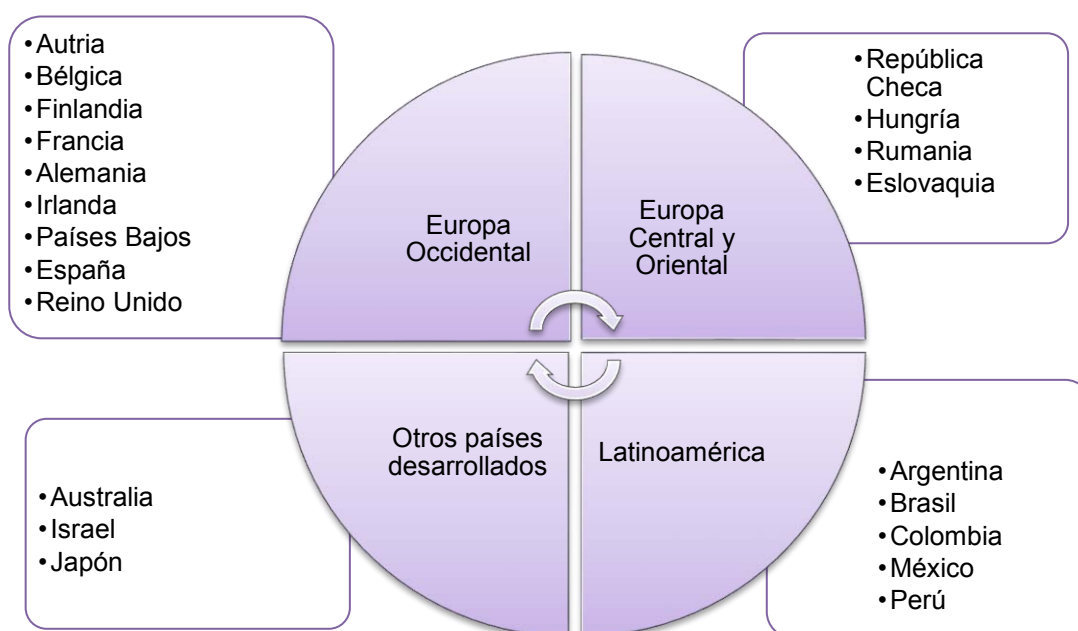
Una vez que se han especificado las actividades de las OSC, se pasará a analizar la categoría de interés para este trabajo: *actividades culturales*, que de acuerdo

con Lester Salamon y el marco jurídico-fiscal, son las que están encaminadas al fomento, promoción y apoyo de actividades culturales, artísticas, de entretenimiento, espectáculos y esparcimiento.

La investigación realizada por la Universidad Johns Hopkins –en 1995– *La Sociedad Civil Global: las dimensiones del sector no lucrativo*, establece una serie de datos que llaman la atención acerca de las diferentes problemáticas que presenta este sector a nivel global.

Esta investigación consiste en un estudio comparativo del sector no lucrativo de 22 países:

Figura 3



Visto en Salamon, L. Et al.

*las dimensiones del sector no lucrativo*, Universidad Johns Hopkins, 1999.

*La Sociedad Civil Global:*

Salamon (1999) expone cinco principales hallazgos:

1. [El sector no lucrativo es] una importante fuerza económica.
2. Variaciones de tamaño entre países y regiones.
3. Predominio de los servicios de bienestar social.
4. Sus ingresos provienen mayoritariamente del sector público.
5. Importante generador de empleo.

Esto es importante pues de acuerdo con él, las principales fuentes de ingresos para estas organizaciones provienen de:

- Cuotas y pagos por servicios
- Sector público
- Filantropía

El sector no lucrativo mexicano se mantiene mayoritariamente de cuotas y pagos por servicio, lo que podría llevar a una mercantilización y es este punto el que se tiene que evitar.

En México, las Instituciones Sin Fines de Lucro (ISFL) según datos preliminares de la Cuenta Satélite de las ISFL 2013, tienen un aporte al PIB de 424 mil 181 millones de pesos corrientes, lo que representa un 2.75% del PIB total nacional. Las organizaciones del Tercer Sector<sup>14</sup> “aportaron 28.8 de cada 100 pesos, y finalmente la contribución de la valoración económica del trabajo voluntario fue de 14.5 %” (INEGI, 2015).

En la investigación de la Universidad Johns Hopkins, se destaca que en México el rubro con mayor participación del sector no lucrativo es la educación con un 43.2%. El INEGI señala que la aportación al PIB de acuerdo a actividad social, el sector educación tiene un porcentaje del 53.8% (durante el 2013), seguido de

---

<sup>14</sup> De acuerdo con el INEGI el Sistema de Cuentas Nacionales de las Instituciones Sin Fines de Lucro se divide en dos segmentos, el primero se refiere a las organizaciones del Tercer Sector –privadas-, mientras que el segundo son agrupaciones que dependen del gasto público considerándose ISFL públicas.



actividades religiosas con el 12.3% y el desarrollo y vivienda con el 10.2%, mientras que el sector cultural representa el más bajo con un 3.2%.

De acuerdo con la Cuenta Satélite de Cultura 2013, el aporte al PIB nacional del sector cultural fue del 2.7%. En cuanto al gasto realizado en actividades culturales por instancias, las ISFL tan sólo realizaron el 0.1%, los gobiernos estatal y federal invirtieron el 1.3% y el 26.5% respectivamente, y se observa un dato interesante pues los hogares realizaron el 66.6% del gasto total en cultura.

El voluntariado de las OSC, económicamente hablando, en representó el 0.40% (61 mil 570 millones de pesos) del PIB nacional 2013. Si el trabajo voluntario fuera remunerado, las ISFL hubieran pagado 44 mil 660 pesos durante el año.

Llama la atención que, siendo el sector educativo el que más participación tiene por parte de las ISFL, a su vez, sea uno de los que tuvo menor valor económico su trabajo voluntario con un 7.9%, en cambio, el rubro de cultura y recreación apenas alcanzó un 4.1%, esto quiere decir que el problema cultural en México es de preocuparse pues el interés en él es poco.

El sector cultural en México es un espacio descuidado tanto por los gobiernos federal y estatal, así como por las OSC, pues como se ha visto, gran parte de éstas últimas se dedica al rubro de la educación, otro tanto a los servicios de desarrollo y vivienda, actividades religiosas, al tiempo que las agrupaciones de la defensa de los derechos humanos están en crecimiento y expansión.

Es importante el papel que han desempeñado estos organismos y la sociedad civil para cubrir la problemática de la educación, los derechos y el desarrollo, pero no hay que olvidar que la cultura es y debe ser una de las prioridades para el desarrollo de políticas públicas en este ámbito.

## **A modo de resumen**

Las Organizaciones de la Sociedad Civil actualmente representan una fuerza importante a nivel local y global en lo político, económico y social. La Sociedad Civil tiene mayor presencia en el espacio público y en la toma de decisiones, interviene en la propuesta de políticas públicas y/o incidir en sus modificaciones.

Asimismo, no es un una simple forma de organización, funciona como un juez mediador entre el primer sector (gobierno) y segundo sector (Mercado) para beneficio de la sociedad en general y se compone de varios elementos, tales como, el hombre modular, las OSC, el espacio público y diferentes movimientos sociales.

Cada elemento es primordial para su existencia, así por ejemplo, el hombre modular es pieza clave para la existencias de las OSC las cuales dan voz a las demandas de la sociedad.

En México, la Sociedad Civil tiene poco de haber despertado y sigue en desarrollo, hace poco más de diez años que hubo una apertura como tal para ésta y se ve reflejado en la aprobación de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil, impulsada por éstas mismas.

La inclusión de las OSC en otras leyes y el marco fiscal son aspectos por pulir. Es necesario que se trabaje en las ambigüedades existentes en el marco legal y en el apoyo económico por parte del gobierno y el sector privado para el crecimiento de las Organizaciones Civiles.

También es importante fomentar la filantropía por parte de las empresas pero sobre todo a nivel individual, es decir, entre los ciudadanos ya que es necesario

lograr un equilibrio para que la Sociedad Civil y sobre todo las OSC no pierdan autonomía ante uno u otro sector (gobierno-empresas).

De acuerdo con Lester Salamon, los ingresos económicos por parte del sector privado son los menos; sin embargo, cabe destacar que hoy en día este sector ha incrementado su participación filantrópica pues la exención de impuestos ya no es el único incentivo, al mismo tiempo, las OSC se están ocupando de generar estrategias que beneficien a los tres sectores: primero, segundo y tercero.

Las OSC dedicadas a la Gestión son de las que menos apoyo recibe por parte del gobierno federal y estatal, es por ello que debe ponerse empeño en la profesionalización de estas agrupaciones, así como en las estrategias de difusión y trabajo, generar alianzas y redes de colaboración con organizaciones de áreas afines.

Este capítulo es importante para entender la realidad jurídico-administrativa de las OSC en México, ya que el primer paso a la profesionalización es la formalidad de estas organizaciones.

Como ya se dijo, Libélula A.C. es un organismo que está en ciernes de ser constituirse, por ello es importante tener en claro la parte legal para tener en claro los derechos y obligaciones, y beneficios a los que será acreedora como una A.C.

## CAPÍTULO II

# LAS ASOCIACIONES CIVILES COMO PROMOTORAS DE CULTURA

“Cada cultura absorbe elementos de las culturas cercanas  
y lejanas, pero luego se caracteriza  
por la forma en que incorpora esos elementos”

Umberto Eco

La cultura es un concepto polisémico y amplio, mucho se dice del hombre culto, de lo cultural, tradiciones y costumbres, formas de ver y actuar de determinadas comunidades, o que la cultura es el reflejo de la sociedad. Su estudio data de años atrás, mucho antes del nacimiento de la antropología; fueron los romanos los primeros en mencionar la palabra cultura, la cual referían al aspecto personal de cultivarse en tanto conocimiento y educación.

Muchos estudiosos del tema han intentado generar un concepto “ideal”, pero es cierto que su campo es tan complejo que hasta ahora solamente han realizado aproximaciones. Lo mismo se intentará en este trabajo: realizar una aproximación propia al concepto de cultura.

La cultura es pues, aquello que rodea y le da sentido a las acciones que se llevan a cabo en la vida cotidiana, si bien la cultura es una construcción social, no es ajena a la naturaleza ya que a partir de ella retoma los elementos materiales que van a caracterizar a cada sociedad, grupo, institución o individuo.

De acuerdo con la UNESCO, la *economía cultural*, además de generar un desarrollo económico, es la única que impacta a su vez en el desarrollo social de cada país: “situar la cultura en el núcleo del desarrollo constituye una inversión

esencial en el porvenir del mundo y la condición del éxito de una globalización bien entendida que tome en consideración los principios de la diversidad cultural” (UNESCO, 2016).

En este capítulo se espera poner en contexto al lector acerca del sector cultural en México y de su importancia para el desarrollo del país no sólo a nivel social, sino económico.

Se abordará la problemática cultural en México, así como el concepto de cultura a grosso modo desde la perspectiva antropológica, filosófica y estudios culturales para dar paso a un breve panorama de ésta en la modernidad-posmodernidad.

También se explica el campo de la Gestión Cultural, sus componentes y actores, y las funciones de ésta para el desarrollo del sector cultural, sobre todo, cómo se da la participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el campo de la cultura.

## **Conceptualización de la cultura**

La palabra cultura, proviene del latín *cultura*, que se relaciona con la acción de practicar o cultivar algo, se define por su procedencia humana contrario a la naturaleza, es una “dimensión y expresión de la vida humana, mediante símbolos y artefactos; como el campo de producción, circulación y consumo de signos; y como una praxis que se articula en una teoría” (Szurmuk, et al., 2009, p. 71).

De acuerdo con el Diccionario de Estudios Culturales Latinoamericanos, ésta se expresa en los intercambios simbólicos artísticos y literarios, asimismo, funge como un vehículo o medio de negociación entre grupos que tejen redes de poder en lo cotidiano.

Para la RAE, cultura “es un conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico” (DEL-RAE, 2015); sin embargo, no se puede reducir su significado al cultivo o crianza de ideas, tampoco se puede reducir a que la cultura es contraria a la naturaleza.

Incluso, durante el siglo XIX en la época de la Ilustración; la universalidad y el progreso fueron los elementos predominantes en el concepto de cultura (Zubiria; et. al., 1998, p.10):

- La cultura es una, única y universal.
- Las artes, las ciencias y los libros son la forma más alta de cultura.
- La cultura ilustrada europea conforma un tipo de cultura ‘avanzada’, ‘civilizada’ o ‘superior’.
- Existe progreso cultural y sus parámetros son la civilización europea.

A partir del siglo XX, su estudio se amplió y analizó desde diferentes disciplinas para fines específicos de su objeto de estudio. La antropología, sociología, filosofía y los estudios culturales (ésta última es más reciente) son un claro ejemplo.

Desde el punto de vista antropológico, la cultura se analiza a partir de la persona, sirve como base de la identidad, conductas y representaciones sociales. Por otro lado, la sociología aborda la cultura desde las acciones colectivas que son adquiridas y compartidas; la filosofía se adentra en el análisis de las relaciones tanto simbólicas de las representaciones sociales, así como las acciones en colectividad e individual; mientras tanto, los estudios culturales, se vinculan con la teoría del imperialismo cultural e industrias culturales desde el campo de la comunicación y el consumo de las masas.

Edward Burnett Tylor –antropólogo inglés– en 1871 definió la cultura “como el todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, la ley, las

costumbres y todas las otras capacidades y los hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad” (Zalpa, 2011, p.25).

Siguiendo con Genaro Zalpa, menciona que Tylor tenía una concepción evolucionista y su análisis, más que explicativo, era descriptivo y simplemente enunciaba los elementos que la conforman, por tanto, tendría que definirse cada uno de estos.

Claude Lévi-Strauss decía que la cultura es aquello que viene del hombre y para el hombre en la normativa de las representaciones sociales, la considera como un sistema de comunicación; incluso había una discrepancia entre él y Sartre.

Sartre acusaba a Levi-Strauss de estudiar la vida humana como una variante de la vida animal, mientras que el segundo reclamaba al primero de querer introducir el concepto metafísico lo que llevaría a un espiritualismo sin fundamentos, pero Sartre no afirmaba que el comportamiento humano no estuviera regido por estructuras biológicas, sino que para él ese comportamiento implicaba la *libertad* en la medida que es un ser dotado de iniciativa.

El doctor en sociología, Gilberto Giménez, habla del binomio indisoluble cultura-identidad. Retoma los aspectos antropológicos de la identidad como frontera entre “nosotros y los otros”, esta diferenciación se da a través de reglas culturales distintivas en el entorno cultural.

Giménez postula que “la cultura es la organización social de significados, interiorizados de modo relativamente estable por los sujetos en forma de esquemas o representaciones compartidas, y objetivados en forma simbólica, todo ello en contextos históricamente específicos y socialmente estructurados” (2007, p.49).

También propone que “la identidad puede definirse como un proceso subjetivo (y frecuentemente autorreflexivo) por el que los sujetos definen su diferencia de otros sujetos (y de su entorno social) mediante la autoasignación de un repertorio de atributos culturales frecuentemente valorizados y relativamente estables en el tiempo” (Giménez, 2015, p.61).

Ambos conceptos son de vital importancia para la concepción de la cultura actualmente, ya que por un lado, el ser humano vive en colectividad, pero a su vez necesita construirse una identidad propia para diferenciarse como individuo dentro del grupo al que pertenece.

El filósofo, Bolívar Echeverría, también se adentró en los mares de la cultura y la modernidad, para él, la cultura tiene una dimensión transversal pues es a partir de ésta que se da sentido a la dinámica de las dimensiones política, económica, educativa, social, histórica, temporal, etc.

“La dimensión cultural de la existencia social no sólo está presente en todo momento como factor que actúa de manera sobredeterminante en los *comportamientos colectivos e individuales* del mundo social, sino que también puede intervenir de manera decisiva en la marcha misma de la historia. La actividad de la sociedad en su dimensión cultural aun cuando no frene o promueva procesos históricos, aunque no les imponga una dirección u otra, es siempre, en todo caso, la que les *imprime un sentido*” (Echeverría; 2001:24).

Por su parte, Clifford Geertz aborda la cultura como concepción simbólica y habla de pautas de significados; sin embargo, en palabras de Giménez: “no todos los significados pueden llamarse culturales, sino sólo aquellos que son compartidos y relativamente duraderos”, estos significados deben ser observables en comportamientos y/o artefactos llamados formas culturales que se expresan en el arte, ritos, danza, etc., y por otro lado son interiorizados como *habitus*, esquemas cognitivos o representaciones sociales.



Los estudios culturales analizan los cambios que ha tenido la cultura a través del tiempo, el papel que juega en la actualidad con relación al consumo de símbolos culturales, cómo es que se da la articulación entre cultura y cambios políticos, los medios masivos de comunicación, y los cambios en el discurso en los procesos de producción-consumo cultural.

Retomemos a Giménez y Echeverría para construir una aproximación propia al concepto de cultura vista como una *dimensión transversal de significados –y significantes– que le dan sentido a las acciones y representaciones sociales*<sup>15</sup> a nivel colectivo e individual dentro de una estructura u organización, con esos significados es posible construir nuestra identidad a partir su apropiación e interiorización dependiendo de su valor en la sociedad.

Por ende, la cultura va más allá de los objetos simbólicos propios de una cultura: sus mitos, rituales, creencias, o las artes como la música, cine, teatro, danza; es saberse partícipe en la construcción cultural e identitaria del otro y viceversa. Esta interacción tiene que socializarse para llegar a una convención simbólica de ciertos modos, formas y/o artefactos, ideales, discurso y representaciones sociales.

Aunado a ello, estas interacciones tienen su campo de acción en un plano espacio-temporal histórico y específico; es histórico porque algunas de ellas se tornan universales, y es específico pues otras tantas son determinadas de ciertos grupos y concepciones. Se puede decir que la cultura se refleja, por tanto, en las acciones simbólicas y comunicativas.

---

<sup>15</sup> Las representaciones sociales son una organización significativa [de la realidad] que depende de circunstancias contingentes y de factores más generales como el contexto social e ideológico, el lugar de los actores sociales en la sociedad, la historia del individuo o del grupo y, en fin, los intereses en juego [...], son sistemas cognitivos contextualizados que responden a una doble lógica: la cognitiva y la social (Giménez; 2007:47).

¿Por qué es tan importante lo simbólico y la comunicación en los procesos culturales? los procesos de significación y comunicación implican *códigos sociales, producción del sentido e interpretación o reconocimiento*. Lo simbólico “es el mundo de las representaciones sociales materializadas en formas sensibles también llamadas ‘formas simbólicas’, y que pueden ser expresiones, artefactos, acciones, acontecimientos y alguna cualidad o relación” (Giménez; 2007, p.32).

Los códigos se refieren a la convención que debe existir para que se pueda entablar la interacción entre sujetos sociales, la producción de sentido tiene que ver con las ideas, mientras que la interpretación se relaciona con la comprensión o interconocimiento (pensamiento compartido) de la sociedad y lo cultural. En el siguiente esquema se puede apreciar algunos de los elementos básicos para el análisis de la cultura.

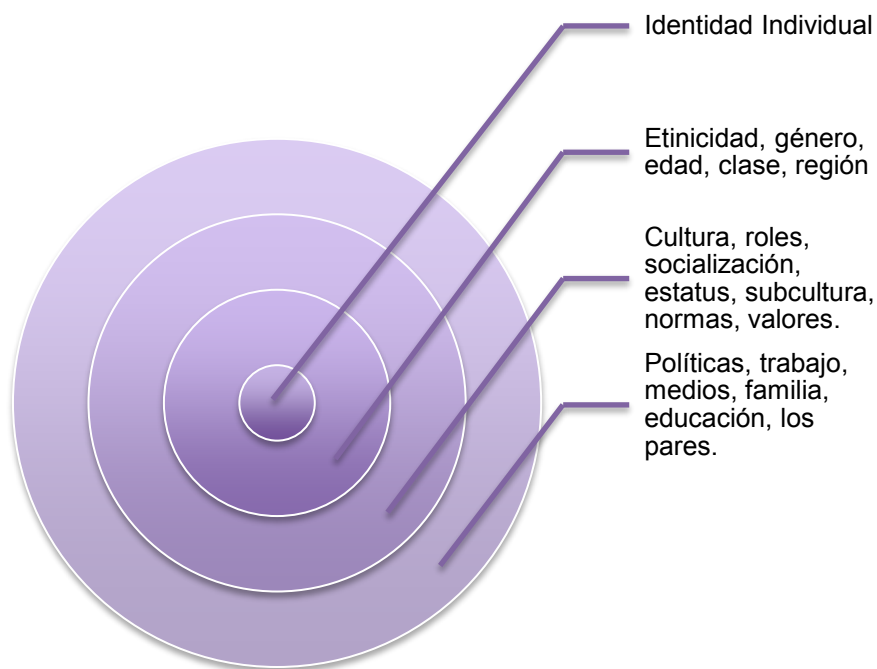
Figura 4  
Elementos de la cultura



Elaboración propia, octubre de 2015

Respecto a la identidad individual, debe ser reconocida por el otro a la vez que permanece en el tiempo y se define como unidad del sujeto. Lo contrario pasa con la identidad colectiva, pues ésta no es homogénea y única, tampoco está delimitada por un solo cuerpo, carece de autoconsciencia y psicología propia, por tanto, la identidad colectiva se construye día a día y tiene que reforzarse entre los miembros del grupo.

Figura 5  
Niveles de la identidad



Visto en Gilberto Giménez, 2007, p.55.

La identidad colectiva requiere de actores colectivos, cuyas acciones y generación de sentido van de acuerdo al objetivo que se quiere lograr en grupo y no a nivel individual.

La identidad colectiva puede concebirse como la capacidad de un actor colectivo para reconocer los efectos de sus acciones y para atribuir estos efectos a sí mismo [...] 1) presupone la capacidad autoreflexiva de los actores sociales ya que la acción colectiva [...] produce orientaciones simbólicas y significados que

los actores pueden reconocer: 2) implica que los actores sociales tienen la noción de causalidad y pertenencia, es decir, tienen la capacidad de atribuir los efectos de sus acciones a sí mismo; 3) comporta la capacidad de percibir la duración, lo que a su vez habilita a los actores a establecer la relación entre pasado y futuro y vincular la acción a sus efectos (Giménez, 2007, p.71).

## La Cultura en la Modernidad-Posmodernidad

En este punto entra en juego el concepto de modernidad y posmodernidad, los cuales tienen que ver con los estudios culturales, y cómo los *mass media* han intervenido en el consumo cultural; se habla de una cultura moderna y cultura posmoderna.

Para Bolívar Echeverría (2001), la modernidad, es el “carácter totalizador civilizatorio de Europa y América a partir del siglo XVI y que tiende desde el siglo XIX a hacer lo mismo a escala planetaria” (p.215).

Con esta perspectiva, la modernidad juega en dos niveles, el primero se refiere a la idealización de la vida humana, es decir, como un potencial; mientras que en el segundo se resalta la efectividad y multiplicidad de la configuración histórica de la sociedad. Ambas –modernidades– tienen que ver con un cambio tecnológico y aceleración industrial (capitalismo) por lo que se hace énfasis en los aspectos cualitativos de la cultura y los procesos de producción y consumo.

El antropocentrismo<sup>16</sup> y antropomorfismo<sup>17</sup> son coyunturales a la modernización y posmodernización, el primer concepto ve al hombre como punto de partida y medida del resto de las cosas, mientras que el segundo plantea una hibridación de la naturaleza con lo social, sólo que ya se ve a la primera como un elemento más del individuo y no como lo *otro* y como origen biológico

---

<sup>16</sup> Concepción que considera a los seres humanos como los creadores, el centro o los beneficiarios del mundo (Bunge, 2007, p. 10).

<sup>17</sup> Metáfora que asigna rasgos humanos a objetos no humanos (Bunge, 2007, p.10)

La cultura, entonces, entra en una crisis entre lo pasado, lo moderno y los posmoderno. De acuerdo con Pkuilski, krook y Waters (1992) la cultura moderna se caracteriza por tres conceptos: la *diferenciación* en tanto que las dimensiones de la sociedad se han vuelto autónomas y más especializadas; en las más de las veces poseen sus propias instituciones.

La *racionalización* se da a partir de la influencia tecnológica y su capacidad de reproducir la cultura en formas que antes no serían posibles, lo que conlleva a la *mercantilización*, es decir, la cultura se ve como un producto (carácter utilitario) que se puede vender y llega a más personas (inicios de la modernidad).

Esta modernización ha devenido en la posmodernización, así los autores ya mencionados, hablan de una intensificación de las características antes dichas y entonces hoy existe una *hiperdiferenciación* en la cual hay más variedad cultural, pero a su vez ninguna sobresale y ya no existen fronteras entre la alta cultura y la cultura popular.

La *hiperracionalización* implica la tecnología como agente de expansión y su vez como privatizador del consumo cultural, por ejemplo, en países en desarrollo el nivel tecnológico difiere del que se tiene en las grandes potencias del mundo, por tanto la cultura puede llegar sólo a aquellos que tengan la posibilidad de acceder a la tecnología en uso.

Esto no sólo implica que la cultura (vista como producto) llega a más sujetos, sino que ha “invadido” los hogares de formas diferenciadas gracias a herramientas como el marketing y la publicidad, por tanto, no es el mismo contenido que consume una ama de casa al que consume el hijo adolescente de 13 años, este aspecto se intensifica por la intervención de los *mass media* en los últimos años.

Existen cuatro enfoques de análisis del posmodernismo; en el primero, es visto como una “modernidad inconclusa”; en el segundo se habla de una dimensión fragmentada y se intensifica la particularización e individualización; en el tercero se define como “hibridación o sincretismo cultural donde se subraya la articulación de elementos sociales y culturales que provienen de espacios, tiempos y matices culturales diferentes” (Valenzuela coord.; 2003:19); y el cuarto enfoque abordan aquellos aspectos que pueden tener impacto en lo ecológico, social y cultural.

Con base en lo señalado, la modernidad (a partir de la revolución industrial) y la posmodernidad junto con el antropocentrismo y antropomorfismo han provocado crisis y a su vez una apertura en el análisis de lo cultural. Los elementos de análisis ahora involucran la inclusión de nuevas formas de interacción con la llegada de los medios masivos de comunicación, el capitalismo y discurso de progreso, así como el *management* cultural y los avances tecnológicos.

## **Gestión Cultural y Gestor Cultural, ¿qué son?**

A partir del discurso del progreso y desarrollo, así como el *management*, se plantea un nuevo paradigma: la *importancia de la cultura* y la *Gestión Cultural* (GC), pero ¿qué es?, ¿en qué consiste?, a grandes rasgos se podría definir como la profesionalización de la promoción de lo cultural, la optimización de los recursos, y la mediación para el consumo cultural.

De acuerdo con Frank Lozano (2009) se podría definir a la Gestión Cultural “como un sistema de producción, distribución y consumo de bienes tangibles e intangibles, por medio de técnicas y discursos simbólicos y estéticos” (p.4).

Ésta requiere de actores (gestores culturales) quienes son mediadores entre la sociedad y el gobierno respecto a la implementación de políticas culturales y difusión, es un doble agente: por un lado debe proponer las estrategias necesarias

para llevar a cabo un proyecto determinado y a su vez funciona como un agente de cambio en la dinámica cultural.

Para analizar el campo de la GC, primero hay que clarificar cuál es su campo de acción. La RAE, define como campo “al ámbito real o propio de una actividad o de un conocimiento” (DEL-RAE, 2015).

Para este apartado será importante retomar tres conceptos básicos que postula Bourdieu: espacio social, campos y *habitus*. El espacio social es abstracto, multidimensional y diferenciado, asimismo los agentes que lo integran son definidos por sus posiciones y por su capital<sup>18</sup> en cada campo y por sus relaciones de poder.

“Un campo es un sistema de posiciones individuales que se definen por la estructura y la cantidad del capital que se posee. El capital es *capital económico* (acciones, trabajo, tierras, patrimonio), *cultural* (conocimientos, calificaciones, formación en la familia y escuela), *social* (amigos, relaciones, redes) y *simbólico* (reputación, prestigio, etc.) (Szumurk, 2009, p. 47.)

En los campos, las relaciones de poder juegan un papel importante en su dinámica, ya que cada uno tiene su propio ritmo y procesos, al mismo tiempo son espacios de lucha y consensos, las instituciones median a nivel individual y colectivo y en cómo se da la red de control dentro de la colectividad en la que tiene sus funciones.

Se podría decir que el espacio social se construye por campos autónomos que tienen relación uno con otro a partir de los agentes (individuos o grupos) que interactúan en ellos de acuerdo a la posición que les fue conferida por el capital

---

<sup>18</sup> De acuerdo con Bourdieu, existen varios tipos de capital: económico, cultural, simbólico y social, estos son “recursos deseados por individuos y grupos de cada campo de tal forma que también compiten con ellos, usándolos como recursos, pero a su vez, los buscan acumular” (Hernández, en Reyes; 2013:247).

que poseen, al mismo tiempo, estas interacciones son reguladas por las diferentes instituciones y organismos de cada campo.

El *habitus* son un conjunto de “principios generadores de prácticas distintas y distintivas [...] esquemas clasificatorios, principios de clasificación, principios de visión y de división [...], establecen diferencias entre lo que es bueno y lo que es malo, entre lo que está bien y lo que está mal [etc.] pero no son las mismas diferencias para unos y otros” (Bourdieu, 1997; citado en Hernández, 2013).

Este *habitus* da sentido práctico a las acciones ya que confieren una visión práctica y clasificatoria de las cosas, dependiendo del lugar que se ocupa en el campo al que se pertenece o se desenvuelve al momento y a su vez, contribuyen a la formación de las identidades colectivas a través de los procesos de socialización.

Para Margarita Maass Moreno, el campo cultural “se entiende como el terreno en el que se reúne a los agentes especializados, los ‘creadores artísticos, los promotores y gestores culturales’ a diferentes escalas y distintos niveles, bajo un conjunto de reglas, estrategias y luchas” (2006, p. 64).

Con base en lo dicho por Bourdieu y Margarita Maass, el *campo cultural* se puede conceptualizar como *aquel en el que los diferentes miembros (gestores culturales, organizaciones culturales –de gobierno, privadas o del tercer sector-, comunidad artística, productores, promotores, comunidades, etc.) llevan a cabo acciones de acuerdo con el habitus específico de ese sector confiriéndoles de características propias, y que a su vez se encuentran en constante interacción con otros campos tales como el económico o educativo.*

Ahora bien, la RAE define gestionar como “1) Llevar adelante una iniciativa o un proyecto, 2) ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo” (DEL-RAE, 2015).



La Gestión Cultural va más allá de dar difusión a eventos culturales, o montar una galería de arte de vez en cuando, pues como se ha visto, la cultura es una concepción transversal, a partir de ésta se generan los productos culturales materiales o inmateriales que le dan sentido al actuar diario.

De acuerdo con Jorge Bernárdez López, para entender el papel de la gestión cultural es necesario analizar primero los conceptos que la componen:

- Administración: se encarga del cuidado de los intereses económicos, materiales e inmateriales de una persona, entidad o institución.
- Recursos: económicos, materiales, inmateriales y humanos.
- Bienes culturales: monumentos, películas, artefactos, historias, programas, etc.
- Servicios culturales: museos, teatros, exposiciones, visitas guiadas.
- Organizaciones culturales: éstas se dividen de acuerdo al sector al que pertenezcan, por ejemplo:
  - Representación o management
  - Productoras
  - Distribuidoras de espectáculos
  - De bienes o servicios culturales
  - O una combinación de todas las anteriores
- Objetivos: van de acuerdo a la función jurídica de quien lleva a cabo la gestión cultural.
  - Sector privado, sus objetivos se dirigen de acuerdo a la rentabilidad, las ganancias o pérdidas que se podrían tener.
  - Tercer sector (OSC), sus objetivos son variados pero no son encaminados a la obtención económica.
  - Primer sector, su finalidad es ofrecer un servicio de calidad y accesibilidad para todo el público.
- Consumidores.
- Satisfacción, disfrutar la experiencia.

Así pues, se aprecia que la gestión cultural conlleva de varios elementos y para que ésta tenga resultados favorables es necesario analizar y tener muy en claro cada uno de estos.

Otro de los elementos y uno de los más básicos es el *gestor cultural*, ¿cuál es su papel?, ¿en qué radica su importancia?, ¿cómo interactúa con su entorno?, como ya se mencionó, es una especie de mediador, se le tiene que ver como un actor social en tanto que se desarrolla en un espacio social dentro de un campo específico (el cultural), se relaciona no sólo con las actividades propias de la gestión cultural, sino que está en constante contacto con los consumidores y productores, pero sobre todo, no puede influir en el producto cultural (a menos que sea también el productor).

“Un gestor cultural es un agente social<sup>19</sup>. De aquí que deba participar en el espacio social como tal y, además, en el campo de la cultura como agentes sociales especializados, con un capital cultural y simbólico específicos” (Mass; 2006, p.41).

Margarita Maass plantea que éste le ha dado sentido a su identidad a partir del campo cultural, su estructura interna es diversa, tiene habilidades comunicativas para entablar contacto en los diferentes procesos de sus actividades, asimismo debe ser capaz de manejar las nuevas tecnologías de la información y ver a la cultura como la base de todas las decisiones estratégicas.

El gestor cultural puede desenvolverse en cualquier ámbito por y para la cultura, por tanto debe tener conocimientos específicos de este sector así como las

---

<sup>19</sup> Al definirse como un agente social, implica que sus comportamientos en el campo cultural estarán regidos por el *habitus* específico de éste. Recuérdese que el *habitus* es el principio generador de las acciones, a partir de él se formará la estructura interna de cada individuo y de cómo aprovecha y se aprehende de los diferentes capitales: económico, cultural, social y simbólico.

herramientas necesarias para desenvolverse en el sector privado, público o social de tal forma que las estrategias que proponga se puedan llevar a cabo.

También tendrá que estar informado acerca de los proyectos o programas a nivel nacional e internacional en el ámbito cultural en el que se desenvuelve y respetar la diversidad cultural; mejorar día a día sus habilidades comunicativas y su capital cultural, así pues, el gestor cultural tendrá que actualizar y pulir su estructura interna de acuerdo a su experiencia en el andar de sus actividades.

Si bien el tema de la gestión cultural está adquiriendo importancia actualmente y ha contribuido a mejorar el sector, existen problemáticas que requieren solución de raíz, las cuales se abordarán más adelante. Así el gestor cultural y todos aquellos especialistas en el campo de la cultura tienen el deber de proponer estrategias y seguimiento a nivel nacional y local.

## **La cultura en México**

El “problema cultural” en México se debe a muy variadas causas, pero ¿en realidad es un problema?, ¿por qué resulta un tanto espinoso el camino para los estudiosos de la cultura?, sobre todo, ¿por qué habría que poner el tema entre las prioridades del Estado, del mercado y la Sociedad Civil?

Primero, no hay que ver a la cultura como un problema, pues como ya se abordó en la primera parte de este capítulo, la cultura es coyuntural a la sociedad, a sus modos de vida, concepciones, filosofía y costumbres. La cultura va a la par de la evolución humana como sociedad, es decir, somos cultura.

Estudiar la cultura es como querer estudiar el cosmos de una sola vez; sino se delimita el tema terminamos navegando con la posibilidad de perdernos en el gran universo cultural. Por ello, se hablará de la importancia de la cultura en el

crecimiento económico y desarrollo social, así como las políticas culturales, y cómo se relacionan las OSC y la cultura.

México tiene uno de los índices más bajos en cuanto a fomento cultural, a esto hay que sumarle el poco interés por parte de las instituciones gubernamentales en la actualización de datos estadísticos respecto a consumo cultural así como la implementación de políticas culturales (si es que existen realmente) a las que no se les da seguimiento y la reciente creación de la Secretaría de Cultura<sup>20</sup>.

No es de sorprenderse que el Estado haya visto a la cultura como un instrumento de nacionalismo sin darle la importancia que merece dentro de la agenda pública. Por otro lado, la iniciativa privada prefiere invertir en aspectos que le sean rentables.

Durante las presidencias del Partido Revolucionario Institucional (PRI), la cultura se utilizó como un instrumento de consolidación del gobierno en turno. Con la transición política, (presidencias de Vicente Fox Quesada, 2000-2006; y Felipe Calderón Hinojosa, 2006-2012) se dijo que se apostaría por una política pública en cultura; sin embargo, se dejó de lado el aspecto jurídico-administrativo.

Aunque ha de reconocerse un cambio importante, pues fue hasta el 2009 que en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se reconoció a la cultura como un derecho de todos los mexicanos:

TODA PERSONA TIENE DERECHO AL ACCESO A LA CULTURA Y AL DISFRUTE DE LOS BIENES Y SERVICIOS QUE PRESTA EL ESTADO EN LA MATERIA, ASI COMO EL EJERCICIO DE SUS DERECHOS CULTURALES. EL ESTADO PROMOVERA LOS MEDIOS PARA LA DIFUSION Y DESARROLLO DE

---

<sup>20</sup> La creación de una Secretaría de Cultura (SEC) había sido un tema en la mesa presidencial de años atrás y que se había postergado hasta el pasado septiembre de 2015, cuando el presidente Enrique Peña Nieto anunció, en su tercer informe de gobierno, el decreto para crear la SEC, es lógico que existan posturas a favor y en contra ante esta situación, por lo que se analizará más adelante.

LA CULTURA, ATENDIENDO A LA DIVERSIDAD CULTURAL EN TODAS SUS MANIFESTACIONES Y EXPRESIONES CON PLENO RESPETO A LA LIBERTAD CREATIVA. LA LEY ESTABLECERA LOS MECANISMOS PARA EL ACCESO Y PARTICIPACION A CUALQUIER MANIFESTACION CULTURAL. (ADICIONADO MEDIANTE DECRETO PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION EL 30 DE ABRIL DE 2009). (sic) (IIJ-UNAM, 2016).

Este paso es de suma importancia; el gobierno, por fin empezaba a darle lugar al sector cultural, pues a pesar de que México ha sido partícipe en organismos internacionales (Unesco y la Organización de Estados Iberoamericanos –OEI) para el fomento cultural, en la realidad la situación era otra.

El problema de las políticas culturales va más allá de la implementación de éstas, primero que nada habría que resolver qué es una política cultural y hasta qué punto puede considerarse una verdadera política cultural.

Tomás Ejea (2008), con base en lo dicho por Pablo Latapí, menciona que las características básicas para una política de Estado, es necesario que cuente con los siguientes puntos:

- **Transparencia**, es decir, rendición de cuentas por parte de las autoridades responsables de llevarla a cabo.
- **Continuidad**, se refiere al seguimiento de ésta con el paso del tiempo.
- **Legalidad**, deberá ser legislada para que no dependa de la voluntad del gobierno.
- **Participación ciudadana**, en tanto que los ciudadanos deberán estar informados acerca de ésta, conocerla y aceptarla si es el caso.
- **Coordinación**, esto es que varias dependencias (afines al tema que abarca la política a proponerse) se involucren en la formulación de ésta.

Asimismo, Jade Ramírez explica que para formular una política cultural requiere cumplir con cinco objetivos o funciones de la intervención sociocultural:

- **Fundamentación y contextualización:** denominación, naturaleza, descripción, definición y justificación de las políticas-proyecto,
- **Análisis y conocimiento del medio:** llamada también fase de diagnóstico, investigación o análisis de la realidad,
- **Planificación:** en la que se incluye la programación, metodología, temporalidad, organización y determinación de los recursos,
- **Intervención:** objeto de análisis y momento de la ejecución, proyección, realización y determinación de recursos, y
- **Evaluación o fase de valoración:** balance, elaboración de conclusiones, recomendaciones e informe final (Ramírez Cuevas, 2009, p.28).

De acuerdo con lo dicho por Ramírez y Ejea, México carece de una verdadera política cultural, una a la que se le dé seguimiento, a lo mucho contamos con suspiros de políticas culturales pues

lejos de ser transexenales y que superen la visión de seis años, para conseguir logros y fortalecer un desarrollo cultural a mediano y largo plazo, terminan bajándose a políticas anuales, que en ocasiones son repetitivas y no responden, precisamente a la evaluación y seguimiento de las estrategias ya emprendidas (Ramírez, 2009, p. 23).

Tampoco hay un programa social de participación ciudadana en este sector, y respecto a la autonomía<sup>21</sup>, se tenía hasta cierto grado pues la aprobación de presupuesto dependía de lo que dictaminara la SEP.

Aunado a estos puntos y problemáticas, está la reciente creación de la Secretaría de Cultura, la cual entró en funciones a partir del 18 de diciembre de 2015; pero ¿por qué esto representa una situación a analizar si desde tiempo atrás los agentes culturales la habían pedido?

---

<sup>21</sup> Antes de ser Secretaría de Cultura, era el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta), el cual era el encargado de cohesionar, y administrar a los órganos dedicados a la cultura, incluyendo el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) y el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH). Dicho consejo estaba subordinado a la Secretaría de Educación Pública (SEP).

La cultura ha sido vista como subsector y no como una dimensión independiente, con la nueva Secretaría se tiene que hacer una reforma estructural y no sólo un cambio de nombre; ésta tiene que ir a un nivel más profundo si se quieren obtener verdaderos resultados en un futuro, por ejemplo, la Secretaría de Economía deberá incluirla en el INADEM, la Secretaría de Hacienda también tendría que realizar movimientos respecto a la cantidad de presupuesto que le destinará y los cambios fiscales en el SAT.

Otro punto que se debe analizar es el papel de la cultura a nivel internacional en los procesos de desarrollo y cooperación con otros países, negociación para intercambios culturales y en cómo alentar a los agentes culturales (artistas, gestores, artesanos, colectivos, etc.) en la creación y expresión cultural, además de cómo difundir y hacer más accesible este sector a la sociedad en general.

Si bien, esta nueva Secretaría representa un avance en mejorar el sector cultural, también es cierto que su creación fue muy de bote pronto, por lo que habría que esperar un par de años para ver qué tan benéfico resultó esta decisión por parte del Ejecutivo Nacional.

Entonces, ¿qué diferencia existe entre esta Secretaría respecto a Conaculta?, una Secretaría de Estado es un subórgano del poder ejecutivo, éste último a través de la ley de Presupuesto de la Federación asigna una cantidad anual de dinero para que realice las actividades necesarias en su campo y de acuerdo con el artículo doce de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, “cada Secretaría de Estado formulará, respecto de los asuntos de su competencia; los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, y órdenes del Presidente de la República” (LOAF- Cámara de Diputados, 2016).

Es un organismo con autonomía, que por medio del secretario (a) y los diferentes funcionarios que lo conforman toman decisiones y llevan a cabo las acciones

requeridas para el buen funcionamiento del campo que les corresponda. En cambio Conaculta dependía directamente de las decisiones que tomara el Ejecutivo, por ejemplo, la disolución del consejo; y también estaba sujeta a la SEP respecto a la aprobación de presupuestos y proyectos.

Idealmente, con la nueva Secretaría se generará una verdadera política cultural, y la creación de una ley<sup>22</sup> que fomente, favorezca e impulse a este sector. Su alcance ya no dependerá de los programas y presupuesto que le aprueben<sup>23</sup>.

Una de las posturas en contra de la creación de ésta es que se desvincularía del sector educativo; sin embargo, esto podría favorecer al ampliar su campo de acción a otros sectores e incluso generar junto con la SEP un programa educativo para los estudiantes relacionados directamente con el sector cultural.

Se desarrollarían programas de apoyo para las empresas culturales en conjunto con la Secretaría de Economía; por otro lado, con la Sociedad Civil se podrían lograr importantes acuerdos para que las OSC tengan mayor acceso y facilidad a los recursos necesarios para participar y gestionar en lo cultural.

De acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública, en el artículo 41 Bis, a la Secretaría de Cultura le corresponderá lo que a la letra dice:

- I. Elaborar y conducir la política nacional en materia de cultura con la participación que corresponde a otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- II. Conservar, proteger y mantener los monumentos arqueológicos, históricos y artísticos que conforman el patrimonio cultural de la Nación.

---

<sup>22</sup> La importancia de una ley recae en que ésta es aprobada por el poder legislativo y de igual forma sólo éste podrá derogarla, por lo que no está sujeta a las decisiones del presidente.

<sup>23</sup> La cuestión de los presupuestos sigue siendo un punto clave para la cultura, pues a pesar de que se creó la Secretaría de Cultura, lo que significaría un impulso a este sector, se hizo un recorte al presupuesto de 2016.



- III. Conducir la elaboración del Programa Nacional de Cultura, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables, así como su implementación y evaluación.
- IV. Coordinar, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables, las acciones que realizan las unidades administrativas e instituciones públicas pertenecientes a la Administración Pública Federal centralizada y paraestatal en materias de:
  - a. Investigación científica en Antropología e Historia, relacionada principalmente con la población del país y con la conservación y restauración del patrimonio cultural, arqueológico e histórico, así como el paleontológico; la protección, conservación, restauración y recuperación de ese patrimonio y la promoción y difusión de dichas materias; y
  - b. Cultivo, fomento, estímulo, creación, educación profesional, artística y literaria, investigación y difusión de las bellas artes en las ramas de la música, las artes plásticas, las artes dramáticas y la danza, las bellas letras en todos sus géneros y la arquitectura.
- V. Organizar y administrar bibliotecas públicas y museos, exposiciones artísticas, congresos y otros eventos de interés cultural.
- VI. Proponer programas de educación artística a la Secretaría de Educación Pública, que se impartan en escuelas e institutos oficiales, incorporados o reconocidos para la enseñanza y difusión de las bellas artes y de las artes populares.
- VII. Diseñar estrategias, mecanismos e instrumentos, así como fomentar la elaboración de programas, proyectos y acciones para promover y difundir la cultura, la historia y las artes, así como impulsar la formación de nuevos públicos, en un marco de participación corresponsable de los sectores público, social y privado.
- VIII. Promover los medios para la difusión y desarrollo de la cultura, atendiendo a la diversidad cultural en todas sus manifestaciones y expresiones.
- IX. Planear, dirigir y coordinar las tareas relacionadas con las lenguas indígenas, así como fomentar su conservación.
- X. Promover e impulsar la investigación, conservación y promoción de la historia, las tradiciones y el arte popular.

- XI. Fomentar las relaciones de orden cultural con otros países; facilitar la celebración de convenios de intercambio de educandos en las especialidades de las artes y la cultura universal; y definir la proyección de la cultura mexicana en el ámbito internacional, tanto bilateral como multilateral, con la colaboración de la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- XII. Promover la producción cinematográfica, de radio y televisión y en la industria editorial temas de interés cultural y artístico y de aquellas tendientes al mejoramiento cultural y la propiedad del idioma nacional, así como diseñar, promover y proponer directrices culturales y artísticas en dichas producciones.
- XIII. Dirigir y coordinar la difusión de las estaciones radiodifusoras y televisoras pertenecientes al Ejecutivo Federal, que transmitan programación con contenido preponderadamente cultural, a exclusión de las que dependan de otras dependencias.
- XIV. Estimular el desarrollo y mejoramiento del teatro en el país; así como organizar concursos para autores, actores y escenógrafos.
- XV. Otorgar becas para que los estudiantes de nacionalidad mexicana puedan realizar investigaciones o completar ciclos de estudios relacionados con las artes en el extranjero.
- XVI. Promover e impulsar, en coordinación con otras dependencias, el uso de las tecnologías de la información y comunicación para la difusión y desarrollo, así como de los bienes y servicios culturales que presta el Estado, atendiendo a la diversidad cultural en todas sus manifestaciones y expresiones con pleno respeto a la libertad creativa, conforme a las disposiciones aplicables.
- XVII. Ejercer todas las atribuciones que la Ley General de Bienes Nacionales y la Ley Federal sobre Monumentos Arqueológicos e Históricos establece respecto a monumentos arqueológicos, artísticos e históricos, así como respecto de las zonas de monumentos arqueológicos, artísticos e históricos.
- XVIII. Organizar, controlar y mantener actualizado el registro de la propiedad literaria y artística, así como ejercer las facultades en materia de derechos de autor y conexos de conformidad con lo dispuesto en la Ley Federal de Derecho de Autor.

- XIX. Formular el catálogo del patrimonio histórico nacional.
- XX. Formular y manejar el catálogo de los monumentos nacionales.
- XXI. Organizar, sostener y administrar museos históricos, arqueológicos y artísticos, pinacotecas y galerías, a efecto de cuidar la integridad, mantenimiento y conservación de tesoros históricos y artísticos del patrimonio cultural del país.
- XXII. Establecer Consejos Asesores, de carácter interinstitucional, en los que también podrán participar especialistas en las materias competencia de la Secretaría.
- XXIII. Elaborar y suscribir convenios, acuerdos, bases de coordinación y demás instrumentos jurídicos con órganos públicos o privados, nacionales e internacionales, en asuntos de su competencia, y
- XXIV. Los demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos.

Para que esto se pueda llevar a cabo es necesario que tanto agentes culturales y funcionarios públicos trabajen en equipo para generar cambios relevantes, es decir, deberá existir una verdadera transparencia en materia de información y manejo de los recursos económicos de la nueva Secretaría.

Además, no todo puede quedar en manos de los funcionarios, los ciudadanos tienen la obligación de exigir y vigilar para que las acciones que se lleven a cabo realmente sean a favor de la población en general y no sólo beneficie a ciertos grupos.

Para poder iniciar un cambio en el sector cultural en cuanto a políticas públicas, apoyos económicos, promoción, investigación, etc., es necesario que se deje de ver la cultura como algo circunstancial, y sobre todo la relación que tiene con la economía y la dinámica con el Estado, mercado y Sociedad Civil.

Urge entonces, un análisis real y más aterrizado respecto a la cultura, su aporte al PIB, quiénes y cómo lucran con lo cultural, cómo se distribuye y qué sectores aportan al gasto cultural.

Por ejemplo, uno de los aspectos básicos es mantener al día la Cuenta Satélite de Cultura<sup>24</sup>, ya que con ésta se le da seguimiento al aporte de este sector al PIB nacional, que, como ya se mencionó en el capítulo anterior, su aportación fue del 2.7% al 2012, mientras que su producción de mercado fue del 2.0% y con un total de 1,011, 420 puestos ocupados. En la siguiente tabla, se puede apreciar que la aportación al PIB y la producción de mercado aumentaría 0.1%, mientras que los puestos de trabajo ocupados se estimaban en un incremento de 7,036 unidades, todo esto para el 2013.

Tabla 4

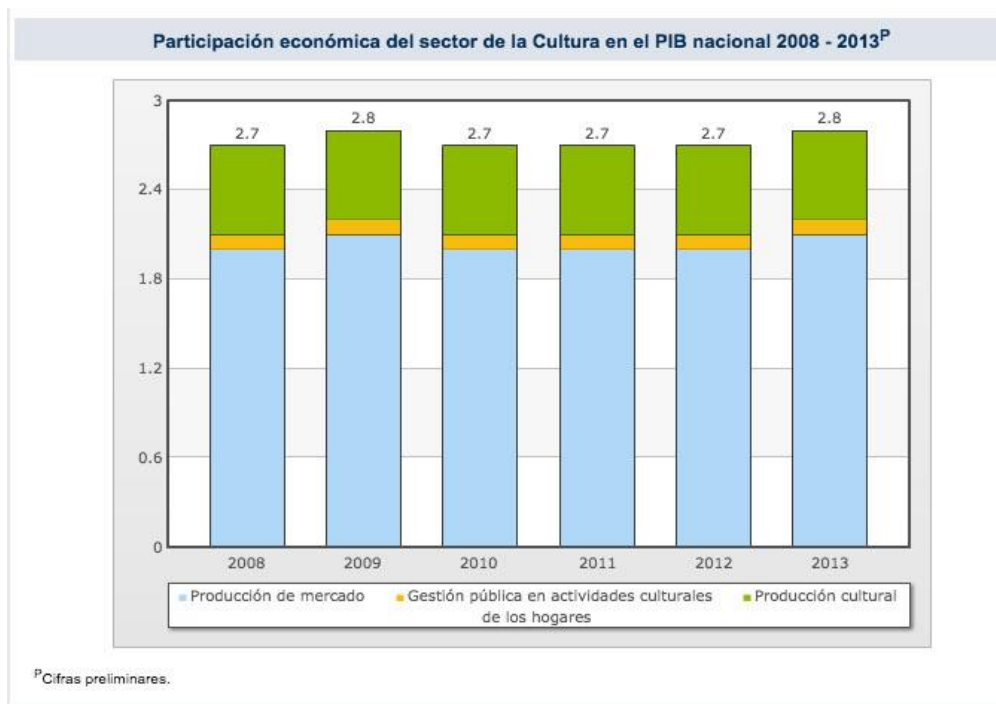
Principales resultados de la Cuenta Satélite de la Cultura de México		
Concepto	2012	2013 <sup>P</sup>
Participación económica del sector de la Cultura en el PIB nacional (%)	2.7	2.8
Producción de mercado	2.0	2.1
Gestión pública en actividades culturales	0.1	0.1
Producción cultural de los hogares	0.6	0.6
Valor bruto de la producción (%)	100.0	100.0
Consumo intermedio (%)	32.5	31.7
Valor agregado bruto (%)	67.5	68.3
Puestos de trabajo ocupados (unidades)	1,011,420	1,018,456

<sup>P</sup>Cifras preliminares.

Fuente: INEGI, Cuenta Satélite de Cultura 2013, octubre de 2015.

Figura 6

<sup>24</sup> Las Cuentas Satélites son una derivación del Sistema de Cuentas Nacionales de México, las Cuentas Satélites están referidas a temas específicos tales como el de salud, educación, y en este caso, el de la cultura. Estos sistemas son importantes para la toma de decisiones en el sistema económico mexicano.



Fuente: INEGI, Cuenta Satélite de Cultura, octubre de 2015.

En la figura 6 se observa que el aporte al PIB no varió mucho en términos generales de 2008 a 2013, no obstante, del total, el 2-2.1% lo aportó la producción de mercado, la gestión pública de actividades culturales del hogar aportó el 0.1% y la producción cultural se mantuvo en 0.6%.

La información más reciente respecto a consumo cultural en México refiere al 2010 con la Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumo Culturales, y con la Encuesta Nacional de Consumo Cultural en México (2012) realizada por el INEGI.

En la Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumo Culturales (2010) se aprecia que tan sólo un 13% del total de los encuestados están muy interesados en la cultura o en actividades culturales, mientras que un 14% no está nada interesado y un 34% y 34% está algo o poco interesado, respectivamente.

Cuando se les preguntó con qué asocian la cultura, un 8% mencionó que con el arte y otro 8% con la educación, seguido de un 7% respecto a tradiciones. De

igual forma, cuando se les preguntó cuánto han gastado en cultura en los últimos 12 meses, el 73% dijo que nada, mientras que sólo el 1% gastó \$1000.00 o más.

Está claro que este tipo de estudios no son suficientes para vislumbrar la importancia de cultura en el crecimiento del país y menos cuando los datos que arroja son ambiguos. Precisamente por esto es necesario que se realice un estudio adecuado para saber la magnitud del consumo cultural<sup>25</sup> pues ha sufrido cambios significativos a partir de la expansión de los medios masivos de comunicación y sobre todo, del internet.

Las fronteras en lo digital se han difuminado poco a poco y cualquiera con acceso a dicha tecnología puede consumir lo que se produce en China, Japón, Alemania, Francia, Inglaterra, Estados Unidos, México, Argentina, Brasil, etc.

Otro factor importante en el consumo de productos culturales han sido los tratados como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y el Mercado Común del Sur (Mercosur), al establecer sus políticas de comercialización respecto a importación y exportación de los diferentes bienes.

En el caso del Mercosur se siguen firmando acuerdos que beneficien en común a las partes, por ejemplo, con Brasil se acordó quitar el arancel a ciertos productos, tales como el tequila al ser exportado, y Brasil podrá importar chachaza al mercado mexicano con la misma condición.

Pero el caso más llamativo es el del TLCAN, pues “es un tratado internacional de amplio alcance que establece las reglas para el comercio y la inversión entre Canadá, Estados Unidos y México” (TLCAN, 2016).

---

<sup>25</sup> Este consumo cultural no sólo tendría que referirse a la iniciativa privada, sino también a aquello que las OSC realizan y ponen al alcance de los ciudadanos.

Estados Unidos es el país con el cual, México, tiene mayor número de exportaciones, al firmarse este tratado, Canadá se negó a incluir el rubro de la cultura y sus diferentes productos dentro de los acuerdos celebrados en el TLCAN, esto se conoce como “exención cultural”. México, por supuesto, que aceptó sin miramientos todos los acuerdos.

Esto tiene sus ventajas y desventajas, primero, pues se amplía la oferta de productos y servicios culturales hacia los países del norte. Por otro lado, implica que los productos y servicios culturales de EU y Canadá entran libremente a México, lo que podría desencadenar en una mayor tendencia a la homogeneización del mercado cultural a partir de la globalización, incluso se arriesga en buena medida que se consuman más los productos culturales de aquellos países que los mexicanos.

Tanto economistas, como agentes del sector cultural deben caer en el entendido que ambas disciplinas no están peleadas, al contrario van de la mano pues la cultura le da sentido a la economía y al consumo de productos culturales, estas últimas generan intercambios a nivel local, nacional e internacional ayudados de los medios de comunicación y por las formas de consumo que ya no tienen fronteras.

La Encuesta Nacional de Consumo Cultural 2012 (son los datos más recientes en cuanto a consumo cultural) realizada por el INEGI, arroja que 6 de cada 10 mexicanos han asistido por lo menos alguna vez a un sitio<sup>26</sup> o evento cultural en lo que fue al 2012.

Del total de la población encuestada (54% mujeres y 46% hombres), la población que más va a este tipo de eventos o sitios son los que oscilan en una edad de 30 a 49 años de edad con un 60% de asistencia durante dicho año.

---

<sup>26</sup> Sitio cultural se refiere a cualquier lugar que se considere dentro de la cultura, ya sea cines, teatros, museos, salas de concierto, galerías de arte, etc.

Respecto a ferias o festivales culturales, 4 de cada 10 han asistido una vez en lo que fue del año, de los cuales el 60% fueron hombres, mientras que el 40% restante fueron mujeres. En cuanto a la asistencia a espectáculos culturales en la vía pública, tres de cada seis asistieron, y uno de cada diez tomó un taller o curso cultural.

El último dato (talleres tomados) habría que tomarlo muy en cuenta pues se observa que, de acuerdo con la distribución por edad, aquellos entre 12 y 17 años representaron el mayor número de población que ha tomado un taller; aquellos entre 18 y 29 años representaron el 24%, mientras que los de 30 y 49 fueron el 21%; sin embargo, la población de 6 a 11 años y mayores de 50 años sólo fueron el 19 y 10 por ciento, respectivamente.

Este dato es importante en tanto que una de las vías más importantes de procuración de fondos para las OSC –y lo será también para Libélula A.C.– es a través del cobro de cuotas por impartición de talleres, por lo que la estrategia de difusión de estos tendrá que estar dirigida al público correcto.

En lo referente a participación voluntaria y desarrollo de actividades culturales, un 3% de la población dijo haber participado voluntariamente en un evento de su elección; mientras que en ferias y fiestas tradicionales, el 6% dijo haber participado.

Los números bajan un 4% respecto a la participación y desarrollo voluntario en festivales y talleres culturales, con un 2% y 2% cada uno. Recuérdese que el voluntariado es una de las características esenciales de las OSC y su valor económico al PIB se estimó en 14.5% (esto al 2015) del total, por lo que habría que trabajar en parte de incitar a la sociedad a formar parte del trabajo voluntario de las OSC.



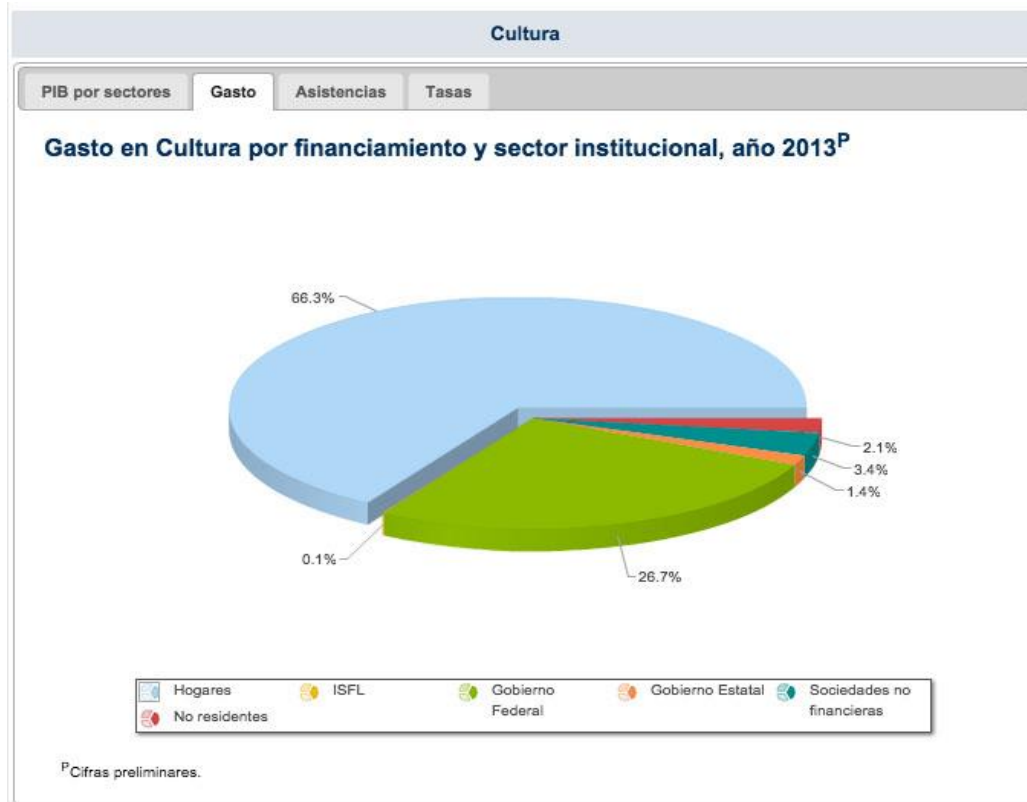
## **Las OSC y la Promoción Cultural en México**

Actualmente se han transformado y multiplicado los espacios culturales, al igual que los agentes culturales. Esta misma modernización ha provocado que las empresas privadas ganen terreno en lo cultural mientras que el Estado se ha visto reducido.

Por otro lado, la sociedad civil ha intentado gestionar este sector y si bien hay una gran cantidad de organizaciones que van desde colectivos, casas de cultura, asociaciones civiles, etc., la falta de profesionalización y planeación han provocado que las más de las veces los miembros se desesperen y dejan proyectos inconclusos o ni si quiera intenten llevarlos a cabo.

La Cuenta Satélite de Cultura (véase figura #7), arroja el dato del gasto por financiamiento o institución respecto al sector cultural, quedando así: los hogares son los que más gasto realizaron con un 66.3%, seguido del gobierno federal con el 26.7% mientras que el gobierno estatal solamente realizó el 1.4%, el sector institucional que menos aportó fueron las Instituciones Sin Fines Lucrativos con un 0.1%

Figura 7



Fuente: INEGI, Cuenta Satélite de Cultura 2013, octubre de 2015.

Aquí entra en juego el concepto de economía cultural y su importancia en el análisis del sector cultural, que, de acuerdo con Eduardo Cruz Vázquez, se podría definir como “la subdisciplina de las ciencias económicas que emplea las herramientas convencionales del análisis económico para la comprensión de los procesos económicos de lo cultural desde una perspectiva funcional” (2012:42).

Se le ha dado mayor peso a la inversión privada, lo cual deja ver la carencia de recursos públicos para llevar a cabo los proyectos necesarios del bienestar de la sociedad. En lo cultural no es la excepción. Aunado a ello, vemos que la Sociedad Civil mexicana ha crecido al igual que las OSC.

Por ello es importante hacer énfasis en la necesidad de que tanto los gestores culturales, como los economistas trabajen de la mano para reforzar y darle la importancia que merece la economía cultural en el aporte al PIB desde la trinchera

propia de la cultura y de la mano con la SC. De igual forma, las OSC<sup>27</sup>, específicamente, las dedicadas al sector cultural deberán profesionalizarse, hacer propuestas de políticas culturales eficientes y que realmente favorezcan al sector.

“Estas organizaciones actúan en una dimensión social, acotando al Estado para cumplimiento de sus funciones, luchan por cambiar relaciones de poder, ampliar y hacer cumplir los derechos ciudadanos. Operan también en una dimensión económica pero sin fines de lucro (lo cual no significa que no generen ganancias), organizan y realizan una oferta de bienes y servicios (cada vez más en forma de empresa social) para intervenir en lo diversos ámbitos de las necesidades de la ciudadanía, que van desde la asistencia social, la recreación, el deporte, los bienes culturales, la cooperación para el desarrollo, hasta la formación profesional, integrando nuevas e innovadoras formas organizativas, así como demandando, cada vez más, profesionales especializados” (visto en Girardo; 2007:19).

Por ejemplo, Eduardo Cruz Vázquez (2010) propone cuatro características de un modelo de economía cultural:

1. **Caracterización del sector, del trabajo y el consumo cultural:** se tendría que definir el trabajo cultural, ocupaciones y número de personas que integran este sector laboral.
2. **El gasto, inversión y capital que hacen viable que un país cuente con bienes y servicios culturales:** habría que conocer bien a bien las políticas públicas y la asignación de recursos económicos hacia ciertos proyectos, la influencia de las universidades públicas, paraestatales, sociedad civil, la responsabilidad empresarial, así como la infraestructura, oferta y demanda y recursos humanos con los que se cuenta para producir, promover y difundir.

---

<sup>27</sup> Recuérdese que la cuenta satélite de las Instituciones Sin Fines de Lucro indicó que el total de la aportación de las que se dedican a lo cultural tan sólo al PIB fue del 3.3% (la cual sería la más baja) al 2014.

3. **El valor y la aportación de la cultura a la economía nacional:** en este caso se habla de una Cuenta Satélite para saber el aporte al PIB y cómo afecta y/o benefician determinadas actividades o productos culturales.
4. **Conocimiento, estudio y valoración de las experiencias internacionales:** se refiere a la cooperación internacional y políticas culturales de otros países

Este modelo podría ser un primer acercamiento a un nuevo paradigma en el campo cultural y así aprovechar la creación de la Secretaría de Cultura, sobre todo en reconocer su importancia para la economía del país, así como la inversión y el gasto que se hace en ésta en la producción de bienes culturales.

Como ya se dijo, la inversión privada ha llegado a predominar en algunos sectores, tales como la industria disquera o en festivales, lo cual no es realmente malo, lo que sí podría serlo es que poco a poco el Gobierno Federal relegue lo cultural a las empresas privadas y se corra el riesgo de caer en la lógica del mercado y subordinarse a la estética comercial.

A razón de esto, es que urge mayor presencia de la Sociedad Civil en la cultura, pues tiene que ser la mediadora entre las transacciones del gobierno y la iniciativa privada; proponer, promover y vigilar la implementación de las políticas culturales.

Se puede decir que la participación de la Sociedad Civil no es nueva en este espacio, ya que a nivel internacional, las OSC, juegan un papel muy importante en la creación de políticas culturales, un claro ejemplo de esto es su participación en la Convención<sup>28</sup> sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales de la UNESCO.

---

<sup>28</sup> Convenio aprobado por la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, en octubre de 2005. Éste se aplicará en las políticas culturales que implementen los Estados (las Partes) en relación con la protección y promoción de la diversidad cultural.

Esta convención tiene por objeto:

- a) proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales;
- b) crear las condiciones para que las culturas puedan prosperar y mantener interacciones libremente de forma mutuamente provechosa;
- c) fomentar el diálogo entre culturas a fin de garantizar intercambios culturales más amplios y equilibrados en el mundo en pro del respeto intercultural y una cultura de paz;
- d) fomentar la interculturalidad con el fin de desarrollar la interacción cultural, con el espíritu de construir puentes entre los pueblos;
- e) promover el respeto de la diversidad de las expresiones culturales y hacer cobrar conciencia de su valor en el plano local, nacional e internacional;
- f) reafirmar la importancia del vínculo existente entre la cultura y el desarrollo para todos los países, en especial los países en desarrollo, y apoyar las actividades realizadas en el plano nacional e internacional para que se reconozca el auténtico valor de ese vínculo;
- g) reconocer la índole específica de las actividades y los bienes y servicios culturales en su calidad de portadores de identidad, valores y significado;
- h) reiterar los derechos soberanos de los Estados a conservar, adoptar y aplicar las políticas y medidas que estimen necesarias para proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales en sus respectivos territorios;
- i) fortalecer la cooperación y solidaridad internacionales en un espíritu de colaboración, a fin de reforzar, en particular, las capacidades de los países en desarrollo con objeto de proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales (UNESCO, 2016).

De acuerdo con el artículo 11 de la Convención, y cito:

“Las Partes reconocen el papel fundamental que desempeña la sociedad civil en la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales. Las Partes fomentarán la participación activa de la sociedad civil en sus esfuerzos por alcanzar los objetivos de la presente Convención” (UNESCO, 2016).

De igual forma, se insta que la SC deberá contribuir en la aplicación de la Convención a través de los medios adecuados, así como en la elaboración de políticas culturales y facilitar el acceso a la información acerca de la protección y promoción de la diversidad cultural; también desempeña la función de agente de cambio en cuanto a la aplicación de la Convención.

Las Partes deberían alentar a la sociedad civil a promover nuevas ideas y planteamientos para la formulación de políticas culturales así como para el desarrollo de procesos, prácticas o programas culturales innovadores que contribuyan a la consecución de los objetivos de la Convención (UNESCO, 2016).

La contribución de la Sociedad Civil puede ser en diferentes esferas que van desde apoyar en la elaboración y aplicación de políticas culturales –como ya se ha mencionado- o en la promoción de diferentes expresiones culturales, también en la redacción de los informes periódicos para la Convención, incluso en la cooperación a nivel nacional o internacional para el desarrollo de la cultura.

Aunado a esto, aquellas OSC autorizadas por la Convención a fungir como observadoras en la Conferencia de las Partes o en el Comité Intergubernamental, podrán:

- mantener el diálogo con las Partes de manera interactiva en cuanto a su contribución positiva a la aplicación de la Convención, preferentemente, si procede, antes de las reuniones de esos órganos;
- participar en las reuniones de esos órganos;
- expresarse en esas reuniones, una vez que el Presidente del órgano de que se trate les haya dado la palabra;
- presentar contribuciones por escrito sobre los trabajos de los órganos de que se trate, previa autorización del Presidente; estas contribuciones serán distribuidas por la Secretaría de la Convención a todas las delegaciones y a los observadores, como documentos informativos (UNESCO, 2016).

Entonces, si a nivel internacional se reconoce el papel fundamental de la SC, y específicamente de las OSC, ¿por qué en México tanto la Sociedad Civil, como el sector cultural son de las áreas más descuidadas por el Gobierno Federal?

Es claro que en esta cuestión influyen muchas variables; sin embargo, existen algunas que resaltar, para empezar y como ya se vio, el marco jurídico-administrativo para las OSC en general, es confuso. En segundo lugar, los agentes culturales actúan de forma espontánea y tratan de adaptarse al entorno con soluciones momentáneas, por lo que no existe una planificación a futuro. Trabajan con lo que se les presenta al momento.

Así pues, la profesionalización <sup>29</sup>de las OSC en nuestro país es un tema actual, pues la mayoría de estos organismos todavía se encuentran en aras de la formalización tanto de sus redes de operación como de planeación en sus actividades.

Así es como organismos de la Sociedad Civil operen sin un plan de trabajo, su alcance se verá limitado, pues sus acciones giran en torno al día-día, se dejan de lado los objetivos a mediano y largo plazo, a la vez que no se fijan metas a alcanzar en determinado tiempo.

“La formación es una actividad orientada prioritariamente a producir aprendizaje. Es una acción educativa por excelencia. El objetivo de tal acción es el saber<sup>30</sup>. Se trata, pues, de su difusión, promoción y actualización y de las formas en que utilizamos dicho saber” (Girardo, 2007, p.22).

---

<sup>29</sup> Entenderemos por profesionalización a la formación tanto en aprendizaje como a nivel administrativo de las OSC. El aprendizaje se refiere a lo teórico y lo práctico de los conocimientos de las OSC y específicamente del campo en el que se desenvuelvan los profesionales y los organismos.

<sup>30</sup> De acuerdo con Cristina Girardo, en este saber se refiere no sólo al conocimiento sino a los tipos de saberes: “*saber hacer* (habilidades o capacidades [profesionales]), *saber ser* (competencias [personales]), *saber hacer hacer* (management, gestión)” (Girardo, 2007, p.22)

Las OSC son entes multifacéticos y heterogéneos, proponer una sola vía de profesionalización es como si existiera un único número de zapatos sin importar que algunos calzan de números más chicos y otros más grandes; no obstante, existen procedimientos generales para dicha formalización a sabiendas de que cada una deberá tomar en cuenta su propio contexto, entorno y qué es lo que quiere lograr, cómo piensa lograr lo que propone y sobre todo si la organización fungirá como coadyuvante en la dinámica social, es decir, como un ente de cambio o como promotora de lo que ya existe.

“En las organizaciones de la sociedad civil, todos los agentes son portadores de conocimiento tácito (voluntarios, trabajadores asalariados, donadores, etc.) quienes aportan a las organizaciones un conjunto de saberes, competencias y experiencias adquiridas fuera de la organización. El conocimiento explícito o codificado en las OSC son los conocimientos profesionales (teóricos y técnicos) de los miembros que participan en las organizaciones, así como los conocimientos plasmados en los manuales operativos, las normas y los procedimientos. Junto a estas formas codificadas de conocimiento, existen otras igualmente explícitas, pero que circulan de manera no codificada, por ejemplo, algunas prácticas vinculadas con actividades desarrolladas que se basan normalmente en la experiencia y memoria de quienes se ocupan de estas actividades dentro de la organización” (Girardo, 2007, p.23).

Las organizaciones están en constante cambio y aprendizaje, se mueven al ritmo de las exigencias sociales por las que intervienen, y en este caso, las OSC de Gestión Cultural se tienen que mantener al tanto de los cambios que vendrán con la Secretaría de Cultura, la creación de la Ley General de Cultura y cómo la dinámica de consumo cultural afectará a futuro sus objetivos y metas.

Estos organismos adquieren nuevas competencias conforme obtienen resultados de acciones que se vieron finalizadas, “para realizar aprendizaje en las



organizaciones, es necesario, por tanto, desarrollar capacidades y conocimientos que deben compartirse” (Girardo, 2007, p.24).

De acuerdo con Cristina Girardo, otro aspecto de la formación en las OSC es el capital intelectual, que se compone de:

- *Capital humano*: aquello que una persona usa para crear valor, tales como sus conocimientos o experiencias.
- *Capital estructural*: lo que queda si se quita a las personas (documentos, normas, procesos, etc).
- *Capital relacional*: las relaciones entre los miembros de la organización sus diferentes públicos y su entorno.

Si bien, se podría decir que la profesionalización de las OSC no puede ser el mismo camino para todas, sí existen aspectos generales que es necesario se sigan para un funcionamiento óptimo, y sobre todo, para que éstas lleguen a los objetivos planteados.

Y se agregaría otro factor elemental para que todo esto se lleve a cabo, la comunicación como elemento básico en el proceso de profesionalización y formalización de las OSC de Gestión Cultural.

¿Por qué? pues como se ha visto, la gestión cultural, a pesar de que no es una actividad nueva, su estudio sí y una de las grandes carencias en la formación del gestor cultural es la parte de la comunicación, cómo lograr que un proyecto tenga un impacto fuerte y buena aceptación entre el público objetivo, cómo lograr que una AC, IAP, SC, casa de cultura, etc., tenga presencia en el campo a desarrollar dentro de la Gestión Cultural.

Asimismo, la comunicación es un elemento básico para el desarrollo de cualquier organización, no se podría concebir un sistema sin interacción entre sus miembros

y con el entorno, así estos y otros elementos básicos de la comunicación organizacional serán abordados en el siguiente capítulo.

## **A modo de resumen**

La cultura no es un aspecto más de la vida cotidiana, es la vida en sociedad. El ser humano es cultural, está en constante interacción y retroalimentación con su entorno, la cultura es todo aquello que el hombre ha modificado de la naturaleza, le confiere un valor y un significado.

Es eso que le da sentido al andar diario del hombre: en el trabajo, en la familia, en el círculo de amigos, en el consumo de determinados productos, al preferir escuchar a *The Doors* que *The Backstreetboys*. En el vestir de negro o de blanco en un funeral, es aquello que le brinda de una *identidad* y de pertenencia social.

La cultura no es un mero instrumento de nacionalización o un sector de relleno al cual destinar presupuesto anualmente, es aquello que le da sentido a las acciones, al consumo y aquello que se exporta e importa en todo el mundo, ya sea material o inmaterial.

Pero no sólo el Estado o el sector privado pueden ser partícipes de este reparto, es necesario que la Sociedad Civil desempeñe bien su papel de mediador, que actúe como coadyuvante en la creación e implementación de una verdadera política cultura.

A pesar de los problemas ya mencionados, se puede visualizar un panorama que empieza a favorecer al sector, ya es por lo menos, un derecho constitucional el acceso a la cultura; también ya se cuenta con una Secretaría de Cultura (a la cual hará falta pulirla) y se trabajar en una Ley de Cultura.

Para esto es necesario que las OSC se profesionalicen y sean capaces de proponer, generar y modificar proyectos con alto impacto cultural, que se dejen de exposiciones o eventos fortuitos y se unan en impulsar la cultura.

Es tarea de la Sociedad Civil hacerla llegar a más personas, presionar al Estado con los recursos, y demandar a las instituciones un aumento en reparto presupuestal a impulsar proyectos culturales con alto contenido cultural. Así como generar una cultura de la donación para las OSC en México.

Así pues, es tarea difícil pero no imposible, lograr una A.C. de Gestión Cultural profesionaliza, que desde su nacimiento se plantee las metas a corto, mediano y largo plazo y se tenga un plan de trabajo. Por ello era importante contextualizar la situación de las OSC y de la cultura en México, para proponer la forma más adecuada en cuanto a líneas de acción y plan de trabajo.

El siguiente y último capítulo, aborda la importancia de la comunicación como eje rector para la profesionalización de las OSC y se toma como base para la propuesta de la guía de comunicación de Libélula A.C.

## **CAPÍTULO III**

# **LA COMUNICACIÓN COMO EJE RECTOR DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS OSC, UNA PROPUESTA DE ASOCIACIÓN CIVIL DE GESTIÓN CULTURAL**

“Lo propio del saber no es ni ver ni demostrar, sino interpretar”

Michael Foucault

El presente capítulo, abordará la importancia de la Comunicación Organizacional (CO), así como la propuesta de una Asociación Civil de Gestión Cultural, tratando de unir los puntos mencionados acerca de la profesionalización de las OSC que incluye su constitución jurídica administrativa, así como su importancia para impulsar el sector cultural en México.

La comunicación es un fenómeno multidisciplinario, multifacético y heterogéneo, por ello es que su estudio puede ser abordado por diferentes disciplinas, ya sea desde la política, la psicología, sociología, antropología, psicología, economía incluso, entre otras.

Pero, ¿por qué la comunicación ha tomado tal importancia dentro de las organizaciones? No se trata de algo nuevo, la comunicación ha estado presente en los orígenes del hombre, es a partir de esta necesidad de darse a entender con los demás lo que ha llevado a que el campo de la comunicación ya no se considere como algo que podría servir en algún momento.

Una organización se compone de individuos, quienes están en interacción constante, requieren de estar informados de lo que pasa dentro y fuera del sistema al que pertenecen, saber cómo eso les ayuda, moldea o modifica su identidad y su comportamiento con los demás.

Por tanto, las organizaciones, como entes de desarrollo –no sólo laboral- social, son el lugar, después del hogar, en el que el hombre se desenvuelve con más confianza, son estos organismo los que le permiten abrir sus horizontes culturales, y estar dispuesto a escuchar al otro, de reconocerse en el otro.

Es ese reconocimiento el que obliga a darle la importancia que merece a la comunicación y su influjo en el desarrollo de toda organización, en este caso para el desarrollo de Libélula A.C.

Se abordará el papel de la CO y de la cultura como elementos primordiales para el fortalecimiento de una organización, esto dará pie a la guía de comunicación la A.C. ya plateada, en la cual se aborda el deber ser, metas, líneas de acción, esquema para un plan de comunicación interno y externo, relación con los medios y se hace la propuesta de identidad e imagen.

## **Comunicación organizacional, el as bajo la manga en la profesionalización de las organizaciones**

La comunicación, al igual que las organizaciones es un elemento multifacético y heterogéneo, es tan antigua como el origen del hombre y es a éste como el agua a los peces. El ser humano socializa cuando comunica y viceversa. Por ello, la comunicación no es indiferente a las organizaciones, pues éstas se componen de individuos que tienen la necesidad de integrarse en grupos, de ser aceptados y desempeñarse en un rol específico.

En el panorama actual de la globalización, la dinámica de las organizaciones ya no puede ser explicada por las viejas teorías de la administración, en las que sólo se estudia la organización y sus flujos de interacción de forma descendente, es decir, que todo debe ser aprobado por la cabeza de la organización y todo emana a partir de él y en el cual, ésta es una entidad impermeable de lo que sucede en su entorno.

Antonio Barba (2004) dice que “los cambios en los paradigmas de la administración se dan el marco de la sociedad mundial [generando] un aumento explosivo de interconexiones, interacciones e interdependencias entre Estado y sociedad” (p.12).

Se tiene que ver a la organización como un sistema social abierto donde los flujos de comunicación entran y salen, y que a su vez generan situaciones fuera del control del sistema y de los miembros.

La CO se apartó radicalmente de la raíz simbólica (de suyo emergente y transitiva) que define todo proceso comunicativo, para devenir rígido instrumento de gestión de las mentalidades y las apariencias, las jerarquías y los discursos de cooperación soft, es decir, aquellos que tienden al predominio de la univocidad y la imposición de sentido entre los actores organizacionales (Ávila, 2010, p.52).

El papel de la comunicación organizacional (CO) es el de analizar el proceso de apropiación y significación no sólo de los mensajes y la información que fluyen al interior y al exterior del organismo, sino, también en qué forma afectan al funcionamiento de éste, cómo se dan las interacciones y dinámicas entre los grupos formales e informales de la organización y con el entorno.

La comunicación no puede separarse de la organización y verse como un mero instrumento, el ser humano está en la necesidad de hacerse con el otro, adquiere identidad a partir del otro, una acción tiene significado si para el otro tiene sentido.

Es en esa otredad donde entra en juego la comunicación, sin ésta simplemente no podría existir interacción alguna.

Comunicar tiene su origen en el latín *communicare* el cual significa hacer partícipe al otro de lo que uno tiene (Sandoval, 2001), así pues, dentro de un sistema, las relaciones de interacción fluyen en todos los sentidos y en todos los niveles (desde lo operativo hasta lo administrativo), y en un una OSC, donde su característica principal es el voluntariado y una estructura orgánica horizontal, es menester que la CO se mantenga en equilibrio. Es por tanto la columna vertebral de toda organización.

Si queremos desplegar la comunicación al campo de estudio organizacional, institucional, empresarial, político, estratégico, etc— necesitamos analizarla como una acción significativa, no vista únicamente como herramienta, como proceso, sino como una estrategia esencial, como el ADN de las organizaciones, ya que esto nos permitirá identificar y entender el papel que la comunicación juega en esas áreas, y hacer propuestas, si así se requiere, de mejora, de crecimiento. La comunicación debe ser vista como estrategia (Rodríguez, 2013, p.3).

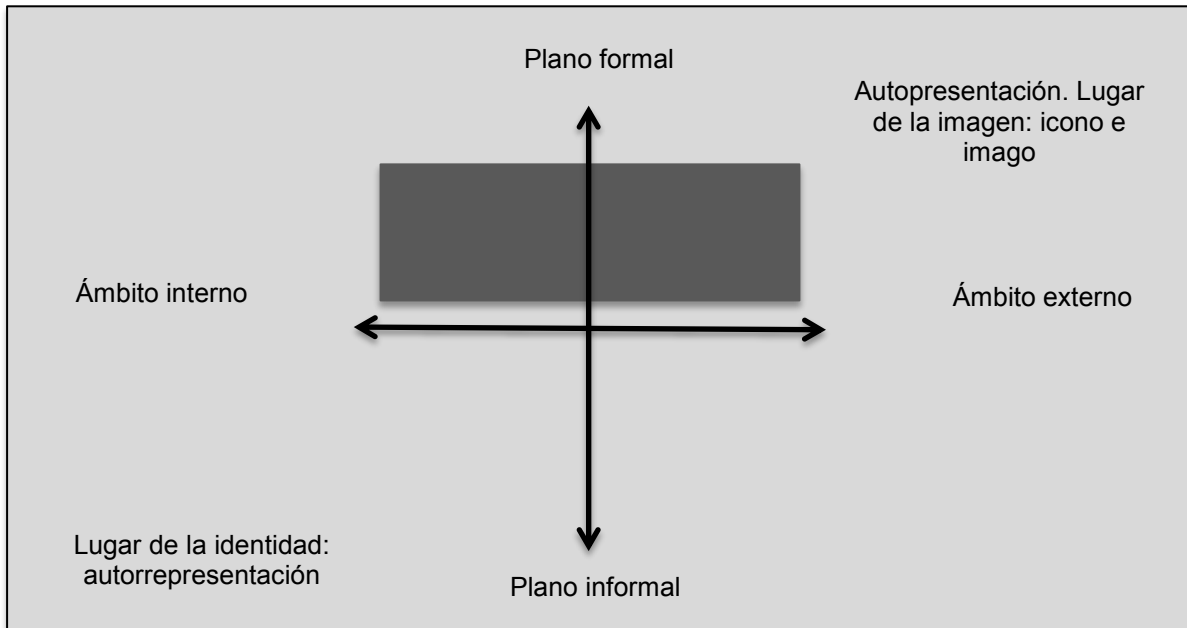
En una estructura orgánica, la comunicación no puede estar subordinada a ningún departamento, pues ésta no tiene que rendirle cuentas a nadie, por el contrario, es un elemento de coordinación para toda la organización, es la que conecta a cada una de las partes que conforman al organismo, y a su vez interconecta a los individuos que son parte de éste, y aún más, conecta al sistema con el entorno.

Para poder estudiar una organización y sus procesos comunicativos, es necesario analizar la cultura de ésta; así surge un cuestionamiento que no ha sido fácil de responder a lo largo de las últimas décadas: ¿la organización es o *tiene* cultura?

El punto de vista desde *la organización tiene cultura* (figura #8) se centra precisamente en la utilidad y de dos aspectos principalmente: identidad e imagen

-formalizada- y se deja de lado la parte informal, en este caso la cultura es algo que se gestiona a partir de la administración

Figura 8



Fuente: Ávila, Rafael. Tensiones y recensiones en comunicación organizacional. *Revista Iberoamericana de Comunicación*, p. 58.

La cultura vista como lo que *la organización es*, muestra una visión donde ayuda a comprender las dinámicas formales e informales de la organización. Es lo que brinda identidad a la organización; lo simbólico y el lenguaje son los fundamentos básicos de la cultura, ya que a partir de ellos adquiere significado siempre y cuando se socialicen, por tanto, es menester el análisis de los procesos de comunicación.

El estudio de las organizaciones a través de su cultura nos permite conocer su esencia. Una esencia que está formada por elementos que necesitamos identificar para comprender la vida organizacional (...) Al descubrir la cultura de las organizaciones en su forma más pura, podremos también describir su influencia en los procesos organizacionales. Porque son esos procesos los que los miembros de las organizaciones viven diariamente, y los que, además, proyectan



al exterior –al ambiente con el cual interactúan. Así, a través de su cultura, se dan a conocer nuestras organizaciones (Dávila y Martínez, 1999, p. 9-10)

“En una óptica cultural, el significado se produce mediante un proceso interpretativo *in situ*. Este proceso incluye niveles de interpretación universal, cultural e individual” (Reis Louis Meryl, en Ramió y Ballart; Louis, 1993, p.355). El primer nivel –universal- implica todas las posibilidades de significados y se encuentra en el plano de la objetividad; en el segundo nivel –el cultural- están las posibilidades de significados y relaciones de acuerdo al grupo al que se pertenece, aquí se maneja la intersubjetividad; mientras que el tercer nivel –el individual- es la interpretación que cada uno le confiere de acuerdo a su experiencia y contexto, por lo que aquí, la subjetividad tiene su reino.

En palabras de Rafael Ávila (2010) se podría decir que

Las organizaciones formales son tal vez el principal espacio institucional de la vida social. En ellas se desarrolla, además de la reproducción económica de la sociedad, toda una micropolítica de la vida cotidiana. Ahí se producen lenguajes, identidades y solidaridades que los sujetos hacen suyos. Pero también prácticas disciplinarias, principios de autoridad, órdenes jerárquicos y topologías sociales que se asumen y reproducen en espacios domésticos y comunitarios (p.71)

Es así como la cultura organizacional constituye el punto de partida para el estudio de los procesos de comunicación e interacción entre los diferentes miembros de la agrupación, por un lado se tiene la cultura formal, aquella que tiene base en los constructos identitarios formales, es decir, en el ser y el deber ser que se ven plasmados en la filosofía, misión, visión, valores, estructura orgánica, estatutos, objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, y en la imagen (imago tipo/logotipo).

Mientras que el otro plano se refleja en los grupos informales de la organización y cómo los miembros de ésta se apropian y dan sentido a las bases formales y los

utilizan en su interacción día a día en el desempeño de sus actividades laborales; incluso, en cómo esta interpretación impacta en el entorno de la organización, y entiéndase por entorno, no sólo a lo que rodea en espacio y contexto a la organización, sino a los grupos específicos a los que pertenecen los individuos, tales como la familia o los amigos.

De acuerdo con Edgar Schein (1982) “un grupo psicológico es un cierto número de personas (1) que actúan recíprocamente entre sí, (2) que son conscientes psicológicamente de ellos mismos y (3) que perciben como un grupo” (p.94).

Los grupos formales son creados por la organización y cumplen fines y objetivos para llegar a las metas del sistema, existen dos tipos: *permanentes* y *temporales*; los primeros requieren estar constantes y guían las tareas de los diferentes miembros. Los segundos son aquellos que se crean sólo para cumplir con acciones en un lapso de tiempo determinado y una vez que se han realizado, se desintegra el grupo.

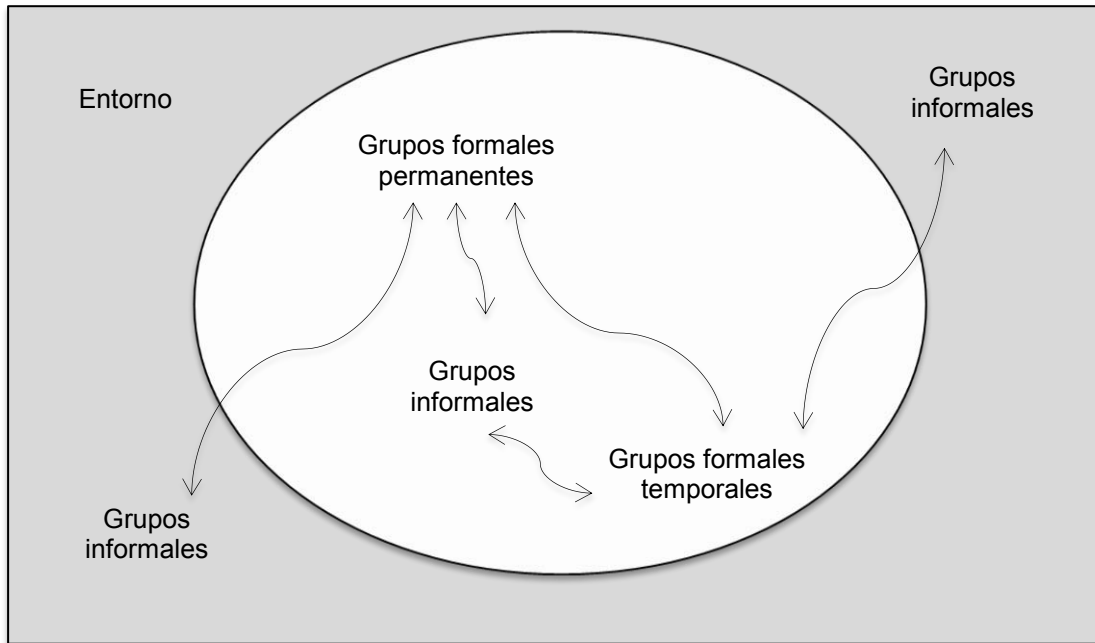
“Los seres humanos como entes totales no se limitan al trabajo o a ingresar en una organización, puesto que poseen necesidades que trascienden las mínimas que exige el puesto de trabajo, buscarán la realización de algunas de estas necesidades mediante el desarrollo de una serie de relaciones con otros miembros de la organización (...) estas relaciones informales desarrollarán grupos informales (...) [estos surgirán], por tanto, de la combinación concreta de factores formales y de necesidades humanas” (Schein, 1982, p.95).

Existen varios tipos de grupos informales, los más comunes son tres:

- Pandillas horizontales. Estos grupos se conforman por miembros de la misma área o rango, por ejemplo, los directivos o los trabajadores de marketing y publicidad.
- Pandilla vertical. Conformada por miembros de la misma área pero de diferentes rangos.
- Pandilla mixta. Se integra de miembros de diferentes áreas y rangos.

La dinámica en una organización (figura #10) es compleja y dependerá de la estructura que ésta tenga; sin embargo, la interacción se da en dos planos, el formal y el informal, éste último tiene lugar, también, fuera del sistema: en el entorno.

Figura 10



Elaboración propia, abril de 2016, basado en Schein (1982)

La importancia de los grupos radica en las funciones que cumplen dentro y fuera de la agrupación, tales como

- a) satisfacción a la necesidad de afiliación (amistad, apoyo, amor), b) medios para desarrollar, alentar o confirmar su identificación y autoestima, c) un medio para establecer y examinar la realidad, d) un medio para aumentar la seguridad o sentimiento de poderío y e) un medio para obtener información o ayudarse entre sí (Schein, 1982, p.97)

Schein explica que la creación de grupos es vital para que la organización llegue a cumplir sus funciones, es por ello que los grupos informales también forman un elemento estratégico, ya que es en estos donde los individuos sienten la

satisfacción de sus necesidades sociales en tanto que se generan a partir de afinidades, pero es importante que la organización esté pendiente de estos grupos pues en algunas ocasiones pueden ser negativos al volverse radicales que están en contra de los objetivos de ésta. Es la interacción entre la “formalidad” e “informalidad” que se va generando la cultura de la organización.

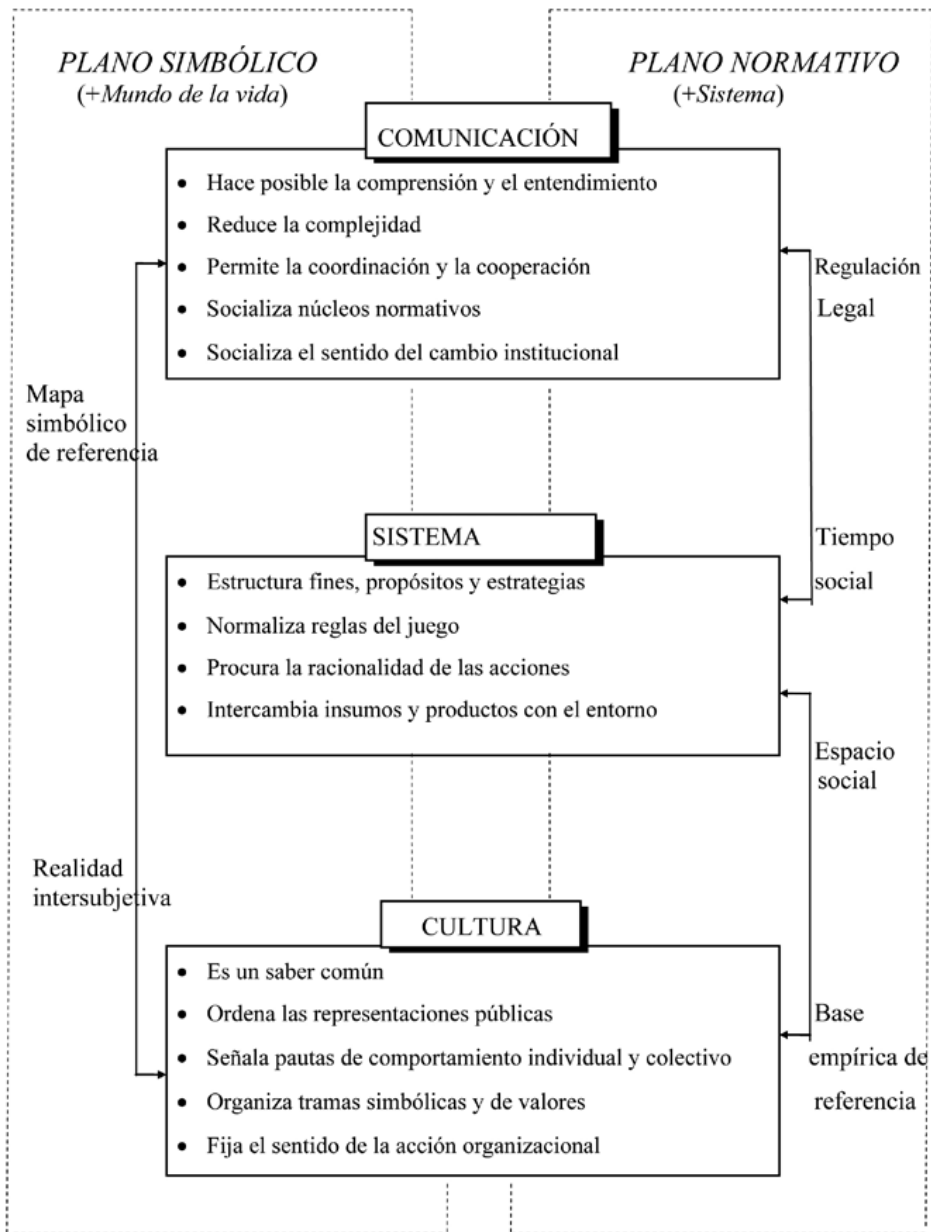
Meryl Reis Louis (1993) habla de “las organizaciones como ámbitos de producción cultural, es decir, como unidades sociales distintas que poseen una serie de conocimientos comunes [...] además de lenguajes y otras formas simbólicas necesarias para expresar estos conocimientos comunes” (p. 353).

Menciona que el análisis de la cultura organizacional deberá hacerse en dos aspectos: el contexto sociológico y el contexto psicológico. El primero implica que la cultura garantiza la continuidad, control, identidad e integración de los miembros, existe una estabilidad de ideales y normas compartidos. Mientras que el segundo hace referencia al proceso de significación e interpretación por parte del sujeto a partir de la referencia social que tenga.

“Los cambios en los cuadros organizativos pueden romper o estimular alternativamente las culturas locales” (Reis Louis, en Ramió y Ballart 1993, p.362). Es decir, que impactan en el entorno que las rodea. La cultura organizacional implica del análisis de todo aquello que le confiere identidad a la agrupación, cómo se da el sistema de normas y valores por los cuales se rigen las acciones formales e informales y cómo el sistema se ve afectado en el desarrollo de sus objetivos y actividades.

Rafael Ávila propone un esquema (figura 9) de cómo es la relación entre comunicación, cultura y sistema, el cual es provechoso para el análisis de la comunicación y la cultura organizacional, así como su papel en el funcionamiento del organismo.

Figura 9



Fuente: Rafael Ávila. Tensiones y recensiones en comunicación organizacional. *Revista Iberoamericana de Comunicación*, p. 65.

De acuerdo con este esquema, la cultura se encuentra en el plano de la realidad subjetiva y es la que da sentido a las acciones de la organización, la comunicación es la que permite socializar las diferentes acciones para que adquieran significado dentro del sistema y en su entorno.

Por otro lado, Edgar Schein hace una clasificación de la cultura y establece tres categorías:

Tabla 5  
Categorías de la Cultura

Cultura	Categoría
Macroculturas	Naciones, grupos étnicos y religiosos, ocupaciones a nivel internacional
Cultura Organizacional	Privadas, públicas, organizaciones sin fines de lucro, gubernamentales
Subculturas	Grupos ocupacionales dentro de las organizaciones

Fuente: Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, p.03

Cada una de estas categorías se conforma de diferentes elementos que le dan su especificidad, en este caso, la cultura organizacional es la que interesa para este trabajo. Para el autor, la cultura es un fenómeno dinámico, un “aquí y ahora” que influencia los diferentes procesos y caminos de los individuos y sus grupos.

The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problem of external adaptations and internal integration, which has worked enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in a relation to those problems (Schein, 2010, p. 16).

La cultura es esencial a un grupo, ésta la que guía el comportamiento de los miembros a través de compartir las normas y valores por los que se rigen. Schein propone que para el estudio de la cultura se deberá prestar atención a:

- **Regularidades de comportamiento observadas cuando las personas interactúan.** Lenguaje, costumbres y tradiciones, y los rituales en las diferentes situaciones que son utilizados.

- **Normas del grupo.** Valores implícitos en el desarrollo del trabajo en grupos.
- **Valores.** Principios públicos del grupo que los miembros tratan de llevar a cabo.
- **Filosofía formal.** La ideología y políticas que guían las acciones de un grupo.
- **Reglas del juego.** Aquellas que no están escritas, pero son implícitas en las dinámicas de los diferentes grupos.
- **Clima.** La sensación que transmite un grupo a partir de la interacción entre los miembros de una organización desde su disposición física y distribución.
- **Habilidades.** Competencias especiales mostradas por los miembros del grupo en la realización de ciertas tareas, cosas que pasan de generación en generación sin necesidad de ser articuladas por escrito.
- **Hábitos de pensamiento, modelos mentales y/o paradigmas lingüísticos.** Son las estructuras cognitivas que guían las percepciones, pensamientos y lenguaje usados por los miembros de la agrupación y son enseñados a los nuevos miembros en el proceso de socialización temprano.
- **Significados compartidos.** Interpretaciones que son creadas por los miembros del grupo al tiempo que interactúan entre ellos.
- **Raíces metafóricas o símbolos introducidos.** Aquellos que desarrolla el grupo para caracterizarse a sí mismos. Es la respuesta emocional o estética de los miembros como contraste de una respuesta cognitiva o evaluativa.
- **Rituales y celebraciones formales.** Formas en las que los miembros celebran eventos claves y que reflejan los valores o sucesos importantes.

Siguiendo con Schein (2010), la cultura implica cuatro características: estabilidad, profundidad, amplitud y patrones o integraciones. La primera se refiere a la seguridad que le imprime a los miembros del grupo para desenvolverse en el entorno; la segunda, se refiere a que es la parte más profunda e inconsciente del

grupo, por lo tanto no es tangible y visible; la tercera, es penetrante e influencia todos los aspectos de cómo una organización maneja sus tareas, entorno y operaciones internas; la cuarta, implica integración o patrones de elementos ligados y que residen en el nivel más profundo.

Para cerrar esta parte de la cultura y su importancia dentro de las organizaciones, pasemos a desglosar grosso modo los tres niveles que propone Schein para su análisis, véase la siguiente tabla.

Tabla 6  
Niveles de la cultura

Nivel	Elementos
<b>Artefactos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuras y procesos visibles y palpables</li> <li>• Comportamiento observado</li> </ul> <p>- Difícil de descifrar</p>
<b>Valores y creencias defendidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideales, metas, valores, aspiraciones</li> <li>• Ideologías</li> <li>• Racionalizaciones</li> </ul> <p>- Pueden ser o no congruentes con el comportamiento y otros artefactos</p>
<b>Asunciones básicas fundamentales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inconscientes, creencias y valores tomadas por concedidas</li> </ul> <p>- Determina comportamiento, percepción, pensamiento y sentimiento</p>

Fuente, Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2010.

El primer nivel incluye el clima organizacional, elementos estructurales como los estatutos, descripciones formales de cómo trabaja la organización (procesos) y los planes organizacionales. Lo interesante de éste es que es fácil de observar pero



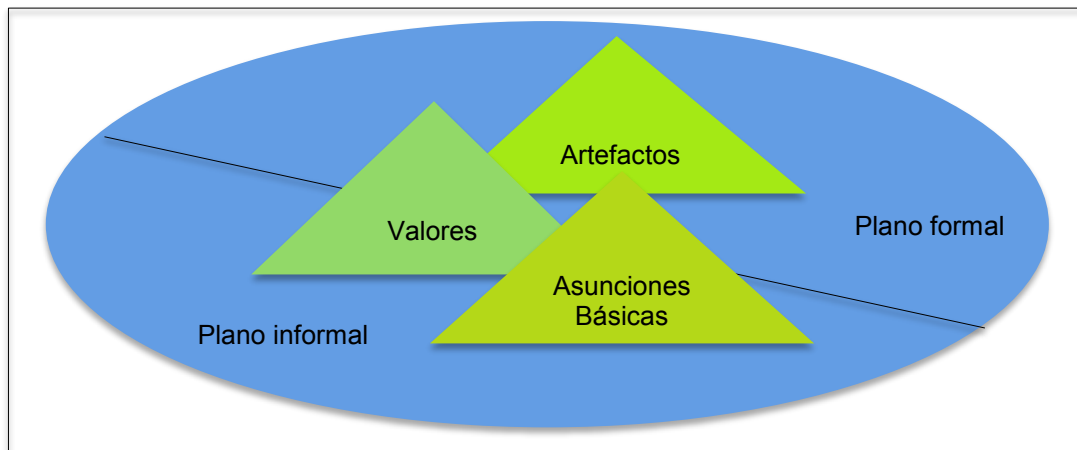
difícil de descifrar, ya que la forma en la que se apropian de cada elemento dependerá en parte de la percepción que cada individuo y grupo infieran.

El segundo refiere a los valores, metas, pensamientos, razonamientos, incluso a la filosofía que regirá la forma en que los elementos de la organización son percibidos. Estos pueden ser o no congruentes con el comportamiento de los miembros o los artefactos de la organización.

El tercer nivel hace referencia a aquellas creencias que se dan por sentado como ciertas, ya sea formas de resolver ciertas problemáticas, o procesos para llevar a cabo una tarea. Es muy difícil que se cambie de postura respecto a estos patrones, pues los individuos ya están familiarizados y acostumbrados, y sobre todo, les funciona.

Si vemos un esquema de la cultura en la organización con estos tres niveles, podría quedar de la siguiente manera:

Figura 9  
Niveles de la cultura



Elaboración propia, 3 mayo 2016, basado en Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*

Entonces, la cultura y la comunicación de una organización son elementos que siempre van de la mano, sería inútil tratar de encontrar los problemas de comunicación sino se estudia la cultura y sus diferentes componentes, que como

ya se vio, son tanto los aspectos formales como informales del sistema. Aunado a ello, es importante tomar en cuenta la influencia del entorno.

El entorno organizacional se define como “todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que tienen el potencial de afectarla en todo o en parte” (Daft, 2007, p.136). Se podría decir que es lo que envuelve a la agrupación y que influencia en gran o menor medida los comportamientos y dinámicas de los miembros. Recuérdese que debe verse a la organización como un sistema abierto.

Ruiz de Olabuénaga (1995) dice que el entorno está “constituido por aquellos elementos (personas, grupos, organizaciones, condiciones sociales y técnicas) con las que [la organización] intercambia sus materiales, energía y su información y que por tanto, ejercen influjo sobre ella y ésta a su vez lo ejerce sobre ellos” (p.305).

Figura 10  
Organización y entorno



Elaboración propia, 3 mayo de 2016.

Cada sector influenciará en el sistema de acuerdo a la profundidad de la relación que juegue con cada uno. Así, por ejemplo, una OSC tiene una fuerte relación respecto al sector político, social, cultural y económico. Ya que sus acciones dependen en gran medida de las políticas y aspectos socio-culturales en los que se quiera incidir.

“No todas las organizaciones tienen ni la misma dependencia ni el mismo influjo sobre el entorno. Más aún, una misma organización puede experimentar diferentes impactos o causarlos en diversos momentos de su historia corporativa” (Ruiz de Olabuénaga, 1995, p.305).

En el siguiente apartado se plantea una Guía de Comunicación para la Asociación Civil Libélula, la cual se enfocará en el ámbito de la gestión cultural.

## **Una propuesta para el desarrollo profesional de una A.C. de Gestión cultural: Libélula A.C.**

Pues bien, ya se ha hecho un análisis de la parte jurídico-administrativa de las OSC, asimismo se ha explorado grosso modo el concepto de cultura y cómo está dicho sector en México; las estadísticas no son muy alentadoras. Y de igual forma se ha estudiado la comunicación en las organizaciones y su importancia para la profesionalización de éstas. A modo de propuesta, en este trabajo se elabora una guía de comunicación para Asociación Civil de Gestión Cultural.

De acuerdo con el marco jurídico, la figura jurídica de Asociación Civil, es la que presenta mayores ventajas respecto a otras, pues tienen más libertad de acción y campo para sus actividades, no están vigiladas por otros organismos (como el caso de las IAP), asimismo, se rigen por sus propios estatutos y los pueden modificar en cualquier momento si la asamblea de asociados lo desea, son candidatas a la exención del Impuesto Sobre la Renta siempre y cuando estén

debidamente registradas ante Sedesol, también son candidatas a ser organizaciones donatarias y tienen derecho a la CLUNI para la obtención de estímulos públicos.

Con base en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), Libélula A.C. se encuentra dentro de las actividades de “promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico”, asimismo, respecto al el Sistema de Administración Tributaria y con la Ley Federal del Impuesto Sobre la Renta, la agrupación se encuentra dentro de las actividades culturales las cuales abarcan “promoción y difusión de música, artes plásticas, artes dramáticas, danza, literatura, arquitectura y cinematografía, así como al apoyo de las actividades de educación e investigación artística relacionadas con dichas artes”.

Y, como ya se vio, el sector cultural en México es de los más abandonados tanto por el gobierno como por el sector civil, y quien más le ha sacado provecho es el sector privado.

Con la creación de la Secretaría de Cultura se espera mejorar el panorama; sin embargo, es necesario que la sociedad civil tome partido en este campo, y para ello se requiere sanar muchos ámbitos de las OSC, entre ellos, la profesionalización de éstas.

Esta profesionalización no sólo es de imagen, sino también de planeación y prospección, se requieren organizaciones fuertes, que tengan incidencia social en lo cultural, se requieren agrupaciones especializadas en los diferentes campos de la gestión cultural para así generar proyectos sólidos para implementar políticas culturales que realmente beneficien al sector. Asimismo, estos organismos deberán estar debidamente constituidos y registrados ante el marco jurídico-administrativo para poder acceder a los beneficios públicos y privados a los que son acreedores como OSC.

El manual incluye las bases para desarrollar un plan de comunicación interna y externa, así como el ser y el deber ser la asociación, sus objetivos, metas y líneas de acción. También se incluye una propuesta para la procuración de fondos y la relación de la A.C. con medios y prensa, así como la imagen de la organización.

Es importante señalar que cada elemento se pensó de acuerdo al análisis que ya se realizó acerca de las OSC, la cultura y la comunicación, por ello, para mayor sustento, se anexan los estatutos de Libélula A.C., recuérdese que este organismo está en proceso de creación, por tanto, estos estatutos no son definitivos hasta que los futuros asociados estén de común acuerdo.

A stylized dragonfly logo in shades of light green and blue, positioned behind the main title text.

# **GUÍA DE COMUNICACIÓN**

**LIBÉLULA**

Asociación Civil

## **LIBÉLULA A.C.**

## Introducción

Cualquier tipo de organización en cualquier ámbito al que se dedique, requiere de una columna vertebral llamada **comunicación**, si esta columna se mantiene saludable, la agrupación podrá caminar en la dirección que desee tomar. Podrá tener caídas pero sabrá cómo levantarse y andar de nuevo.

En el sector civil, y específicamente las organizaciones de la sociedad civil, este elemento constituye la base de toda acción y cooperación. Los objetivos que persiguen las OSC son en pro de la sociedad, para mejorar y reforzar los ámbitos en los que tengan incidencia.

Para lograr verdaderos cambios es necesario contar con un plan de trabajo en el que se planteen los objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo, las acciones y los procesos que se llevarán a cabo, así como las formas de evaluación de los efectos.

Aunado a esto, es importante contar con un plan de comunicación, pues en lo social, comunicar de forma clara y concisa es la clave para el éxito de cualquier proyecto. Mantener canales de comunicación abiertos es de vital importancia, pues la forma en la que se relaciona la agrupación con el Estado, el sector privado y la sociedad en general, influirá en sus interacciones al interior y al exterior de ésta.

Asimismo, las OSC cuentan con una característica fundamental: el voluntariado, por ende, estar en comunicación e informar de la manera más clara es básico para mantener relaciones de interacción sanas con los diferentes públicos que forman parte de la organización.

## **Bueno, y ¿para qué sirve?**

La importancia de este manual radica en que es el primer paso para lograr una asociación civil profesionalizada, y evitar, en la medida de lo posible, crisis que a la larga no tengan solución. De igual forma, los miembros de la organización tendrán una visión clara de los objetivos que se persiguen y de cómo son los procesos de acción.

Así como dar cuenta de la importancia de la comunicación para el buen funcionamiento de la organización, aclarando que es un elemento que debe ir a la par de la dirección, y no verlo como un departamento más y al que de vez en cuando se puede recurrir, sino que, es intrínseco a toda la organización así como su cultura.

La comunicación es un proceso que implica de cada miembro, de cada aspecto que pueda modificar y afectar los canales de comunicación, de cómo la cultura de la organización moldea el carácter y las acciones de los miembros y de mantener informados a los miembros acerca de los progresos y problemas. Es por tanto, un proceso circular, en el que cada individuo se ve inmerso.

Por lo tanto, esta guía tiene una doble función:

- Mantener claro y conciso el objeto, metas y objetivos de Libélula A.C.
- Introducir a los miembros en la cultura de Libélula A.C.

## **Ventajas de tener una Comunicación Adecuada**

Al lograr los puntos anteriores, las ventajas de tener una buena comunicación interna y externa son variadas, por ejemplo:

- Ventajas a nivel interno:



- Se tiene una asociación fuerte y cohesionada.
  - Los miembros se sienten parte de la agrupación y por ende, su trabajo se hace de mejor forma y con mayor ímpetu.
  - Se genera mayor participación e interacción entre los individuos.
  - Los miembros tienen mayor información para tomar decisiones de forma autónoma, esto es porque la organización se presta para generar la confianza que necesitan los miembros.
- Ventajas a nivel externo:
    - Al exterior se proyecta una buena imagen, en tanto que se refleja en las acciones que lleva a cabo la organización.
    - Al reflejarse como una organización que ha logrado cambios importantes en el sector que nos atañe, será posible atraer tanto a empresas y personas a realizar donaciones.
    - Mantener una imagen positiva generará confianza en los públicos externos para contribuir y cooperar en los proyectos que se plantee Libélula A.C.
    - Mantener una imagen positiva también ayudará en la obtención de recursos por parte del gobierno, ya sea en licitaciones para proyectos específicos o en convocatorias abiertas para el sector cultural, como el FONCA.

## **Desventajas de no tener una Comunicación Adecuada**

En cambio, sino se mantiene una buena comunicación tanto al interior como al exterior se podrían suscitar varias desventajas:

- Desventajas al interior:
  - No se genera cohesión y se debilita la organización día a día.
  - Los miembros no se sienten parte de la agrupación y esto puede generar rumores, o los llamados “chismes de pasillo” lo que puede causar problemas a la larga.

- De igual forma, los miembros no se sienten motivados a realizar su trabajo.
- La falta de información puede generar incertidumbre y que al momento de tomar una decisión, no sea la más adecuada y sólo se tomen soluciones de bote pronto.
- Desventajas externas
  - Al no tener una buena comunicación al interior, no es posible reflejar una buena comunicación al exterior.
  - Tener una imagen negativa no contribuye en nada a la organización, en tanto que no genera confianza.
  - Los públicos externos prefieren recurrir a otras instancias para el apoyo de sus proyectos.
  - No se podrían obtener donaciones de personas y empresas potenciales.
  - Es difícil ganar licitaciones de proyectos específicos u obtener los recursos de convocatorias del gobierno.

Como ya se dijo que la comunicación es un elemento inherente a la organización, no se tiene que ver como un componente más y que esté subordinada a un departamento, sino que debe ir a la par de la dirección; sin embargo, es importante que se designe a una persona capaz de dirigir este aspecto.

## **Perfil para el cargo del área de Comunicación**

El perfil de la persona que tenga a su cargo el departamento de comunicación, deberá cumplir con ciertas características necesarias para el buen manejo de los diferentes canales de comunicación que se requieran para Libélula.

Así pues, primero que nada deberá comprometerse con la organización, con los objetivos que ésta persigue y con el personal. Una vez que la persona encargada ha hecho conciencia de la responsabilidad que tendrá, deberá:

- Tener una actitud proactiva, y generar un ambiente de confianza para con los demás miembros.
- Tendrá que ser innovador en las ideas y estrategias que se apliquen para el buen funcionamiento de los canales de comunicación.
- Tener inquietud por lo que pasa al interior y al exterior de la asociación.
- Crear espacios, momentos y canales idóneos que faciliten la interacción y flujo de información al interior y al exterior.
- Ser capaz de liderar un equipo de trabajo y sobre todo, animarlos a ser autónomos en la toma de decisiones siempre y cuando estas beneficien a Libélula.
- Tener una formación académico-profesional en el campo de la comunicación.

Así pues, se parte de la premisa de que la **comunicación es la columna vertebral de la organización y es junto con la cultura, los elementos básicos para el buen funcionamiento de Libélula A.C.**

Entonces, los objetivos de esta guía son:

- Crear sentido de pertenencia hacia Libélula.
- Fomentar y reforzar la cultural de esta agrupación.
- Facilitar a los miembros de la organización los procesos a seguir respecto a las acciones que se llevarán a cabo.
- Generar canales de comunicación eficientes para mejorar día a día la comunicación tanto al exterior como al interior de la organización.

## ¿Quiénes Somos?

Libélula, es una Asociación Civil de gestión cultural; tiene por objeto mejorar y reforzar el sector cultural en México. El presente manual es para el uso y conocimiento de los miembros de la organización acerca de los objetivos, metas, y estrategias que se deberán cumplir como parte de las acciones de la agrupación, también se integrará un plan de comunicación interna y externa.

Libélula se plantea dos metas, una a largo plazo y otra a corto. La primera es llegar a ser una asociación coadyuvante en la generación de políticas culturales en México. La segunda, es ser un referente en la promoción cultural.

Ser coadyuvante significa incidir en la elaboración y generar propuestas que puedan fortalecer el sector cultural desde la perspectiva de la Sociedad Civil. Mientras que la promoción hace referencia a la difusión y producción de eventos culturales, ya sea propios de Libélula o de aquellos que se acerquen a pedir ayudar a la A.C.

Si describimos a Libélula A.C. como una persona, se trataría de alguien fuerte, decidido. Sus cualidades son resultado de una organización que quiere contribuir a cambiar el sector cultural, que es capaz de imprimir ese entusiasmo a otros.

De acuerdo con mitologías antiguas, la libélula es un insecto que representa el cambio, la suerte y éxito. Los samuráis utilizaban la libélula como símbolo de victoria. En el México antiguo eran considerados como símbolo de la pureza del agua.

Las libélulas son insectos que permanecen la mayor parte de su vida como larvas bajo el agua y mudan de piel conforme van creciendo, pero cuando llega su maduración adulta emprenden el vuelo, y dejan de vivir en el agua. Ya como

adultos, se caracterizan por su par de alas que al reflejo del sol se tornan de varios colores, y por ser insectos decididos al cazar su presa.

Precisamente de esas características, Libélula A.C. retoma su nombre, pues se considera una organización que contribuye al cambio para mejorar el sector de manera significativa. Del mismo modo, la gama de colores de estos insectos refleja la característica fundamental de la cultura: la **diversidad**. Conforme Libélula crece, tiene que ir adaptándose al entorno y aprovechar las oportunidades que esto le genera para tener una **incidencia en la sociedad**.

Entonces, tenemos como:

- **Misión**

Fortalecer el sector cultural en México.

- **Visión**

Ejercer un rol activo en el crecimiento del sector cultural contribuyendo a su desarrollo y competitividad.

- **Filosofía**

Actuar como un agente de cambio en el sector cultural, de tal forma que se mejore y fortalezca; y así posicionarse como una asociación civil contribuyente en la generación de verdaderas políticas culturales.

- **Objetivos a corto plazo**

- Promover la cultura en México
- Gestionar espacios para el desarrollo de proyectos culturales propios de la agrupación o de aquellos que se acerquen a pedir apoyo.
- Impulsar el desarrollo de proyectos culturales sustentables.

- **Objetivos a largo plazo**

- Generar políticas culturales favorables para el sector cultural.
- Ser un referente en la implementación y desarrollo de proyectos culturales.
- Promover la cooperación cultural al interior del país y posteriormente a nivel internacional.

- **Valores**

Honestidad

Responsabilidad

Confiabilidad

Respeto

Solidaridad

- **Honestidad**

Una relación cordial, atenta y ante todo, clara y concisa es nuestra mayor fortaleza. La honestidad es nuestra máxima dentro y fuera de la organización, pues sin ella no se podría entablar una relación de confianza entre los públicos internos y externos para llevar a cabo acciones.

- Confiabilidad

Como se mencionó, la confianza es vital para la cooperación entre las partes, es por ello que el fomento de este valor a nivel grupal e individual es vitalicio para tener un desarrollo integral, es decir, públicos internos-organización-públicos externos.

- Solidaridad

No sólo somos una AC de promoción en gestión cultural, a largo plazo se desea ser un agente de cambio en el sector cultural y poder impulsar, junto con otras asociaciones, verdaderas políticas en materia de cultura. Por ello es que la solidaridad es un valor intrínseco no sólo para nosotros, sino para el sector de la Sociedad Civil en general, pues las relaciones que se entablen con otras agrupaciones serán de gran valor para el desarrollo del sector cultural en México.

- Respeto

Es un valor fundamental no sólo en esta organización, sino a nivel mundial, pues el respeto implica tolerancia y diversidad, no se puede convivir en paz sino se respeta el pensamiento del otro.

- Responsabilidad

Tenemos un deber y compromiso con cada uno de nuestros integrantes y para con la cultura en general, por ello la responsabilidad es el valor distintivo de nuestra organización.

- **Cualidades**

Empatía

Perseverancia

Innovación

Percepción

Lealtad

Participación

- Empatía

Será nuestra gran aliada, pues sin ella el crecimiento de la agrupación, así como del personal y de los demás públicos se vería obstaculizada al no generar un ambiente agradable, de confianza y apoyo.

- Innovación

Para generar verdaderos cambios en el sector, es importante que se innove en las ideas y las estrategias a gestionar. La cultura ha sufrido cambios importantes a partir de la globalización, no se puede seguir con paradigmas viejos y debemos poner atención en cómo se han dado las nuevas formas de intercambio cultural.

- Lealtad

Virtud que hemos de reforzar día a día a lo largo de nuestra trayectoria laboral a través de un gran compromiso con integrante de este gran equipo de trabajo y con los proyectos culturales que impulsemos.



- Participación

Esta cualidad requiere de involucrarse, en este caso, se requiere que los miembros se involucren no sólo con los proyectos, sino con los fines de Libélula. Es necesario su compromiso para lograr cambios importantes en lo referente a cultura, pues son las personas quienes hacen de esta asociación un agente participativo en la vida cultural del país.

- Percepción

Más allá de percibir algo a través de los sentidos, nos referimos al conocimiento y la comprensión de lo que requiere el sector cultural hoy en día, para llevar a buen fin las acciones necesarias para la cultura.

- Perseverancia

La palabra rendición no está en nuestro diccionario, nos jactamos de ser una A.C. en lucha constante para alcanzar no sólo nuestros objetivos, sino, también los de los miembros y el público externo. Esta cualidad es básica, pues sabemos que el camino de la gestión cultural no es nada sencillo, y menos en lo que refiere al sector civil.

Cada elemento desde la misión hasta las cualidades, hace referencia a las necesidades de Libélula como asociación civil, y que es importante se trabajen día a día. Si hay obstáculos en el camino se deberán solucionar en equipo, siguiendo las líneas de acción que se proponen.

## Líneas de Acción

De acuerdo con la meta a corto plazo, **promoción de la cultura**, llevamos a cabo las siguientes acciones:

- **Elaboración de proyectos propios**

Como parte de sus principales acciones, está el desarrollo de proyectos culturales propios de Libélula, para lo cual se cuenta con un equipo de personas especializadas en diferentes ámbitos de la gestión cultural:

- De las artes escénicas y visuales (teatro, danza, circo, galería).
- Música y fonográfica (auditorios, festivales, circuitos, fonografía, salas especializadas).
- Relaciones y cooperación internacional (Iberoamérica, vinculación internacional con países fuera del marco Iberoamérica).

- **Asesoramiento en Gestión Cultural**

Ofrecemos asesoramiento para la iniciativa de proyectos sustentables. Dentro de este ámbito, brindamos servicios de:

- Planeación y producción ejecutiva: objetivos, metas, público al que va dirigido, ruta crítica, formas de difusión, distribución y evaluación final.
- Identificación de necesidades y oportunidades.
- Estrategias de Relaciones Públicas y plan de medios.

Recuérdese que estos servicios, forman parte de la autogestión (cuotas) de la agrupación, además de constituirse como una organización donataria y obtener la clave CLUNI para la adquisición de recursos públicos y poder concursar en convocatorias que lance el gobierno.

Respecto de nuestra meta a largo plazo, **ser una organización coadyuvante en las políticas culturales del país**, se encuentran las siguientes acciones:

- **Incidencia social**
  - Influir en las políticas culturales a través de la participación democrática en las decisiones referentes al sector cultural.
  - Generar estrategias de presión hacia el gobierno en la defensa del derecho al acceso y gozo de los bienes culturales del país por parte de los ciudadanos.
  
- **Formación académico-profesional especializada**
  - Es necesario que los miembros de la organización sigan formándose académicamente en ámbitos especializados de la gestión cultural, para así enriquecer su camino profesional en la elaboración de políticas culturales realmente favorables.
  - Impartir cursos o talleres especializados referentes a la cultura.

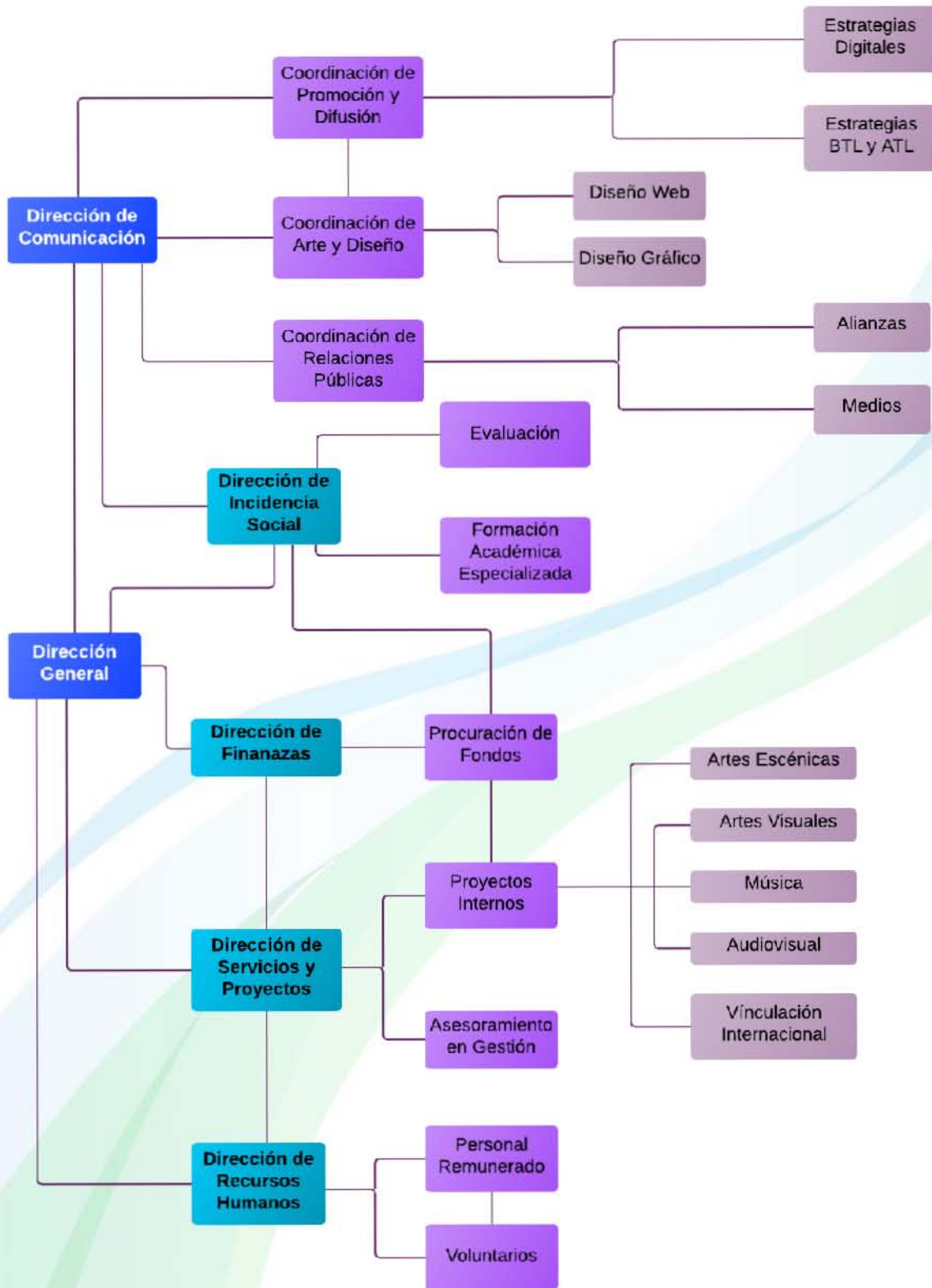
Estas cuatro líneas de acción son las que regirán el curso y andar de Libélula A.C., los miembros de la organización deberán hacer consciencia de la importancia de esto pues a partir de ahora cada acción que realicen deberá ir encaminada a obtener el éxito de estos cuatro ejes.

## **Estructura Orgánica**

Otro de los elementos básicos para la profesionalización de Libélula, es contar con una estructura orgánica, esto ayuda a dejar claro las tareas que cada uno deberá realizar, y con qué áreas se tendrá más contacto. Claro que esto no implica que en su momento algunos departamentos trabajarán con algunos que quizás no lo hayan hecho tan de cerca.

Este organigrama tiene una estructura horizontal, lo que indica que no hay una jerarquía marcada, y nadie tiene más voz y voto que otro. No obstante, es necesario que se especifiquen las áreas con las que cuenta la agrupación y cómo se relacionan unas con otras.

Se optó por una estructura horizontal pues todos los miembros de la organización el mismo peso en la generación de ideas y propuestas, y tienen derecho a estar informados de lo que pasa en la organización.



## Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
1. Somos una AC con ideas innovadoras.	1. Ser una AC joven que todavía no cuenta con mucha popularidad, por lo que podría generar cierta desconfianza por parte de los públicos externos al no conocernos bien.
2. La filantropía es una actividad que ha tomado mayor fuerza a favor del sector civil.	2. Falta de recursos económicos por parte del gobierno en el sector cultural.
3. Los miembros de la agrupación cuentan con experiencia en gestión cultural.	3. Para la obtención de recursos públicos se requiere una trayectoria mínima de 5 años, ya como AC.
4. Uso de las nuevas tecnologías para reducción de costos.	4. El marco jurídico-administrativo es confuso y aún no se cuenta con una ley de cultura.
Oportunidades	Amenazas
1. Aprovechar la creatividad de los miembros para generar proyectos de alto impacto.	1. Llevar a cabo acciones ambiciosas sin visualizar los riesgos.
2. La autogestión y el crowdfunding como una alternativa para obtención de recursos.	2. Que la filantropía por parte de las empresas y personas se vea reducida por cambios en el marco fiscal que les desfavorezcan.
3. Retomar proyectos que los miembros llevaron de forma independiente y no les dieron seguimiento.	3. Proyectos del sector privado (que al contar más recursos económicos) llamen más la atención de los ciudadanos.
4. Aprovechar la nueva Secretaría de Cultura, para incidir en la creación de políticas culturales.	4. Alianzas solamente entre el Estado y el Sector privado que dejan fuera a la Sociedad Civil.

## Plan de Comunicación Interna

La comunicación es la columna vertebral de la organización y es la que da pauta a interacciones y dinámicas claras o lo más claras posibles. Al tener una estructura orgánica horizontal, la comunicación fluye en los diferentes departamentos, en una red de estrella, es decir, en varias direcciones dependiendo de las necesidades de la asociación.

Este plan es una guía de cómo se pueden generar diferentes estrategias a nivel interno para mantener los canales de comunicación al día.

- Objetivo general
  - Generar flujos de comunicación eficientes al interior de la organización.
- Objetivos particulares
  - Establecer canales de comunicación directos y eficientes.
  - Incrementar las dinámicas de participación de los miembros de la organización.
  - Fortalecer la cultura de la organización tomando en cuenta los aspectos formales e informales que la conforman.

- ¿Qué voy a decir?

El mensaje a transmitir deberá ser claro y conciso, también debe ser pertinente a lo que se está viviendo en la organización.

- ¿A quién va dirigida?

Cada estrategia de comunicación interna, va dirigida a nuestros públicos internos, que se componen de los siguientes grupos:

- Consejo de asociados
- Directivos
- Personal de cada departamento

- Voluntarios
- Grupos que piden asesoría
- Aliados
- Proveedores

- ¿Cómo lo voy a decir?

El departamento de comunicación tendrá la tarea de hacer llegar estos mensajes a los públicos internos de forma ingeniosa, innovadora, creativa o motivacional, de tal manera que estos no se sientan presionados a participar.

- Medios

Los medios que se proponen son:

- **Comunicación directa (interpersonal):** favorece la interacción entre los miembros de la organización, funciona para aclarar situaciones que requieren inmediatez, se generan lazos de amistad y de trabajo más fuertes, así como un ambiente de confianza.
- **Boletín informativo (quincenal):** este medio funciona para mantener informados a los miembros acerca de las noticias más importantes que acontecen en la organización y el entorno.
- **Blog:** en éste se darán a conocer los proyectos de la organización y de aquellos que se acercan a pedir asesoramiento, así como su impacto en la sociedad.
- **Correo electrónico:** nos permitirá enviar información específica por departamento y/o proyecto a quienes lo requieran.
- **Pizarrón de anuncios:** este será para recordatorios de eventos, situaciones y fechas importantes. Así como reconocimientos hacia el personal remunerado y/o voluntariado.
- **Juntas:** éstas se dividirán en generales y por área de acción; en las primeras se da un informe del balance general de la situación de la organización por departamento; en las segundas, es para poner al día a las áreas que estén vinculadas en proyectos específicos.



- **Redes sociales digitales:** el uso de las redes sociales va en aumento día a día, por eso es importante que como organización nos mantengamos actualizados en este aspecto. Así pues, el uso de grupos en redes como *facebook* o *whatsapp*, será necesario para mantenernos ‘conectados’.
- **Espacios de participación y dispersión:** una de las funciones más importantes de la organización se cumple a partir de los grupos informales, pues es en estos donde el individuo encuentra satisfechas sus necesidades de socialización. Es por esto que los espacios y momentos de dispersión y ocio son importantes para que los miembros se sientan parte de la organización, y tener momentos para sí mismos.

- **Cuándo**

Este aspecto dependerá de la estrategia así como de la necesidad de rapidez para enviar el mensaje, por tanto pueden haber mensajes que son permanentes, algunos sólo son inmediatos o de temporalidad media.

Además de esto, es importante mantener buenas prácticas de comunicación e interacción a nivel interno. Esto es importante para mantener la cohesión y desarrollar una organización fuerte, capaz de generar impactos positivos en el sector que nos atañe. Además estas prácticas son importantes para fomentar la confianza y sentido de pertenencia hacia Libélula, y sobre todo para mejorar día a día las acciones de la agrupación.

En la siguiente tabla se propone una táctica y la actividad que se realizará como parte de este tipo de prácticas interna.

Táctica	Actividad	A quién va dirigida	Dónde	Qué hacer para llevarla a cabo
<b>Juntas generales</b>	Llevar a cabo juntas generales cada cierre de mes para la evaluación de las actividades de la organización. Estas juntas no durarán más de una hora.	Directivos de cada departamento	Sala de juntas	<p>Enviar correo electrónico mensual informando de la fecha.</p> <p>Pedir un balance de actividades por departamento/Minuta de la junta.</p> <p>Tomar el tiempo para que no dure más de 60 minutos.</p>
<b>Juntas por áreas de acción</b>	Estas juntas se llevarán a cabo quincenalmente, esto es para poner al día a los departamentos con los que se tiene una tarea en común y evaluar el avance de los proyectos. Estas juntas no durarán más de 60 minutos.	Personal de las áreas involucradas y directivos	Sala de juntas	<p>Recordatorio quincenal.</p> <p>Balance de los avances, problemas y posibles soluciones.</p>
<b>La cultura es para todos</b>	Tanto los miembros, así como el personal de voluntariado tendrán acceso gratuito a los cursos y talleres que sean de su interés, esto para seguir cultivando su crecimiento académico y cultural.	Personal de las diferentes áreas, directivos y voluntariado	Instalaciones de la organización	<p>Brindar cursos y talleres en temas especializados de gestión cultural.</p> <p>Constancia con valor curricular.</p> <p>Avalados por Instituciones de Educación Pública.</p>
<b>Reuniones fuera de la organización</b>	Esto servirá para reforzar los lazos de amistad y lealtad, este tipo de reuniones serán para generar vínculos entre grupos informales que se han tornado básicos para la interacción y los grupos formales para facilitar tareas.	Consejo de asociados, directivos, personal interno, voluntarios	Lugares fuera de Libélula A.C.	<p>Organizar equipos de competición en diferentes deportes.</p> <p>Torneos de juegos y/o deportes con otras organizaciones.</p> <p>Comidas/Cenas.</p>
<b>Reconocimiento</b>	Reconocer los logros de los miembros en la realización de sus tareas y se dará un reconocimiento especial a los voluntarios pues sin la ayuda de ellos, las acciones de la AC no tendrían el mismo impacto	Personal interno y voluntariado	Pizarra de reconocimiento, blog interno, grupos en redes sociales	Brindar apoyo al personal interno y voluntario en algún proyecto que lo requieran.
<b>Dinámica de rotación</b>	Rotar a los miembros de la organización en áreas que resultan de su interés, esto como parte de un laboratorio para que desarrollen sus habilidades en diferentes áreas.	Personal interno	Instalaciones de la organización	Encomendar tareas específicas de otro departamento, con el apoyo de otros miembros del área.

## Plan de Comunicación Externa

Al igual que en la comunicación interna, este plan funciona como guía para las futuras estrategias que se deseen implementar.

Un problema de la gestión cultural es la falta de estrategias de difusión, en el caso de las OSC, este problema se agrava pues en las más de las veces se inician proyectos sin tener un plan de trabajo. En este caso la parte de Relaciones Públicas, promoción y difusión de la AC, así como de los proyectos, es parte fundamental para la obtención de recursos del sector público y privado.

- Objetivo general
  - Posicionar a Libélula A.C. como un referente en la promoción y gestión cultural.
- Objetivos particulares
  - Promover una imagen positiva de Libélula A.C. a través de estrategias de Relaciones Públicas
  - Procuración de fondos a partir de la promoción de proyectos específicos.

- ¿Qué vamos a decir?

La estrategia de difusión dependerá del mensaje a transmitir, el cual deberá enfocarse en un asunto específico, ya sea un proyecto, una idea acerca de Libélula o un mensaje de relaciones públicas.

- ¿A quién va dirigida?

Cada estrategia de comunicación va dirigida a nuestros públicos externos, conformados de la siguiente manera:

- Público en general (ciudadanos)
- Instituciones Públicas
- Empresas privadas

- Fundaciones
- Gestores culturales
- Otras organizaciones afines
- Prensa

- ¿Cómo lo voy a decir?

Nuevamente, el departamento de comunicación tendrá la tarea de elaborar las diferentes estrategias para hacer llegar el mensaje a los públicos externos de forma ingeniosa, innovadora, creativa, e invitando a participar o ser parte de los proyectos.

- Medios

- **Página web interactiva:** tener una página web facilita la búsqueda de información por parte de los públicos externos respecto a los proyectos y servicios que brinda Libélula. En esta página se debe tener información general de la organización, sus objetivos, metas, proyectos que ha impulsado, etc., logros, incidencias.
- **Redes sociales digitales:** como ya se mencionó, una de las formas más fáciles, útiles y económicas para difusión y promoción es el uso de redes sociales, tales como *Fan page (Facebook)*, *Twitter*, *Instagram*, *canal de YouTube*.
- **Influencers y vblog:** Además de las redes sociales, es importante contar con el apoyo de los llamados *influencers*, personas que tienen un gran número de seguidores en sus respectivas redes sociales, por ende, tienen un gran alcance en nuestros públicos objetivos.
- **Blog:** en éste se darán a conocer los proyectos de Libélula A.C., también funcionará como un órgano informativo acerca de noticias del sector cultural. Este medio podrá convertirse en una revista oficial de Libélula A.C.
- **Medios impresos:** si bien el uso de redes sociales ha rebasado por mucho el uso de los medios impresos, también es una realidad que

la mayor parte de la población aún no cuenta con acceso a internet, por ello, los flyers, postales, carteles, stickers, pines, etc., siguen siendo herramientas importantes para la difusión cultural.

- **Happenings** el uso de este tipo de técnicas ha ido en aumento, esto se debe a su forma de llamar la atención, de sacar a las personas de su cotidianeidad y darles un momento de entretenimiento. Al grabarse, tienen la ventaja de volverse virales, siempre y cuando se cuente con contenido llamativo y que genere curiosidad.
- **Comunicados de prensa:** esta herramienta es útil para convocar a la prensa a eventos que requieran la difusión por parte de ésta.
- **Relaciones Públicas:** éstas juegan un papel importante como parte de la estrategia de difusión, promoción y procuración de fondos para Libélula, nos ayudarán a generar alianzas con otras organizaciones del sector civil afines a Libélula, asimismo, son básicas para mantener canales abiertos de difusión con diferentes medios, ya sean revistas, programas de radio, prensa, televisión, blogs, etc., así como una imagen positiva con otras instituciones del sector público o privado, con éstas últimas es importante mantener una buena relación pues a partir de esto se pueden generar importantes donaciones.

## Imagen Corporativa

Libélula A.C., cuenta también con un manual de usos de la imagen gráfica, el cual es importante, ya que en éste se ve condensado grosso modo la identidad de toda la organización.

La imagen se compone de un imagotipo y logotipo. El primero es la ilustración de una libélula compuesta de los colores azul y verde, reflejando una armonía. El verde se relaciona con lo natural, pero también con la fortuna, el progreso y desarrollo y la juventud. El azul, transmite relajación, confianza y simpatía (estos

últimos son unas de las cualidades de Libélula). Otros atributos asociados al azul son el conocimiento, practicidad y cotidianeidad.

El logotipo se conforma por el nombre *Libélula Asociación Civil*, el cual está escrito con dos tipografías diferentes, la principal es Optima y la segunda es Myriad Pro. Ambos tipos de letra armonizan, son claras y a la vez lucen joviales. Denotan sencillez y elegancia y no son tipografías rígidas.

Asimismo, ambas tipografías serán las oficiales para los textos y demás aplicaciones que se desarrollen como parte de la imagen de Libélula A.C.



## Relación con los Medios

Al ser una Asociación Civil, y como ya se mencionó más arriba, las Relaciones Públicas y la interacción con medios y prensa será vitalicia a lo largo de nuestra gestión.

Los medios serán nuestro principal aliado en el andar de la gestión cultural, ya que, estos nos servirán para **difundir** y **promover** nuestras acciones, logros e impactos en el sector. También se da el caso que ellos son quienes nos **contactan para enterarse** más a profundidad de las acciones que se llevan a cabo.

De acuerdo con la primera función, **difusión y promoción**, debemos entablar una relación de confianza y ofrecer información clara, concisa y verídica. Enviar un comunicado de prensa con paja no nos servirá para nada. Por ello el contenido deberá responder a las preguntas básicas de la pirámide:

- Qué
- Quién
- Cuándo
- Dónde
- Cómo
- Por qué

Por ejemplo:

### **SEGUNDA EDICIÓN FESTIVAL DE MÚSICA ABANICO**

**La H. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM en conjunto con Libélula A.C. tienen el placer de invitarle a la segunda edición del festival de música Abanico.**

Se llevará a cabo el 30 de septiembre del año en curso en el auditorio Ricardo Flores Magón a partir de la 1:00 pm hasta las 8:00 pm.

Abanico tiene la finalidad de abrir espacios a grupos musicales en la escena independiente de México. Se contará, además, con la proyección de cortometrajes seleccionados mediante una convocatoria previa y se montará una galería de arte de los artistas visuales Arturo Torres *Izcoart* y Diego Martínez *Yeckot*.

Las bandas a presentarse son:

#### **Ensamble de jazz Carmona+Santella+Hetch**

Trío de jazz que combina el rock, la música clásica, el folclore y el jazz; la improvisación e interacción al momento como una forma de composición colectiva.

#### **La Orquesta Vulgar**

Fundada en 2010 e integrada por jóvenes de distintas escuelas de música de la Ciudad de México, juegan con los sonidos y experimentan con el funk y el jazz.

#### **Maguila**

Se fundó en el 2012, actualmente cuenta con ocho integrantes. Su mezcla se basa en el funk, hip-hop, rock y noise.

#### **Coyote Luna**

Banda nacida en la Ciudad de México en el 2013, combina el rock con ritmos latinos y secuencias digitales.

Para mayor información, sírvase de comunicarse a:

Carolina Rentería Aguilar  
Relaciones Públicas  
[carolina.renteria.a@gmail.com](mailto:carolina.renteria.a@gmail.com)  
Cel. +52 (55) 27320512

Además de los comunicados de prensa, existen otras formas de mantener contacto con los medios, tales como:

- Ruedas de prensa.
- Comunicado oficial en la página web de Libélula.
- Cartas directas al editor/director del medio.
- Entrevistas especializadas.
- Notas informativas realizadas por el equipo de Libélula y que pueden ser solicitadas por otros medios como fuente.



## Procuración de Fondos

La procuración de fondos para las OSC es un punto fundamental para su desarrollo integral. En el caso específico de Libélula A.C. se siguen cuatro líneas de acción

- Recursos públicos nacionales con el registro CLUNI.
- Filantropía, al estar constituida como empresa donataria ante el SAT.
- Autogestión y crowdfunding.
- Participación en convocatorias nacionales e internacionales.

A continuación se describe de qué manera cada uno de estos puntos se utiliza para la obtención de recursos económicos.

- Recursos Públicos, CLUNI.

Libélula A.C. cuenta con la Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI), con la cual podrá tener accesos a los estímulos federales que el gobierno ofrece.

- Filantropía, registro ante el SAT.

Libélula A.C. también es una OSC donataria, es decir, que tanto personas físicas y morales pueden realizar donativos a esta agrupación. Para ello, nosotros emitiremos un recibo a cambio del donativo, que de acuerdo con el SAT podrán deducirse los “donativos a instituciones autorizadas con la limitante de 7% de los ingresos acumulables que sirvieron de base para determinar el ISR”.

- Autogestión y Crowdfunding

La autogestión proviene de las cuotas que se cobran por prestación de servicios en el rubro de gestión cultural. Estas cuotas son de bajo costo, de tal forma que sean accesibles para todo el público, asimismo, se hace un estudio económico para las personas de bajos recursos y que deseen tomar alguno de los servicios para así ofrecer un descuento o gratuidad.

El crowdfunding se refiere a financiamiento colectivo de proyectos a través de plataformas en internet especializadas en este rubro.

Algunas de las plataformas más viables a utilizar son:

- **Fondeadora:** es sin duda una de las principales plataformas de financiamiento colectivo. En ésta la mecánica consiste en que los organizadores de un proyecto establecen la cantidad de dinero que requieren así como el tiempo en el que desean juntarlo, y las cuotas que pueden donar, esta donación tiene una recompensa a cambio. Las recompensas van de acuerdo a la cantidad que se done, y éstas también se establecen por los organizadores.
  - **Goteo:** se enfoca en el financiamiento cívico y de colaboración respecto a iniciativas ciudadanas, sociales, culturales, tecnológicas y educativas.
  - **Ideame:** es una plataforma regional (América Latina) con presencia en siete países. Sus campañas de recaudación duran aproximadamente 40 días y ofrece varios métodos de pago.
- Convocatorias nacionales e internacionales

Existen varias convocatorias nacionales e internacionales en las que se puede concursar, en México, de acuerdo con el Sistema de Información Cultural, existen un gran número de convocatorias que lanzan los gobiernos estatales, así como a nivel nacional. Así por ejemplo, para Libélula están aquellas que lanza la:

- Secretaría de Cultura a través del FONCA
- Secretaría de Cultura de la Ciudad de México
  - Por delegación:
    - Azcapotzalco cuenta con 1 en Literatura.

- Miguel Hidalgo cuenta con 20 aproximadamente en diferentes rubros culturales.
  - Cuauhtémoc cuenta con 75 aproximadamente en diferentes rubros.
  - Benito Juárez cuenta con 34
  - Álvaro Obregón cuenta con 22 en diferentes rubros.
  - Coyoacán cuenta con 23 en diferentes rubros.
  - Magdalena Contreras cuenta con 1 en Literatura prehispánica.
  - Tlalpan cuenta con 8 en diferentes rubros.
  - Xochimilco cuenta con 3 en diferentes rubros.
- Unesco
    - Fondo Internacional para la Diversidad Cultural
  - Secretaría General Iberoamérica
    - Cooperación Iberoamericana
      - Iberartesanías
      - Ibercultura viva y comunitaria
      - Iberescena
      - Ibermedia
      - Ibermuseos
      - Ibermúsicas

## Vocabulario Básico

Ya para finalizar esta guía, enunciaremos los conceptos básicos de la gestión cultural.

- **Cultura:** dimensión transversal de significados –y significantes– que le dan sentido a las acciones y representaciones sociales<sup>31</sup> a nivel colectivo e individual dentro de una estructura u organización, con esos significados es posible construir nuestra identidad a partir su apropiación e interiorización dependiendo de su valor en la sociedad.
- **Gestión cultural:** es un sistema de promoción, consumo y distribución de productos materiales e inmateriales a través de diferentes estrategias, técnicas y discursos.
- **Administración:** cuidado de los intereses económicos, materiales e inmateriales de la institución.
- **Recursos:** económicos, materiales, inmateriales y humanos.
- **Bienes culturales:** tangibles e intangibles, van desde monumentos, películas, artefactos, historias, programas, mitos, leyendas, etc.
- **Servicios culturales:** teatro, danza, cine, música, museos, audiovisual, etc.
- **Organizaciones culturales:** agrupación de personas que busca incidir en el sector cultural.
- **Objetivos:** estos guían las acciones de la organización.

---

<sup>31</sup> Las representaciones sociales son una organización significativa [de la realidad] que depende de circunstancias contingentes y de factores más generales como el contexto social e ideológico, el lugar de los actores sociales en la sociedad, la historia del individuo o del grupo y, en fin, los intereses en juego [...], son sistemas cognitivos contextualizados que responden a una doble lógica: la cognitiva y la social (Giménez; 2007:47).

- **Sector privado:** grupo de empresas cuyos objetivos se encaminan a la rentabilidad, ganancias o pérdidas que se podrían tener respecto a algún proyecto.
- **Tercer sector (OSC):** referente a la sociedad civil y sus organizaciones, los objetivos de éstas son variados pero sin fines lucrativos.
- **Primer sector:** referente al gobierno y sus instituciones, su finalidad es ofrecer un estado de bienestar, brindando servicios de calidad y accesibilidad.

## CONCLUSIONES

La Sociedad Civil mexicana, si bien ha tenido importantes influencias, aún le falta mucho por trabajar y cohesionar en los diferentes sectores que ésta se desempeña. El campo de la cultura necesita doblar esfuerzos y pensar más en la manera en que se puede incidir socialmente.

Es importante, entonces, que los diferentes actores que conforman a la Sociedad Civil y las Organizaciones de la Sociedad Civil tomen un verdadero compromiso con las causas de éstas y entender que el camino no será fácil pero sí satisfactorio en tanto se trabaje con consciencia y constancia.

A las OSC de Gestión Cultural les queda mucho camino por recorrer hacia la profesionalización, que como se dijo, no sólo implica estar constituida y en el mejor de los casos, contar con un manual de imagen, sino que se debe hacer hincapié en la importancia de tener a la comunicación como el eje rector de la organización.

Entender que la cultura va más allá de los productos culturales materiales, ya que implica socialización e interacción, es decir, ponerse en común con el otro para entender e interpretar los diferentes significados que implica tal proceso.

Para el caso específico de Libélula A.C., se planteó la guía de tal forma que se refleje la importancia de la comunicación en su profesionalización, incluso que se alcance a vislumbrar la importancia de ésta para el campo de la Gestión Cultural

Si se tiene un plan de comunicación, al interior y al exterior de la agrupación, se proyectará una imagen positiva lo cual beneficiará a la organización en tanto facilitará cuestiones de procuración de fondos, donaciones, licitaciones, etc.

Asimismo, es necesario que las mismas OSC formen redes de alianza en dos caminos:

- Para llevar a cabo actividades de promoción y difusión cultural.
- Para proponer políticas culturales.

El segundo punto es de suma importancia, pues el sector cultural está sufriendo cambios considerables, uno de ellos es la reciente creación de la Secretaría de Cultura, con esto, el Gobierno Federal, deberá ofrecer mayor apertura en lo cultural para dialogar con la Sociedad Civil.

También es necesario que los gestores culturales se especialicen en las diferentes ramas de la Gestión Cultural para así realizar propuestas sólidas con base en la experiencia profesional y académica.

Aunado a esto, el comunicólogo organizacional debe retomar la materia prima de la comunicación para realizar su trabajo: los flujos de información e interacción, y así pueda hacer un análisis situacional adecuado para la propuesta de estrategias de comunicación a nivel interno y externo, y sobre todo, entienda la dinámica de la agrupación.

La dinámica influye en el desarrollo de la organización, en que los miembros se sientan parte de la asociación y simpaticen con las metas, los objetivos y líneas de acción de la misma. Por ello es de suma importancia que se ponga especial atención a los flujos de información e interacción.

En este punto la cultura organizacional es el elemento cohesionador de las formas de pensar y dirigirse ante los demás miembros, será la base para lograr los fines de la asociación.

Así pues, nótese que ni uno de los elementos aquí tratados son conceptos fáciles y mucho menos los únicos, pero se ha hecho un esfuerzo por retomar lo más importante de cada uno y así ver cómo se relacionan unos con otros.

El campo legal y administrativo tiene un peso de importancia en el análisis de la formación de una OSC, es indispensable tomar en consideración cada uno de los elementos que toman parte en el proceso de formalización, pues a partir de estos devienen muchos de los éxitos o fracasos de cualquier asociación de la Sociedad Civil.

Asimismo, es necesario que se tome en cuenta el contexto y el espacio donde se planea desarrollar la agrupación, entender cómo se dan las dinámicas culturales, cómo influye en sus procesos de socialización y significación.

Recuérdese que la cultura no sólo versa en los productos culturales materiales como las artesanías, las pinturas, los libros, etc., o en los mitos, costumbres y tradiciones, sino que es aquello que nos construye como sociedad y como individuos.

Libélula A.C. representa un camino para alcanzar cada una de las metas planteadas profesionalmente, así como la Libélula, esta agrupación tendrá que adaptarse a los cambios venideros, así como madurar conforme va creciendo.

Agradezco al lector por tomarse el tiempo de leer, entender, analizar y tomar lo que más le sirva de este texto.



# ANEXO

## ESTATUTOS

### CAPÍTULO I

#### DENOMINACION, DOMICILIO, NACIONALIDAD, DURACION, OBJETO

**ARTÍCULO PRIMERO.** Los otorgantes constituyen una Asociación Civil que se denomina: “ Libélula “ seguida de las iniciales A.C.

**ARTÍCULO SEGUNDO.** El domicilio de esta asociación es en la Ciudad de México, pudiendo establecer oficinas, sucursales o agencias subordinadas o cualquier otra clase de dependencias en cualquier lugar del país o en el extranjero, siempre y cuando no cambie el primero.

**ARTÍCULO TERCERO.** La duración de la asociación es por tiempo indefinido a partir de su constitución.

**ARTÍCULO CUARTO.** Su objeto social es fortalecer el sector cultural en México y ejercer un rol activo contribuyendo a su desarrollo y competitividad a través de actividades culturales de tal forma que se actúe como un agente de cambio en el campo cultural, para lo cual podrá realizar las siguientes actividades:

- a) Actividades en el rubro de la música, danza, teatro, artes visuales, audiovisuales y de cooperación cultural nacional y/o internacional.
- b) Brindar servicios de asesoría en el emprendimiento de proyectos culturales.

- c) Impartir y organizar cursos, talleres, diplomados, seminarios y conferencias respecto al campo cultural con reconocimiento de validez oficial en términos de la ley general de educación.
- d) Construir redes de alianza con otras organizaciones del mismo rubro y sin fines lucrativos.

Lo dispuesto en este artículo será de carácter irrevocable.

**ARTÍCULO QUINTO.** La asociación es mexicana, por lo que los asociados fundadores y los futuros que la organización pueda tener convienen en que: "todos los socios extranjeros actuales o futuros de la asociación, se obligan formalmente con la Secretaria de Relaciones Exteriores a considerarse como nacionales, respecto a las acciones de dicha organización, y se entenderá que conviene en no invocar, por lo mismo, la protección de su gobierno, bajo la pena en caso de faltar a su convenio, de perder interés o participación en beneficio de la nación mexicana".

## **CAPÍTULO II PATRIMONIO SOCIAL**

**ARTÍCULO SEXTO.** La asociación no tendrá un fin preponderante económico. Por tanto, todos los ingresos que obtenga, ya sea de bienes muebles o inmuebles de su propiedad, de donaciones o por el cobro de los servicios que preste, por cualquier otro concepto, se aplicarán íntegramente a fomentar todas las actividades que constituyen su objeto social. Ninguno de los asociados persigue ni podrá obtener dentro de la asociación ningún fin lucrativo.

El patrimonio de la asociación estará conformado por:

- a) Aportaciones en efectivo o en especie efectuados por los asociados al constituir la asociación.

- b) Aportaciones ordinarias o extraordinarias, en efectivo o en especie, que hagan los asociados después de la constitución de la asociación.
- c) Cobro de cuotas por prestación de servicios como parte de la autogestión de la asociación.
- d) Donativos de dinero, bienes muebles, bienes inmuebles o de cualquier otra naturaleza que reciba la asociación de los asociados, de terceras personas, físicas o morales, o de entidades gubernamentales.
- e) Cualquier otro ingreso que la asociación pueda percibir de conformidad con las leyes vigentes de la república mexicana.

**ARTÍCULO SÉPTIMO.** El patrimonio de la asociación se formará por el conjunto de bienes, derechos, valores y demás que reciba la agrupación por concepto de aportación, donación, herencia, legado y cualquier otro título y por el producto de tales bienes.

**ARTÍCULO OCTAVO.** La asociación destinará sus activos exclusivamente a los fines mencionados en el artículo cuarto como su objeto social, no podrá otorgar beneficios sobre el remanente o distribuirlo a persona física alguna o a sus integrantes personas físicas o morales, salvo que se trate, en éste último caso, de alguna de las personas morales autorizadas para recibir donativos deducibles para efectos de la Ley de Impuestos Sobre la Renta, o se trate de la remuneración de servicios efectivamente recibidos. Lo dispuesto en este artículo será de carácter irrevocable.

**ARTÍCULO NOVENO.-** Ni los asociados, ni los donantes que contribuyan con fondos para la fundación de la asociación y, posteriormente, para la integración de su patrimonio, tendrán derecho a reclamar la devolución de sus aportaciones en ningún tiempo y por ningún motivo, ya que se reportarán dados incondicional e irrevocablemente. Por tanto, cuando un asociado pierda el carácter de tal, ya por renuncia, separación, exclusión, muerte o por cualquier otro motivo, perderá a favor de la asociación, en los términos del artículo dos mil seiscientos ochenta y

dos del Código Civil del Distrito Federal, el importe de su aportación y dejará de tener los derechos y obligaciones que estos Estatutos confieren a los asociados.

### **CAPÍTULO III DE LOS ASOCIADOS**

**ARTÍCULO DÉCIMO.** Son asociados los que firman esta escritura, y las personas físicas o morales que posteriormente sean admitidas con ese carácter.

**ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO.** Independientemente de los asociados, la agrupación podrá tener otros miembros, tales como:

- a) Consejeros. No están directamente involucrados con las actividades de la asociación pero fungen como avales y supervisan las actividades de la misma.
- b) Afiliados o simpatizantes. Podrán contribuir con recursos humanos o financieros a las actividades de la organización. Estos no tendrán injerencia en las decisiones de la mesa directiva.
- c) Personal operativo. Son el personal remunerado de la agrupación y que se involucran diariamente con las actividades, si bien tienen influencia en las decisiones respecto a las situaciones legales de la asociación.

**ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO.** Conforme a lo establecido en el artículo dos mil seiscientos ochenta y uno en el Código Civil del Distrito Federal, los asociados podrán ser excluidos de la sociedad por las causas que señalen los estatutos.

Por tanto, el carácter de asociado se perderá por:

- a) Renuncia expresa del interesado.
- b) Por realizar actividades contrarias a los objetivos de la asociación.
- c) Por incumplimiento de las obligaciones señaladas en los estatutos de la asociación.

- d) Por ausentarse injustificadamente de las asambleas ordinarias que se realicen durante dos años continuos. La asamblea tendrá la capacidad de decidir la justificación de las faltas y deberá notificar por escrito a los asociados que hayan perdido este carácter. La justificación se hará por la aprobación de la mayoría de los asociados presentes.

**ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO.** Son obligaciones de los asociados cumplir con:

- a) Asistir con puntualidad, personalmente o por apoderado designado mediante carta poder, a las asambleas ordinarias o extraordinarias a que fueren convocados. En caso de no hacerlo se entenderá que aceptan las resoluciones que se tomen.
- b) Desempeñar con eficiencia las tareas y los cargos que les confieran la asamblea de asociados o la mesa directiva.
- c) Vigilar el progreso de la asociación así como usar los derechos que la ley otorga para procurar que se cumpla el objeto social y que el patrimonio de ésta sea administrado honrada y eficazmente.
- d) Acatar estos estatutos, los reglamentos aprobados por la mesa directiva y las resoluciones de ésta o de la asamblea general de asociados.

**ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO.** Son derechos de los asociados los siguientes:

- a) Tener voz y voto en las asambleas ordinarias y extraordinarias de asociados y ejercitar en ellas todos los derechos que les corresponden de acuerdo a estos estatutos y las leyes relativas.
- b) Poder ser electos miembros de la mesa directiva y para diversos cargos en que se distribuyan las funciones de ésta.
- c) Recibir los informes periódicos que rinda la asociación en relación con las labores que ésta desarrolle.

## **CAPÍTULO IV DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO**

**ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO.** El Gobierno de la asociación se deposita:

- a) En la asamblea de asociados.
- b) Mesa directiva.

**ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO.** La asamblea de asociados es el órgano supremo de la asociación y en ella radica su gobierno.

## **CAPÍTULO V DE LAS ASAMBLEAS**

**ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO.** Las asambleas pueden ser ordinarias y extraordinarias.

Las asambleas ordinarias se celebrarán dentro de los cuatro primeros meses del ejercicio y las extraordinarias en cualquier tiempo.

Las asambleas ordinarias conocerán:

- a) De los informes de la mesa directiva y del auditor.
- b) Del estudio y análisis de las cuentas del ejercicio y del patrimonio de la asociación.
- c) Del nombramiento del administrador o de los directores.
- d) Del nombramiento del auditor que revisará las cuentas de la asociación durante el ejercicio de que se trate.

- e) De la admisión y exclusión de los asociados.
- f) De la aprobación y modificación al reglamento de la asociación.
- g) De asuntos generales.

Es exclusivo de las asambleas extraordinarias lo relacionado con reformas estatutarias, disolución de la asociación y liquidación, en su caso.

**ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO.** El régimen de las asambleas generales ordinarias y extraordinarias es el siguiente:

- I. Las convoca el presidente de la organización o la mesa directiva en general.
- II. La convocatoria contendrá el orden del día, será firmada por el presidente y el secretario de la mesa directiva y se enviará con cinco días de anticipación a los asociados al domicilio que hubieren señalado y que figure en el libro de registro de asociados que estará a cargo de la dirección general.
- III. Si no pudiera celebrarse el día fijado, se convocará por segunda vez con una anticipación de cinco días a la fecha fijada para la celebración.
- IV. En las asambleas, actuarán como presidente y secretario los de la mesa directiva o bien las personas que sean elegidas por la asamblea para esa ocasión.
- V. El presidente designará uno o varios escrutadores.
- VI. Se declarará legalmente instalada:
  - a) Si son ordinarias en primera convocatoria, con la asistencia del cincuenta y uno por ciento de los asociados y en segunda, con el número que de ellos se presente.
  - b) Si son extraordinarias en primera convocatoria, con la asistencia del setenta y cinco por ciento de asociados, y en segunda con el número que de ellos se presente.
- VII. Las votaciones se tomarán por mayoría de votos de los asociados

presentes.

- VIII. Los asociados concurrirán a la asamblea personalmente o por apoderado para lo que bastará una simple carta poder.

**ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO.** La organización se administrará a través de la mesa directiva, integrada por los miembros que elija la asamblea, asimismo, ésta última definirá las facultades y obligaciones de los miembros de la primera.

El presidente estará en el cargo permanentemente y cesará sus funciones a petición del mismo, así como del resto de la mesa directiva hasta que la asamblea haga nueva designación y los designados tomen posesión de los cargos.

Las vacantes de los directores serán cubiertas por personas que la propia mesa directiva designe. Si la vacante es definitiva, el designado terminará el ejercicio y si es temporal, el designado ejercerá el cargo hasta que regrese el titular.

**ARTÍCULO VIGÉSIMO.** La mesa directiva se reunirá en sesión ordinaria por lo menos una vez al año y en extraordinaria cuantas veces sea convocada por el presidente, por su propia iniciativa o por la mayoría de los directores.

Se instalará legalmente con asistencia cuando menos de tres miembros de la mesa directiva. Las votaciones se tomarán por mayoría de votos y el presidente tendrá voto de calidad.

## **CAPÍTULO VI DE LA REPRESENTACIÓN LEGAL**

**ARTÍCULO VIGÉSIMO PRIMERO.** La mesa directiva fungirá como representante legal de la organización, en los siguientes casos:



- a) Representar a la organización en procesos penales, amparos, cobranzas, judiciales, civiles y del trabajo.
- b) Ejecutar actos administrativos tales como abrir cuentas de banco, procesos fiscales ante la SHCP y el SAT.
- c) Celebrar convenios.

La mesa directiva tiene la facultad de organizar, coordinar y dirigir todas las actividades de la asociación para el mejor desempeño de su objeto social y para el eficaz cumplimiento de sus fines.

De manera enunciativa y no limitativa de acuerdo a los artículos dos mil quinientos cincuenta y cuatro y dos mil quinientos cincuenta y cinco del Código Civil del Distrito Federal, otorgándole todas las facultades generales y especiales que se requieran conforme la ley, la mesa directiva podrá representar a la agrupación en procesos de lo penal, civil, judicial y del trabajo. También para ejecutar actos de administración y actos de riguroso dominio. Desistir de acciones o recursos, intentar y desistir del amparo, articular y absolver posiciones, denunciar hechos delictuosos, comparecer ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Juntas Federales, Locales o Especiales de Conciliación y Arbitraje en toda la República Mexicana, en los asuntos en que la asociación sea parte o tercero interesado, tanto en la etapa conciliatoria como para articular y absolver posiciones, en el desahogo de la prueba confesional, tomar decisiones y celebrar convenios; así como para comparecer como representante patronal, en la etapa de demanda y excepciones, con las más amplias facultades del caso en términos de la Ley Federal del Trabajo, y en términos del artículo noveno de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, girar y suscribir títulos de crédito, así como conferir poderes generales o especiales y revocarlos, también nombrar y revocar nombramientos.

**ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO.** Los ejercicios sociales se inician el primero de enero y terminan el treinta y uno de diciembre de cada año, excepto el primer

ejercicio que se iniciará con las actividades de la sociedad y terminará el treinta y uno de diciembre siguiente.

## **CAPÍTULO VII DISOLUCIÓN**

**ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO.** La asociación se disolverá, de acuerdo a lo establecido en el artículo dos mil seiscientos ochenta y cinco del Código Civil del Distrito Federal, que a la letra dice:

- a) Por consentimiento de la asamblea general.
- b) Por haber concluido el término fijado para su duración o por haber conseguido totalmente el objeto de su fundación.
- c) Por haberse vuelto incapaces de realizar el fin para que fueron fundadas.
- d) Por resolución dictada por autoridad competente.

**ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO.** Una vez aprobada la disolución, se pondrá en estado de liquidación, para lo cual se nombrará a la mesa directa como liquidadores que se encargarán de realizar los activos y pagar las deudas.

Liquidada la asociación, la totalidad de su patrimonio, incluyendo los apoyos y estímulos públicos, se destinará a personas morales 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.

# FUENTES

## Bibliográficas

- Álvarez Enríquez, Lucía. (Coord.) (2002). *La Sociedad Civil ante la Transición Democrática*, México: Plaza y Valdés.
- Álvarez Enríquez, Lucía (2004). *La Sociedad Civil en la Ciudad de México: actores sociales, oportunidades políticas y esfera pública*, México: Plaza y Valdés.
- Ávila González, Rafael (2004). *Crítica de la Comunicación Organizacional*, México: UNAM.
- Barba, Antonio en Montaña Hirose, Luis. (Coord.) (2004). *Estudios organizaciones en México: cambio, poder, conocimiento e identidad*, México: UAM-I.
- Best, John. B. (2002). *Cognitive Psychology*, México: Thomson.
- Bobbio, Norberto (2007). *Diccionario de Política Tomo I-II*, México: Siglo XXI.
- Bunge, Mario (2007). *Diccionario de Filosofía*, México: Siglo XXI.
- Canto Chac, Manuel. (Editor) (1998). *Las Organizaciones Civiles en la Transición: programa de análisis de la realidad y alternativas*, México: Red de Centros y Organismos Ecuménicos de Latinoamérica y el Caribe.
- Canto Chac, Manuel (Editor) (2011). *Participación Ciudadana*, México: Universidad de Guadalajara.
- Cohen, Jean L., et. al. (1992). *Sociedad Civil y Teoría Política*, México: FCE.
- Crook, Stephen, et. al. (1992). *Postmodernization: change in advanced society*, Inglaterra: Sage.

- Dávila Anabella y Martínez Nora. (Coords.) (1999). *Cultura en Organizaciones Latinas*, México: ITESM.
- Daft, Richard L (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*, México: Thomson.
- Echeverría, Bolívar (2009). *Definición de la Cultura*, México: FCE.
- Favela, Diana Margarita. (Editor) (2008). *Procesos de Democratización en México: balance y desafíos más allá de la alternancia*, México: UNAM-Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.
- Giménez Gilberto (2007). *Estudios sobre la Cultura y las Identidades Sociales*, México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Girardo, Cristina. (Coord.) (2007). *La Profesionalización de las OSC en México: actores y estrategias*, México: Colegio Mexiquense.
- González Ulloa Aguirre, Pablo Armando (2007). *Declive y Reconfiguración de la Democracia Representativa*, México: Porrúa.
- Held, David (2007). *Modelos de democracia* (2ª. Edición), España: Alianza.
- Maldonado Carlos (2002). *Filosofía de la Sociedad Civil*, España: Siglo del Hombre Editores.
- Maass Moreno, Margarita (2006). *Gestión cultural, comunicación y desarrollo: teoría y práctica*, México: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- Olvera Rivera, Alberto. (Coord.) (2003). *Sociedad civil, esfera pública y democratización en América Latina*, México: FCE.
- Olvera Rivera, Alberto. (Editor) (1999). *La Sociedad civil: de la teoría a la realidad*, México: Colegio de México.
- Ramio, Carles (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*, España: Tecnos.
- Reyes Godínez, Mariana y Linares Ortiz, Jorge (Coord.) (2013). *Economía y Cultura*, México: UNAM.
- Ribó Durán, Luis (2012). *Diccionario de Derecho*, España: Bosch.

- Roa Cadena, Jorge (2004). *Las Organizaciones Civiles Mexicanas Hoy*. México: UNAM-Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.
- Ruiz Olabuénaga, José Ignacio (1995). *Sociología de las Organizaciones*, España: Deusto.
- Salamon, Lester M (1999). *Global Society: dimensions of nonprofit sector*, EUA: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Schein, Edgar (2010). *Organizational Culture and Leadership*, EUA: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar (1982). *Psicología de la Organización*, México: Prentice Hall.
- Szurmuk Mónica y McKee Irwin, Robert. (Coord.) (2009), *Diccionario de Estudios Culturales Latinoamericanos*, México: Siglo XXI.
- Zalpa Ramírez, Genaro (2011). *Cultura y acción social: teorías de la cultura*, México: Plaza y Valdés.
- Zubiria Samper, Sergio de (1998). *Conceptos básicos de Administración y Gestión Cultural*, España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

#### Electrónicas

- Ablanado Terrazas, Ileri (2009). *Las Organizaciones de la Sociedad Civil en la Legislación Mexicana*, EUA: USAID-ICNL [en línea]. Disponible en: <http://www.icnl.org/programs/lac/mexico/ablanedo-estudio-final.pdf>
- Ablanado, Ileri; García, Laura; García, Sergio; Layton Michael. (Editores) (2007). *Definición de una agenda fiscal para el desarrollo de las OSC en México*, ITAM [en línea]. Disponible en <http://www.filantropia.itam.mx/docs/agendafiscal.pdf>
- Ávila González, Rafael (2010) Tensiones y Recensiones en Comunicación Organizacional. *Revista Iberoamericana de Comunicación*, No. 19, otoño-invierno 2010, [en línea]. Disponible en: <https://gabrielperezsalazar.files.wordpress.com/2011/07/ric19-completo.pdf>

- Cruz Vázquez, Eduardo (Coord.) (2010). *Economía Cultural para Emprendedores* [en línea], México: UANL-UAM. Disponible en <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/23/Cultura%20-%20Econom%C3%ADa%20cultural%20para%20emprendedores%20perspectivas.pdf?sequence=1>
- Código Civil Federal. *Cámara de Diputados*, [en línea]. Disponible en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2\\_241213.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2_241213.pdf)
- Comisión de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, *Sedesol* [en línea]. Disponible en <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/?p=482bd57ea95bb42cc15c82d63af42ea9&idContenido=13y>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, *Instituto de Investigaciones Jurídicas* [en línea]. Disponible en <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/5.htm?s=>
- Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales. *UNESCO* [en línea] Disponible en: <http://es.unesco.org/creativity/convencion/que-es/texto#objetivos>
- Cultura y desarrollo. *UNESCO* [en línea]. Disponible en <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/culture-and-development/>
- Diccionario de la Lengua Española. *Real Academia Española* [en línea]. Disponible en <http://dle.rae.es>
- Donatarias y Donaciones. *Servicio de Administración Tributaria* [en línea]. Disponible en [http://www.sat.gob.mx/terceros\\_autorizados/donatarias\\_donaciones/Paginas/actividades\\_autorizadas\\_donativos\\_deducibles.aspx](http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/actividades_autorizadas_donativos_deducibles.aspx)
- Ejea Tomás (2008). La Política Cultural de México en los últimos años. *Revista Casa del Tiempo*, vol. 1, no. 5-6, marzo-abril 2008 [en línea]. Disponible en

[http://www.uam.mx/difusion/casadeltiempo/05 iv mar 2008/casa del tiem  
po eIV num05-06 02 07.pdf](http://www.uam.mx/difusion/casadeltiempo/05_iv_mar_2008/casa_del_tiem<br/>po_eIV_num05-06_02_07.pdf)

- Giménez, Gilberto (s.f.). *La Cultura como Identidad y la Identidad como Cultura*, México: IIS-UNAM, [en línea]. Disponible en: <http://perio.unlp.edu.ar/teorias2/textos/articulos/gimenez.pdf>
- Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil. *Cámara de Diputados*, [en línea]. Disponible en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266.pdf>
- Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única. *Cámara de Diputados*, [en línea]. Disponible en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/abro/lietu/LIETU\\_abro.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/abro/lietu/LIETU_abro.pdf)
- Ley del Impuestos Sobre la Renta. *Cámara de Diputados* [en línea]. Disponible en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf>
- Ley Orgánica de la Administración Pública, *Cámara de Diputados* [en línea]. Disponible en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153\\_30dic15.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153_30dic15.pdf)
- Lozano, Frank. Anatomía de la Cultura en México. *Folios*, Año 11, No. 13, primavera-verano 2009, [en línea]. Disponible en <http://www.revistafolios.mx/files/859.pdf>
- Maldonado, Carlos (2001). Ideas para una Fundamentación Filosófica de la Sociedad Civil. *Filosofía Unísonos*, Vol. 2, No. 3, Jul/Dez., 75-106. <http://www.carlosmaldonado.org/articulos/Brasil.pdf>
- Olvera Rivera, Alberto (1998). *Problemas conceptuales en el estudio de las Organizaciones Civiles: de la Sociedad Civil al Tercer Sector* [en línea] México: Universidad Veracruzana. Disponible en: <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/olvera.pdf>
- Orientaciones Prácticas de la Convención, Función y Participación de la Sociedad Civil. *UNESCO* [en línea]. Disponible en: [https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/convention2005\\_operatio  
nal\\_guidelines\\_es.pdf#page=33](https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/convention2005_operational_guidelines_es.pdf#page=33)

- Reynaga Morales, Adriana (2014). *Redes de Comunicación en Alianzas Intersectoriales. Una Perspectiva desde el Capital Social* (Tesis doctoral) [en línea]. Disponible en: <http://132.248.9.195/ptd2014/junio/501020028/Index.html>
- Ramírez Cuevas Villanueva, Jade. Las políticas culturales institucionales en México *Folios*, Año 11, No. 13. Primavera-verano 2009, [en línea]. Disponible en <http://www.revistafolios.mx/files/859.pdf>
- Rodríguez, Elizabeth. La Comunicación: Interfaz de las Organizaciones y la Política. *Razón y Palabra*, No. 82, marzo-abril 2013 [en línea]. Disponible en: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N82/V82/48\\_Rodriguez\\_V82.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N82/V82/48_Rodriguez_V82.pdf)
- Sistema de Cuentas Nacionales, Cuenta Satélite de Cultura 2013. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía* [en línea]. Disponible en <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/cultura/default.aspx>
- Sistema de Cuentas Nacionales, Cuenta Satélite de las Instituciones Sin Fines de Lucro 2013. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*, [en línea]. Disponible en [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825070519.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825070519.pdf)
- Tratado de Libre Comercio de América del Norte, [en línea]. Disponible en [http://www.tlcanhoy.org/agreement/default\\_es.asp](http://www.tlcanhoy.org/agreement/default_es.asp)