



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES MEXICANAS.
ESTUDIO DE CASO: PROCURA, A.C.**

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

PRESENTA:
ITZEL NAYELLY MARTÍNEZ GARCÍA

ASESORA: Mtra. Esperanza Alejandra Cabrera Martínez.



Ciudad Universitaria, mayo de 2012.



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 y dedicatoria.

*A los autores de mi vida... mis padres, Lety y Artur.
Mi eterno agradecimiento y admiración
por darse sin condición ni reserva.
Son mi motivo, mi apoyo y las bases de mi esencia.
Ma' gracias por tu valentía y determinación para ser y estar.
Pa' gracias por compartir tu vida conmigo y darme lo mejor de ti.*

*A quien me esperaba... mi hermano, Christian.
Gracias por esa capacidad de amor tan genuina
que hay en ti para mí. La nobleza de tu corazón
me ha dejado grandes enseñanzas.*

*A quien llegó para quedarse... mi esposo, Moisés.
A tu lado aprendo a luchar por una decisión...
Vivo y disfruto la gran experiencia de SER UNO.
Gracias... gracias por todo lo que eres.*

*A cada persona que ha llegado a mi vida
haciéndola aún mejor...
Gracias por la huella que han dejado.*

*A todas las personas que con trabajo y esfuerzo
han hecho de la Universidad Nacional Autónoma de México
la mejor casa de estudios... Es un orgullo ser Universitaria.*

*¿Y por qué no? También a ustedes dedico este trabajo
que aún sin conocerlos los amo y espero con los brazos abiertos.*

Índice de Contenido

Introducción	4
---------------------	----------

Capítulo 1. Comunicación Organizacional

1.1 Comunicación.	8
1.1.1 Proceso de Comunicación.	9
1.1.2 Modelo de Comunicación.	15
1.1.2.1 Modelo Transaccional.	16
1.1.3 Teoría del Intercambio Social.	17
1.1.4 Teoría Contingente.	21
1.2 Comunicación Organizacional.	24
1.2.1 Funciones de la Comunicación Organizacional.	26
1.2.2 Clasificación de la Comunicación Organizacional.	27
1.2.2.1 La organización y sus públicos.	28
1.2.2.2 Comunicación interna.	30
1.2.2.3 Comunicación externa.	30
1.2.3 Planeación Estratégica.	33
1.2.3.1 Etapas de la Planeación Estratégica.	35
1.3 Vectores de la Comunicación Externa.	39
1.3.1 Identidad e imagen.	30
1.3.2 Relaciones Públicas.	43
1.3.3 Mercadotecnia Social.	45

Capítulo 2. Las Organizaciones Cívicas Mexicanas y su Profesionalización.

2.1 Sociedad Civil: Contexto histórico y social en México.	52
2.1.1 Globalización.	52
2.1.2 ¿Qué es la Sociedad Civil?	55

2.2 Organización Civil.	57
2.2.1 Orígenes de las Organizaciones Civiles (OCs) Mexicanas.	59
2.2.2 Definición y características de las Organizaciones Civiles.	59
2.2.3 Clasificaciones de las Organizaciones Civiles.	62
2.3 OCs: Camino hacia su profesionalización.	66
2.3.1 Cambios en las OCs.	68
2.3.2 Pero, ¿Qué es profesionalización?	71
2.3.3 Fortalecimiento institucional.	75
2.3.3.1 Capacitación.	77
2.4 Sustentabilidad en las OCs.	79

Capítulo 3. Procura, A.C.: una aportación para la profesionalización de las OCs.

3.1 Procura, A.C.	86
3.2 Diplomado “Fortalecimiento Institucional y Procuración de Fondos”.	89
3.3 La procuración de fondos bajo la perspectiva de Procura, A.C.	95
3.3.1 Ciclo de Procuración de Fondos.	98

Capítulo 4. Comunicación organizacional, procuración de fondos y profesionalización: el punto de encuentro.

4.1 La Procuración de Fondos bajo la mirada de la Comunicación (Organizacional).	113
4.2 El punto de encuentro.	129
4.3 Propuesta para Procura, A.C.	135
Conclusiones.	146
Fuentes de consulta.	149

*Es justamente la posibilidad
de realizar un sueño lo que
torna interesante la vida.*

Paulo Coelho

Introducción

Actualmente, existen muy diversas formas de asociacionismo, cada una de las cuales tiene un origen histórico, una forma particular de institucionalización, una vía de legitimación de sus prácticas y un modo particular de relación con los sistemas político y económico.

Dentro de las transformaciones más destacadas de este tejido asociativo de la sociedad mexicana, se encuentra el notable crecimiento en el número de *Organizaciones Civiles (OCs)*, su mayor visibilidad y su participación en la solución de problemas de trascendencia nacional.

Hoy en día, constituyen un tema de interés por sus esfuerzos para promover la participación comunitaria y grupal, así como por su función de nuevos agentes que intervienen en las relaciones entre diversos sectores de la sociedad como el gobierno, y otras instancias privadas.

En ellas, su evidente evolución ha sido fruto del ambiente en donde se desarrollan, el cual les exige ampliar su conocimiento y alcanzar un nivel de competencia capaz de responder a las demandas o cambios del entorno o de sí mismas, no mediante reacciones, sino a través de acciones planificadas adecuadamente.

Sin embargo, el logro de tal capacidad requiere de considerar los retos a los que se enfrentan. Entre ellos cabe mencionar la falta de recursos, tanto económicos como humanos, y, en consecuencia, la carencia de profesionalización.

Tal panorama, albergue de numerosas situaciones y fenómenos sociales, constituye el punto de partida de la presente tesis.

A lo largo de la licenciatura, diversas materias me acercaron a estas organizaciones. A raíz de ello, surge el interés de participar como voluntaria y, posteriormente, el comienzo de mi vida laboral se da en una Institución de Asistencia Privada (IAP) dedicada a brindar apoyo a niños y adolescentes que padecen cáncer.

Debido a las actividades desempeñadas en esta organización, ingresé al diplomado “Fortalecimiento Institucional y Procuración de fondos”, impartido por *Procura, A. C.*, el cual consta de seis cursos:

1. Principios y técnicas de procuración de fondos.
2. Cómo preparar propuestas exitosas.
3. Aspectos legales, financieros, fiscales y contables de las ONG.
4. Mercadotecnia Social para la procuración de fondos.
5. Enriquecimiento de las relaciones con los donantes.
6. Taller de trabajo: desarrollo del caso.

A través de éstos, la asociación busca promover la procuración de fondos como disciplina y, a su vez, como un proceso administrativo. Por ello, enseña herramientas y técnicas basadas en la Planeación Estratégica y en la Mercadotecnia, aunando conocimientos -relacionados con las OCs- sobre Administración, Psicología, Finanzas, Contabilidad y Derecho.

Para cada curso, la asociación ha diseñado una guía de estudio, en donde concentra información detallada sobre los temas a tratar, ejercicios para el alumno, así como copias de los fascículos que integran la *Colección Experiencias Significativas*; edición, a través de la cual, *Procura*, documenta la práctica exitosa de alguna organización civil sobre un área específica relacionada con el diplomado. Así se respalda la teoría con la experiencia cotidiana.

Durante el diplomado, con la enseñanza y la experiencia de otros participantes, comprendí la importancia de dos necesidades actuales de las organizaciones civiles: la procuración de fondos y la profesionalización.

A raíz de esta experiencia, surgieron interrogantes como: ¿qué relación existe entre ambas necesidades? ¿Cuál es el papel de la comunicación en el proceso de profesionalización de las organizaciones civiles? ¿Qué aportes se pueden dar a la procuración de fondos desde la comunicación organizacional y viceversa?

Evidentemente, las respuestas no son sencillas y pueden venir de diferentes perspectivas. Sin la pretensión de dar una respuesta absoluta, me di a la tarea de ubicar el punto de enlace entre estos tres conceptos a partir de objetivos.

El primero, fue explicar el papel de la Comunicación Organizacional en la capacitación impartida por *Procura*, A. C. a organizaciones civiles mexicanas para su profesionalización.

Para ello, fue necesario averiguar la existencia de información sobre la Comunicación Organizacional en el contenido del diplomado. Ciertamente, no esperaba encontrar de manera explícita, por lo tanto, se analizó el contenido para detectar aspectos relacionados con la comunicación.

Paso seguido, fue la recopilación de estos aspectos para definir un modelo de Comunicación Organizacional en torno a la procuración de fondos. Como resultado, se detectaron áreas de oportunidad en donde esta disciplina puede contribuir a la profesionalización de las organizaciones civiles mexicanas a través de *Procura*, A. C.

El cumplimiento de estos objetivos, exigía definirlos y ubicarlos en la dinámica de las OCs y tener un sustento teórico, lo cual se presenta a lo largo de cuatro capítulos.

En el capítulo 1, se presentan los postulados del *Modelo Transaccional de Comunicación*, de la *Teoría del intercambio Social* y de la *Comunicación Organizacional*, los cuales conformaron las herramientas teóricas para analizar la Procuración de fondos con base en el contenido del diplomado.

Reconociendo, la carga histórica de estas organizaciones, en el capítulo 2, con la intención de ampliar el entendimiento de las OCs mexicanas actuales, se ofrece un panorama general abarcando sus orígenes, contexto y transformaciones.

Por medio del capítulo 3, el lector conocerá a *Procura, A. C.* y la parte del contenido del diplomado que fue analizada para cumplir con uno de los objetivos de la investigación: la estructuración de un modelo de comunicación para la procuración de fondos.

Finalmente, en el capítulo 4, se confirma la hipótesis de este trabajo: la capacitación de *Procura, A.C.* estructura un camino para la profesionalización de las OCs basado en la procuración de fondos, donde, indudablemente hay un modelo de comunicación organizacional, el cual debe ser tan flexible y adaptable como la misma naturaleza de dichas organizaciones.

Dicho en otras palabras. Cuando en una OCs se implementan los aportes de *Procura*, de manera inherente, no sólo se está preparando para procurar fondos, sino también, está cimentando su profesionalización; y en ambos casos, la teoría de la comunicación y la comunicación organizacional como disciplina, tienen mucho por explorar.

... no basta transmitir lo que se piensa,
sino también pensar lo que se transmite...

M. Alonso Baquer

Capítulo 1. Comunicación Organizacional.

Las **Organizaciones Civiles (OCs)**, como toda organización, “[son] una colectividad social, que se produce, se reproduce y se transforma por medio, entre otras cosas, de las prácticas de comunicación habituales, interdependientes y deliberadas de sus miembros.”¹

El análisis de estas prácticas, explican cómo hechos cotidianos son puntos clave al momento de trabajar para el logro de objetivos. Por esta razón, en el presente capítulo se presentan los referentes conceptuales y teóricos de comunicación que constituyen la mirada bajo la cual se observará y explicará la procuración de fondos y su relación con la profesionalización de las OCs.

1.1. Comunicación.

En la actualidad, hablar de comunicación es hablar de soluciones en cualquier ámbito de la vida humana. En la relación de pareja y entre padres e hijos, se sugiere estar en continua comunicación para crear lazos de confianza y ayuda mutua; en el entorno laboral, dicho proceso ha sido digno de atención para lograr el buen funcionamiento de cualquier organización; en lo referente a una nación, el gobierno crea espacios de comunicación para reforzar la vivencia de la democracia.

No obstante, más allá de entenderla como una solución debe considerarse como un “proceso complejo al relacionarse estrechamente con el comportamiento individual y colectivo.”²

La comunicación es una actividad inherente a la naturaleza humana; implica interacción y la puesta en común de mensajes significativos a través de diversos canales para influir en el comportamiento u opinión de los demás, así como en la organización y desarrollo de los sistemas sociales.

Richard West y Lynn H. Turner la definen como “un proceso social en el que los individuos utilizan símbolos para establecer e interpretar el significado de su entorno.”³ Vista de este modo, la comunicación permite el desarrollo de la vida en sociedad y facilita la adaptación del ser humano. “Hace posible la interacción. A través de ella los hombres se convierten y se conservan como seres sociales.”⁴

¹ Krieger, Mario, *Sociología de las Organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*, p. 201.

² Roda Salinas, Fernando Jesús, Beltrán de Tena, Rosario, *Información y Comunicación. Los medios y su aplicación didáctica*, p. 41.

³ West, Richard, Turner, Lynn H., *Teoría de la comunicación. Análisis y aplicación*, p. 4.

⁴ Peredo, Roberto, *Introducción al estudio de la Comunicación. Teoría de la Comunicación I*, p. 7.

Sin embargo, no porque sepamos hablar podemos decir que sabemos comunicar. Por ejemplo, las OCs trabajan en la labor impulsora de su origen; llevan acabo actividades sin fines de lucro realizando aportes de impacto social, ya sea mediante la prestación de servicios o mediante la promoción de derechos fundamentales.

A lo largo de sus actividades, a éstas, se les presentan oportunidades para establecer relaciones a través de las cuales pueden lograr innumerables objetivos (donativos, patrocinios, alianzas, convenios, cambios en políticas públicas, etc.) encaminados al cumplimiento de su misión. No obstante, la falta de conocimiento y planeación sobre la comunicación y otros aspectos, hacen de aquellas oportunidades un hecho esporádico o intrascendental.

Por esta razón, una de las primeras consideraciones a tomar para ser efectivo en la elaboración e intercambio de mensajes, es la comprensión del funcionamiento del proceso básico de comunicación.

1.1.1 Proceso de Comunicación.

Todo proceso social sostiene interacciones e intercambios en continua modificación a través del tiempo y espacio; estos cambios no son aislados, guardan relación estrecha con experiencias pasadas. En cuanto al proceso de comunicación Frank Dance propone:

[...] las experiencias comunicativas son acumulables y están influidas por el pasado. [...] las experiencias del presente influyen en el futuro de la persona, y así enfatizan una visión no lineal del proceso. La comunicación, por tanto, puede considerarse un proceso que cambia a lo largo del tiempo y entre los interactuantes.⁵

La manera de comunicarnos no es algo sencillo de estudiar, pues a parte del número de personas involucradas en el proceso, actualmente, los avances tecnológicos tienen un peso considerable. Esta complejidad, ha llevado a teóricos del tema a clasificar en niveles las formas de comunicación; éstos se describen en el **Cuadro 1** ejemplificándolos con una situación referente al diplomado de *Procura*.

⁵ West, Richard, Turner, Lynn H., *Óp. cit.*, p. 6.

Cuadro 1. Niveles de Comunicación	
Nivel	Ejemplificación en el diplomado de <i>Procura, A.C.</i>
Intrapersonal. Comunicación de cada individuo consigo mismo. “Incluye todo el proceso psicológico de mensajes que suceden en un individuo de manera tanto consciente como inconsciente, para interpretarse a sí mismo en su relación con el ambiente.” ⁶	En el diplomado, durante la exposición, el profesor aclara dudas y los alumnos comparten experiencias de su labor. Esta información y nuevo conocimiento originan comunicación intrapersonal toda vez que el alumno hace uso de ello para ampliar el entendimiento de su entorno, así como el de sus roles y los alcances de éstos.
Interpersonal. Es la comunicación entre dos personas, en la cual se involucran perspectivas y rasgos culturales y psicológicos de cada interactuante	Al conocer personas del mismo ámbito laboral, los alumnos de <i>Procura</i> se identifican entre ellos o con los profesores y logran mantener este tipo de comunicación fuera del aula, ya sea para ayudarse en sus causas específicas o para compartir y ampliar información; esta interacción, ocasionalmente, causa una relación más allá del curso.
Grupal. Es el flujo de mensajes generado entre tres o más personas, quienes se identifican a sí mismos como un grupo, comparten actividades, así como una estructura, normas y roles. Por tanto, existe un objetivo por el cual trabajan en conjunto. Para algunos autores, esta forma de comunicación es <i>intragrupal</i> y la originada entre grupos es <i>intergrupal</i> .	Al diplomado llegan a asistir pequeños grupos interesados en fundar una OC. El interés de cada integrante ha impulsado flujos de mensajes uniéndolos como un grupo dedicado a buscar la manera de llegar a ser una OC. Asimismo, para lograrlo, dentro de sus actividades se relacionan con otros grupos ocasionando comunicación intergrupal.
Organizacional. “Es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de una organización se ponen en contacto con otro individuo u otra subparte, con la finalidad de entender y desempeñar de manera adecuada su papel dentro de ésta.” ⁷ Con respecto a este nivel, Mario Krieger agrega el nivel <i>interorganizacional</i> para referirse a la comunicación dirigida a los elementos de la órbita de cada organización.	El integrante de cualquier OC que asiste al curso, es responsable de aplicar y, sobretodo, compartir la información recibida con los miembros de la organización a la cual pertenece. Cuando esto sucede se abren flujos de comunicación para crear o fortalecer capacidades organizativas. Como consecuencia de lo aprendido la organización emprende diversas actividades; una de ellas puede ser un evento para procurar fondos. Al llevarlo a cabo, se da pie a la comunicación interorganizacional, pues, entre otras cosas, será indispensable estar en continua comunicación con las organizaciones patrocinadoras del evento.
Masiva. Producida por uno o varios emisores con el uso de un medio masivo de comunicación. Esta comunicación “tiene como característica principal el que sus interlocutores son heterogéneos, aunque tiene algún tipo de interés común.” ⁸	<i>Procura</i> , lleva a cabo un evento anual en donde se presentan los logros de la asociación, ponencias y a los graduados del diplomado. La organización del evento requiere el uso de su página en internet, así como de su cuenta en <i>Facebook</i> , para mantener comunicación con el público interesado.

⁶ Castro, Ixchel, Moreno, Luz Zareth, *El Modelo Comunicativo. Teóricos y teorías relevantes*, p. 23.

⁷ *Ibidem*. p. 24.

⁸ Krieger, Mario, *Óp. cit.*, p. 237.

Pese a sus diferencias, en cada nivel se identifican los elementos de la forma más simplificada del proceso de comunicación. Éstos, a través de la **Figura 1**, se ubican gráficamente en el proceso de procuración de fondos y se definen de la siguiente manera:

- **Emisor.** También llamado fuente, es la persona o grupo de personas que originan el mensaje; como tal, cuenta “con ideas, necesidades, intenciones, información y un propósito por el cual comunicarse.”⁹ El interés de procurar fondos está en la OC, por lo tanto tiene la necesidad de comunicarse y esto la sitúa en el papel de fuente o emisor.
- **Mensaje.** Es un estímulo verbal o no verbal con significado para otra persona. El mensaje emitido por una OC está construido a partir de su misión y sus necesidades, pues ellas son el impulso para procurar fondos.
- **Canal.** Es el medio por el cual se da a conocer el mensaje. “[...] la elección de canales es, a menudo, un factor importante par la efectividad de la comunicación.”¹⁰ Los medios para dar a conocer el mensaje de una OC son diversos: llamada telefónica, correo electrónico, medios de comunicación, etc.; en el ejemplo abordado, el canal es la entrevista personal, la cual, según *Procura*, llega a ser la más efectiva porque permite explicar más a detalle la importancia de contribuir en la solución de una necesidad o problema social.
- **Receptor.** Es el blanco de la comunicación, es a quien se desea hacer llegar el mensaje. El receptor de una OC es una persona, grupo, empresa o institución con posibilidades de donar o apoyar, de alguna manera, su labor. En términos generales, los posibles donantes, prospectos y donantes¹¹ son los receptores de la procuración de fondos.
- **Retroalimentación o *feedback*.** Se define básicamente por las respuestas dadas a los mensajes. A través de ella, se conoce si el mensaje está siendo recibido, así como la cantidad de significado alcanzado. Puede ser verbal o no verbal, e incluso, no siempre es intencional. En el contexto de las OCs, las respuestas son variadas e impredecibles, por ello, continuamente, la OC debe mantener flujos de comunicación con sus receptores para conocer a éstos y el significado de sus respuestas.

⁹ Berlo, David K., *El proceso de la comunicación*, p.24.

¹⁰ *Ibíd*em, p. 25.

¹¹ Los *donantes* puede ser una persona u organización involucrada con la OC a través de sus donativos económicos o en especie, o bien, mediante algún servicio, conocimiento o talento que ofrezca a la organización (en este sentido, los voluntarios también son considerados donantes). En el caso de los *prospectos*, son aquellas persona con ciertas características – previamente investigadas por la OC-, las cuales pueden facilitar el establecimiento de una relación cuya finalidad será convertir al prospecto en donante. Finalmente, los *posibles donantes* son los menos vinculados con la organización; esto puede modificarse con el paso del tiempo y el constante acercamiento por parte de la OC hacía éstos.

- **Contexto.** Es la situación tanto espacial como temporal donde tiene lugar la comunicación. En cualquier proceso de comunicación de una OC, el contexto continuamente va a ser cambiante y complejo, al estar estrechamente ligado con factores políticos, económicos y socioculturales.
- **Ruido.** Se refiere a cualquier interferencia o perturbación, afectando en diverso grado el proceso. Se distinguen cuatro tipos de ruidos:
 - a. **Semánticos.** Se deben a la jerga o uso especializado de la lengua por algunas personas o grupos.
 - b. **Físicos.** son obstáculos para la comunicación de naturaleza técnica o ambiental.
 - c. **Psicológicos.** Son ideas arraigadas en la mente de una persona, tales como predisposiciones o prejuicios, e incluso, actitudes.
 - d. **Fisiológicos.** “Se refieren a las influencias biológicas en el proceso de comunicación.”¹²

El ruido puede provenir de cualquier elemento del proceso. En la figura 1, se ubica en el receptor; pues la poca o nula confianza por parte de la sociedad hacia las OCs, es un hecho constante y capaz de obstaculizar la percepción del mensaje y, por ende, la respuesta a éste.

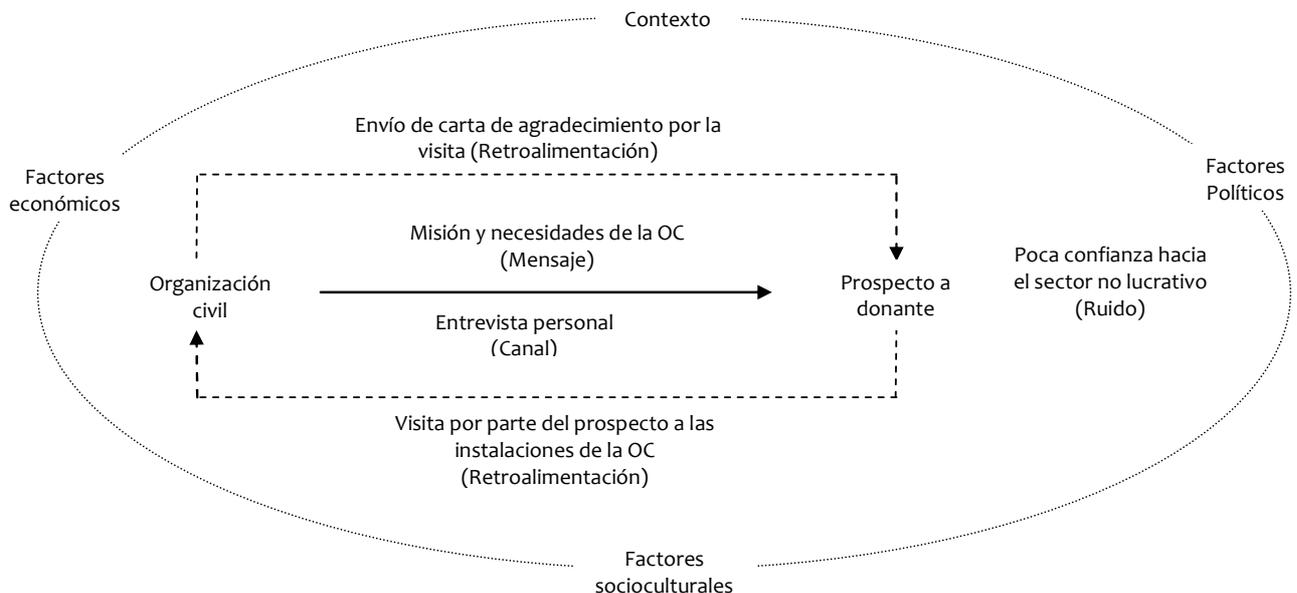


Figura 1. Proceso comunicativo en la procuración de fondos.

Fuente: Elaboración Propia.

¹² Berlo, David, Óp. Cit., p. 10.

Para contrarrestar la influencia de este elemento, existen factores para facilitar la comunicación, tales como:

- *Empatía*. Permite tanto al emisor como al receptor “ponerse en el lugar del otro” para conocer y comprender sus intereses y expectativas. Ésta da pie a la reciprocidad, pues ambos participantes estarán interesados por el comportamiento, creencias, necesidades y prioridades del otro.
- *Actitud*. Está relacionada con “el modo o manera de decir las cosas”; por esto, la actitud de los participantes influye en el mensaje y en la percepción del mismo y de las personas.
- *Credibilidad*. En este aspecto están involucradas la personalidad de la fuente, la reputación o imagen de los interactuantes, así como, el grado de confianza existente, suscitado por previas interacciones directas o indirectas.
- *Selección de la información*. La fuente debe tener en cuenta el interés de su receptor para sólo emitir aquella merecedora de atención, considerando también el canal por el cual se dará a conocer el mensaje.

Llevando esto a la práctica, los encargados de procurar fondos –llamados procuradores- deben¹³:

- Proporcionar la conexión entre la OC y aquel que busca ayudar a otros de alguna manera, generalmente vía donativo.
- Promover una propuesta de valor humano.
- Permitir al otro satisfacer una necesidad altruista y de reparación a los menos favorecidos.

Aunado a ello, en el curso *Enriquecimiento de las relaciones con los donantes*, la asociación presenta algunas creencias limitantes –representaciones de ruido- y algunas herramientas para contrarrestarlas. En la **Figura 2** se presentan incluyendo los niveles de comunicación involucrados en la actividad de un procurador.

¹³ Procura, A.C., *Guía de Estudio del Curso Enriquecimiento de las relaciones con los donantes*, pp. 68 y 69.

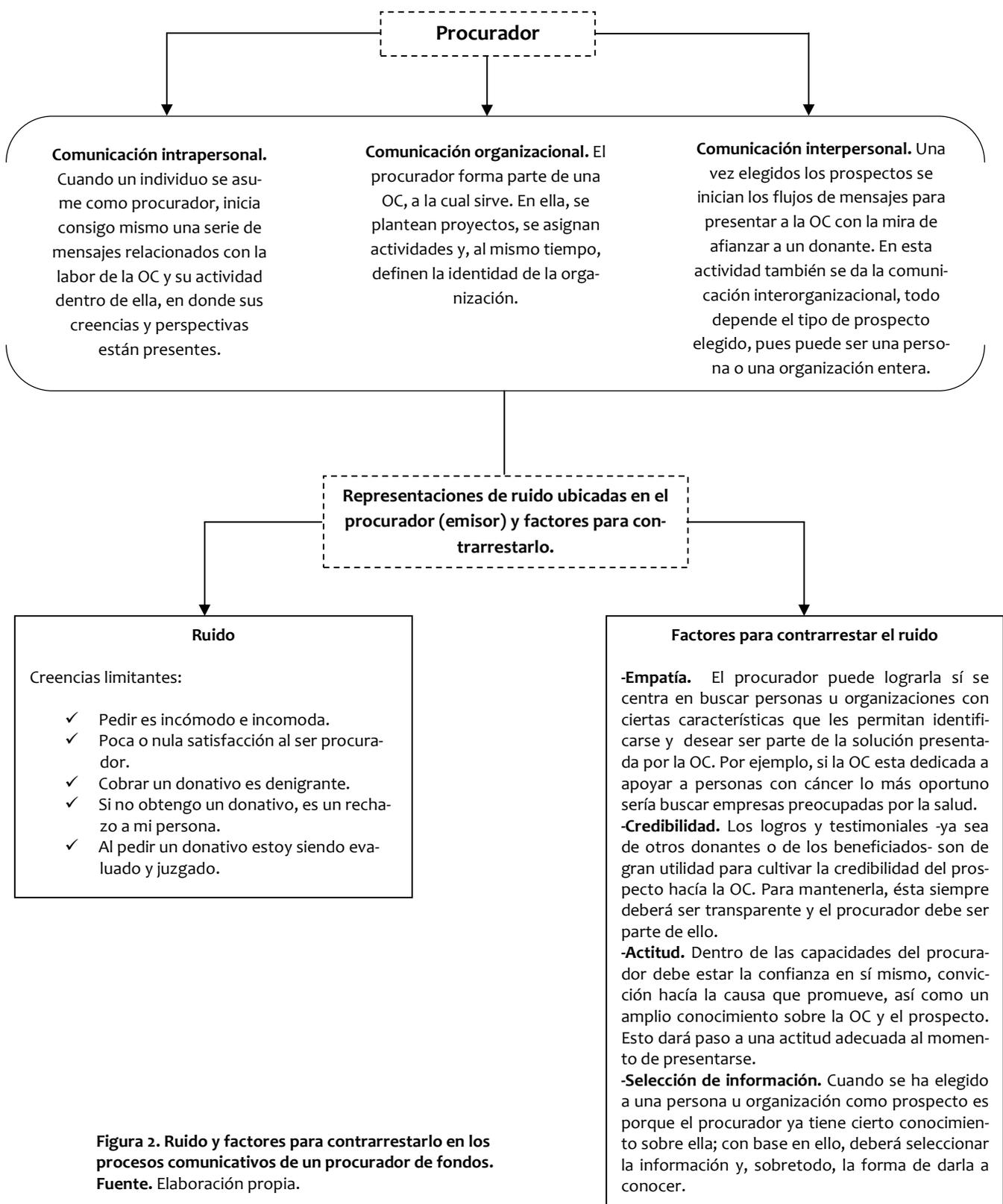


Figura 2. Ruido y factores para contrarrestarlo en los procesos comunicativos de un procurador de fondos.
Fuente. Elaboración propia.

Una vez ubicados en un esquema los elementos básicos del proceso comunicativo, se puede observar a la comunicación como algo inabarcable en su totalidad e indetenible. “Carece de principio y fin, es una secuencia de acontecimientos que se halla en constante movimiento. Los componentes [del] proceso interactúan entre sí, es decir, cada uno de ellos influye en los demás.”¹⁴

Con base en ello, estudiosos de la comunicación han formulado modelos, los cuales no son aplicables para todos los propósitos de análisis, pero, en general, buscan hacer más comprensible el proceso incluyendo -aparte de los mencionados- elementos según el contexto donde se desarrolla o el nivel de comunicación a partir del cual fue pensado.

Para esta investigación, se ha elegido un modelo de comunicación considerado como aplicable al contenido del diplomado de *Procura*. A continuación se ahonda en este tema.

1.1.2 Modelo de comunicación.

Un modelo “es una simplificación o descripción gráfica de un fragmento de la realidad.”¹⁵ Entre sus principales funciones está mostrar los elementos de una estructura, retratar el lugar y función de cada uno, así como sus relaciones.

Ixchel Castro y Luz Zareth Moreno, mencionan otras funciones de un modelo¹⁶:

- Presentar una visión panorámica sobre algún rango diferente de alguna circunstancia en particular.
- Ayudar a descifrar información, al simplificar la información que de otra forma podría parecer ambigua o complicada.
- Guiar a quien interpreta hacia los puntos clave de un sistema o proceso.
- Hacer posible la predicción exitosa o el curso de determinados eventos.

En lo referente a un modelo comunicativo, éste puede cumplir una o todas estas funciones y, a su vez, tiene una función organizativa, ya que “ordena y relaciona información similar, así como conectarla con otra que no ha sido relacionada con anterioridad.”¹⁷

Muchos de los modelos de comunicación han marcado una tendencia, por ello encontramos similitud o relación entre ellos, pues después de cuestionarlos, sufren algunas adaptaciones agregando elementos, sin alterar drásticamente al modelo base.

En sus inicios de la teoría de la comunicación, se concibió un *modelo lineal* para representar una simple relación de estímulo-respuesta. Con el paso del tiempo, algunos estudiosos, como

¹⁴ Castro, Ixchel, Moreno, Luz Zareth, *Óp. cit.*, p. 15.

¹⁵ *Ibidem.*, p. 20.

¹⁶ *Ídem.*, p. 21.

¹⁷ *Ibid.*, p. 21.

Wilbur Schramm, sugirieron analizar la relación entre emisor y receptor; a raíz de ello, se conceptualizó el *modelo interaccional*, el cual reconoce la importancia de la retroalimentación en el proceso. Posteriormente, bajo un nuevo cuestionamiento, surge el *modelo transaccional*, el cual considera la fabricación de significados, entre otras aportaciones.

1.1.2.1 Modelo transaccional.

En 1974, Raymund S. Ross en su libro *Persuasión. Comunicación y relaciones interpersonales*, habla de la naturaleza transaccional de la comunicación, “la cual es presentada como un proceso que incluye comunidad de experiencias y mutualidad de influencias.”¹⁸

Según Ross, de manera consciente o inconsciente, nos comunicamos con de intención de lograr obtener de los otros las respuestas que deseamos.

Bajo esta noción surge, el modelo transaccional (**Figura 3**) haciendo énfasis en la emisión y recepción simultánea de los mensajes. Asimismo, se asume a la comunicación como un proceso cooperativo, es decir, “el emisor y el receptor son mutuamente responsables del efecto y de la efectividad de la comunicación.”¹⁹

Según este modelo, cuando las personas se comunican, continuamente *ofrecen* definiciones de ellos mismos y *responden* a las definiciones de los otros que ellos perciben. En este proceso existen seis perspectivas:

- En un sujeto:
 1. Quien uno cree que uno mismo es.
 2. Quien uno cree que el otro es.
 3. Quien uno cree que el otro cree que uno es.
- Y en el otro sujeto, las mismas tres.

Al comunicarnos siempre hay una intención, por ello el proceso de comunicación -bajo la óptica transaccional- “consiste en clasificar, seleccionar y compartir cognoscitivamente símbolos de modo que se ayude a otra persona a deducir de la experiencia propia un significado o respuesta similar a la que se entrega en el original.”²⁰

Así, cuando las personas comprenden y se involucran en el terreno de experiencia del otro, a través de la interacción y la reciprocidad, la comunicación sobrepasa la idea de intercambio de mensajes para situarse en construcción de significados generando un terreno de experiencia compartido.

¹⁸ Cesar, Galeano Ernesto, *Modelos de comunicación. Desde los esquemas de estímulo respuesta a la comunicación contingente*, p.73.

¹⁹ West, Richard, Turner, Lynn H., *Óp. cit.*, p. 11.

²⁰ Cesar, Galeano Ernesto, *Óp. cit.*, p. 76.

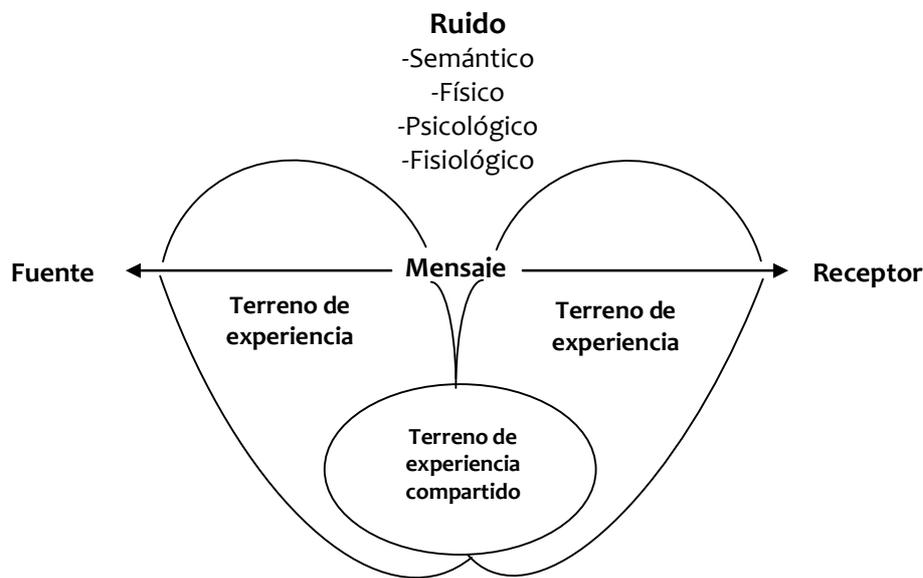


Figura 3. Modelo Transaccional.

Fuente: Richard West y Lynn H. Turner, *Teoría de la comunicación. Análisis y aplicación.*

Considerar este modelo para el análisis de la presente investigación responde a una necesidad y objetivo de las OCs: crear y compartir significados capaces de entrelazar el esfuerzo y trabajo de las personas para cristalizar el beneficio social deseado.

Una OC puede lograrlo al situarse en el terreno de los receptores de la procuración de fondos, buscar puntos de vinculación y crear un terreno compartido. Para ello, es oportuno considerar los aspectos propuestos por la Teoría del Intercambio Social (TIS).

1.1.3 Teoría del Intercambio Social

De una u otra manera, los procesos comunicativos ponen a la luz facetas de la vida humana como la definición de identidades y roles a través de la interacción y de los numerosos intercambios de la vida cotidiana.

En el ámbito organizacional, suele ocurrir que una OC construya estrechos lazos con alguna empresa o institución al grado de tomar decisiones en función a esta relación. Por ejemplo, Casa de la Amistad para niños con cáncer, I.A.P.²¹ ha mantenido, durante más de 13 años, una estrecha relación con la empresa Danone. Ésta, año con año lanza la campaña mediática, *Construyamos sus señas*, en donde involucra a los consumidores al destinar un parte de la

²¹ Institución de Asistencia Privada, fundada en 1990 con la misión de brindar apoyo a niños y adolescentes de escasos recursos que padecen cáncer en México. Desde sus inicios tienen sus instalaciones (oficinas y albergue) en la delegación Xochimilco.

venta de cada producto a favor de los niños con cáncer. Al final de la campaña, la empresa entrega su donativo, el cual representa un porcentaje significativo de los donativos anuales recibidos por la institución (aproximadamente el 33%).

A simple vista este vínculo, podría no tener un estudio teórico. Sin embargo, desde la visión de la Teoría del Intercambio Social es factible analizar esta relación, producto del proceso de procuración de fondos.

Esta teoría se basa en la idea de observar las relaciones personales en términos económicos, es decir, las personas estiman sus relaciones bajo la idea de costes y recompensas, entendiendo por éstos, elementos de la vida relacional con valor negativo y positivo, respectivamente.

Bajo esta perspectiva, el valor de una relación se calcula restando los costes a las recompensas. Por tanto, una relación positiva será la generadora de más recompensas y menos costes. Esta sencilla operación determinará, según la teoría, si la relación continúa o termina.

Para Casa de la Amistad, uno de sus costes sería el tiempo invertido para sistematizar la información requerida por Danone para el diseño de la campaña. Esto le resta tiempo al cultivo y mantenimiento de nuevos donantes o de los existentes. Sin embargo, la recompensa es la difusión -gratuita- en medios de comunicación y el donativo económico, con el cual se cubre el tratamiento oncológico de 30 niños, aproximadamente.

Teóricos de esta postura, Thibaut y Kelley, se basan en dos conceptualizaciones: los individuos y el intercambio social entre las personas. Con ello, los presupuestos de esta teoría se sintetizan de la siguiente manera:

- El ser humano busca recompensas y rehúye de los castigos.
- Las idea de los costes y recompensas varían entre personas, tiempo y lugar.
- Las relaciones son interdependientes.
- La vida relacional es un proceso.

Según Michael Roloff, este proceso debe ser gratificante; “ser gratificado significa que ha experimentado una reducción del impulso* o una satisfacción de la necesidad.”²²

Asimismo, como todo proceso, éste sufre cambios y las experiencias pasadas influyen en la concepción de los costes y recompensas, lo cual inevitablemente tiene repercusiones en intercambios posteriores.

*Un impulso es lo que proviene de un mecanismo interno que motiva una acción. Por ejemplo, si usted tiene sed, siente un impulso de reducir esta sensación bebiendo.

²² West, Richard, Turner, Lynn H., *Óp. cit.*, p. 176.

Siguiendo la metáfora del mercado aplicada a las relaciones humanas, la TIS considera dos niveles de comparaciones para una evaluación de las relaciones. **Nivel de comparación (NC)**, es una pauta de lo que una persona cree que debería de recibir y dar en cuestión de recompensas y costes. Este nivel, en Casa de la Amistad está conformado por sus experiencias pasadas con otros donantes. Si su relación con Danone es coherente con su NC o lo sobrepasa, la teoría predice la existencia de satisfacción.

El segundo, es el **Nivel de comparación de alternativas (Ncalt)**; mediante este criterio se evalúa la relación comparándola con alternativas realistas de ésta misma, lo cual supone más una estimación de estabilidad que de satisfacción.

Con base en ello, Casa de la Amistad tomaría las siguientes consideraciones. El donativo de Danone –sin considerar su donativo en especie mensual- es el triple de lo donado anualmente por 3000 personas; aunado a ello, implica más costes mantener la relación con estas 3000 personas que con Danone. Por tanto, sin considerar desatender al resto de sus donantes, la relación con la empresa continuará.

Ahora bien, hablar de una interacción, es hablar de un objetivo y de una serie de comportamientos entre los interactuantes, para alcanzarlo. “Esta interdependencia lleva consigo el concepto de poder, la dependencia que una persona tiene sobre otra para obtener resultados.”²³

Para Thibaut y Kelley hay dos tipos de poder: a) control de destino, es decir, influir en los resultados del otro; b) control de comportamiento a través del cual una persona cambia su comportamiento para propiciar los mismo en el otro.

Dichos autores conciben la existencia de modelos de intercambio, desarrollados por las personas para hacer frente al poder y a los costes generados por éste. Tales modelos, marcan pautas de comportamiento o normas, las cuales representan las negociaciones hechas por las personas:

- a. **Matriz dada.** Representa las elecciones de comportamiento y los resultados influidos por una combinación de factores externos (el entorno) e internos (las habilidades concretas que tiene cada interactuante). En la relación Casa de la Amistad – Danone, el auge adquirido por la responsabilidad social de las empresas es un factor externo que, combinado con las capacidades organizacionales de cada una, resulta benéfico para ambas partes.
- b. **Matriz efectiva.** Representa comportamientos alternativos, es decir, elegir hacer algo más allá de lo que los factores internos o externos permite. La permanencia de un donante no es algo certero, en ella influyen diversos factores. Por ello, Casa de la

²³ Ibídem. p. 180.

Amistad, trabaja en proyectos específicos para atraer más donantes como Danone, y a su vez, crea nuevos proyectos para ésta, con los cuales se busca dar continuidad a la relación.

- c. **Matriz temperamental.** Representa la manera en que los interactuantes creen que las recompensas deberían ser equitativas. Si Casa de la Amistad y Danone consideran su relación como una gran ayuda para los niños con cáncer y, por ello, deciden continuá-la, independientemente de los costes, su matriz temperamental se ve afectada.

“Thibaut y Kelley aseguran que si conocemos el tipo de carácter que tiene una persona (la matriz temperamental) y la naturaleza de la situación en la que actúa (la matriz dada), entonces, sabremos predecir la transformación que experimentará (la matriz efectiva) para, finalmente, realizar el intercambio social.”²⁴

Conocer cómo estas matrices influyen en los comportamientos comunicacionales, representa una de las razones del interés de tomar los postulados de la Teoría del Intercambio Social, la cual explica tres tipos de intercambios dentro de las matrices:

- a. **Intercambio directo.** En él la reciprocidad se da sólo en los participantes. Uno da y el otro corresponde. Danone entrega lo recaudado a través de la campaña *Contrayendo sus sueños*, Casa de la Amistad da un informe donde se detalla el uso del donativo y reconocer y agradece, a través de espectaculares y la revista interna, la participación de la empresa.
- b. **Intercambio generalizado.** La reciprocidad es indirecta, es decir, “una persona da a otra y ésta responde, pero no a la primera persona.”²⁵ Implica a la comunidad o red social en vez de dos interactuantes. Por ejemplo, los consumidores de productos Danone ayudan a Casa de la Amistad en el periodo de la campaña.
- c. **Intercambio productivo.** Ambos interactuantes otorgan al mismo tiempo costes y reciben, de igual manera, recompensas. A través de la campaña, Danone se posiciona en la mente de sus públicos, no sólo como una empresa de calidad, sino como una empresa socialmente responsable. Casa de la Amistad adquiere difusión. Danone soporta la parte financiera; Casa de la Amistad, al ser una institución transparente y con amplio conocimiento en su labor, le da a Danone credibilidad.

Posiblemente, el explicar una relación con términos propios del mercado, pueda resultar superficial y calculador. Sin embargo, la actualidad ofrece nuevos escenarios en donde la globalización ha permeado las relaciones altruistas o filantrópicas transformándolas en un medio para lograr diversos fines.

²⁴ Ídem. p. 181.

²⁵ Ibíd. p. 182.

Por otra parte, esta teoría ha recibido algunas críticas referente a la dificultad de definir sus conceptos centrales: costes y recompensas, pues cada persona tiene su valoración sobre éstas. Sin embargo, cuando se busca beneficiar una causa a través de la procuración de fondos, es posible que la OC cree ciertas pautas para definir ambos conceptos.

Hasta el momento se han planteado los fundamentos teóricos de comunicación consideradas pertinentes para lograr los objetivos de la investigación. Ahora damos paso una breve explicación de una teoría de la organización que alumbra aspectos importantes referentes a la dinámica de la OCs.

1.1.4 Teoría Contingente.

Los estudios sobre el comportamiento organizacional tienen su propia historia y caminos recorridos. La Teoría Contingente, tiene un antecedente en la Teoría de Sistemas de Von Bertalanffy, pues a raíz de ella se comienza a identificar a una organización como un sistema entendido éste como “un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes”²⁶.

Esta noción abre el entendimiento sobre la organización para no sólo considerar a sus elementos internos, sino también integrar al análisis la influencia ejercida por el entorno. En consecuencia, la organización es vista como un sistema abierto, el cual “se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual importa energía para funcionar; la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio diferente.”²⁷

La Teoría Contingente parte de esta idea y comienza a generar sus premisas desde finales de la década de los cincuentas. Para ésta, el funcionamiento interno de la organización esta dado por la manera cómo responde a sus propias demandas y a las de su entorno.

Asimismo, cada organización es diferente debido a las variables existentes en sus subsistemas internos y externos; lo útil para una, no necesariamente tendrá el mismo resultado en otra organización. No existe un modelo organizacional único y exclusivo para alcanzar la eficiencia organizacional. El ambiente externo, la variación en el medio ambiente y la tecnología influyen en la variación de la estructura organizacional.

Por tanto, definir el entorno de la organización se vuelve indispensable. Éste, “incluye todos aquellos agentes que se relacionan actual y potencialmente con la empresa [...]. Cada uno de estos agentes responde a intereses diferentes, sufre presiones distintas y puede variar de manera diferente.”²⁸

²⁶ Martínez de Velasco Arellano, Alberto, “Escuelas del comportamiento organizacional”, en Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, p. 28.

²⁷ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, p. 31.

²⁸ Lucas Marín, Antonio, García Ruíz, Pablo, *Sociología de las organizaciones*, p. 170.

En *Sociología de las Organizaciones*, el autor distingue 2 tipos de entorno: genérico y específico (**Figura 4**). Para aproximar a las OCs al reconocimiento de su entorno, Procura ha diseñado un esquema denominado *El universo de las organizaciones* (**Figura 5**), el cual se centra en el entorno específico, es decir, las personas u organizaciones relacionadas con la organización mediante una actividad fija y frecuente o por la existencia de cierto vínculo.

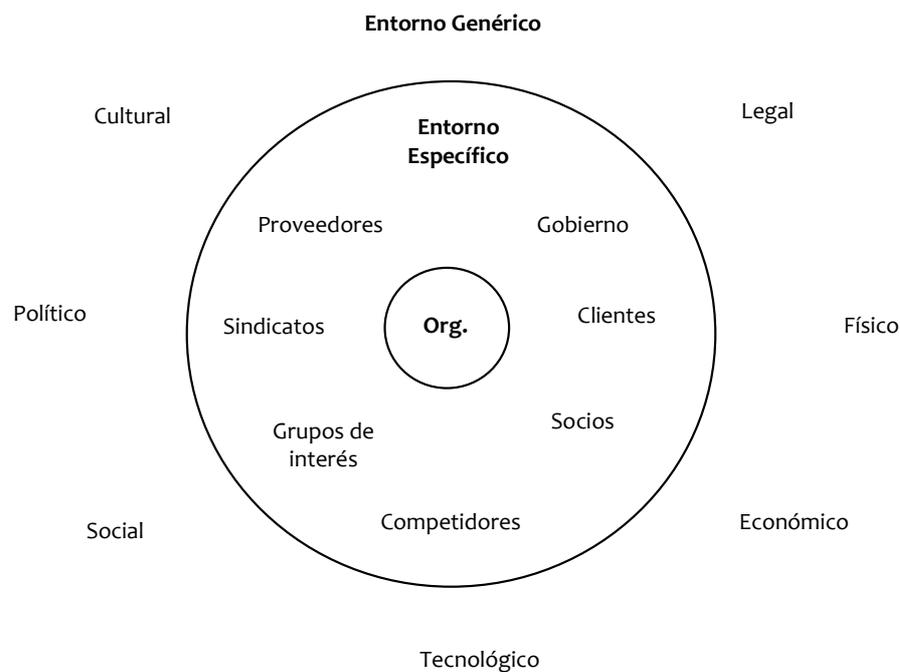


Figura 4. Organización y entorno

Fuente. Antonio Lucas Marín y Pablo García Ruíz, *Sociología de las organizaciones*.

El contenido de ambas figuras (4 y 5) son sólo una pauta para las OCs, con base en ellas pueden delimitar sus entornos tomando en cuenta su situación actual, su labor, así como sus objetivos.

Lawrence y Lorsch afirman que las organizaciones alcanzan éxito al adaptar sus estructuras en proporción a la incertidumbre de su ambiente. Por lo tanto, entre “más incertidumbre exista en el ambiente mayor esfuerzo se requiere para lograr una cantidad considerable de colaboración y comunicación real entre los departamentos y las personas.”²⁹

²⁹ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, p. 103.

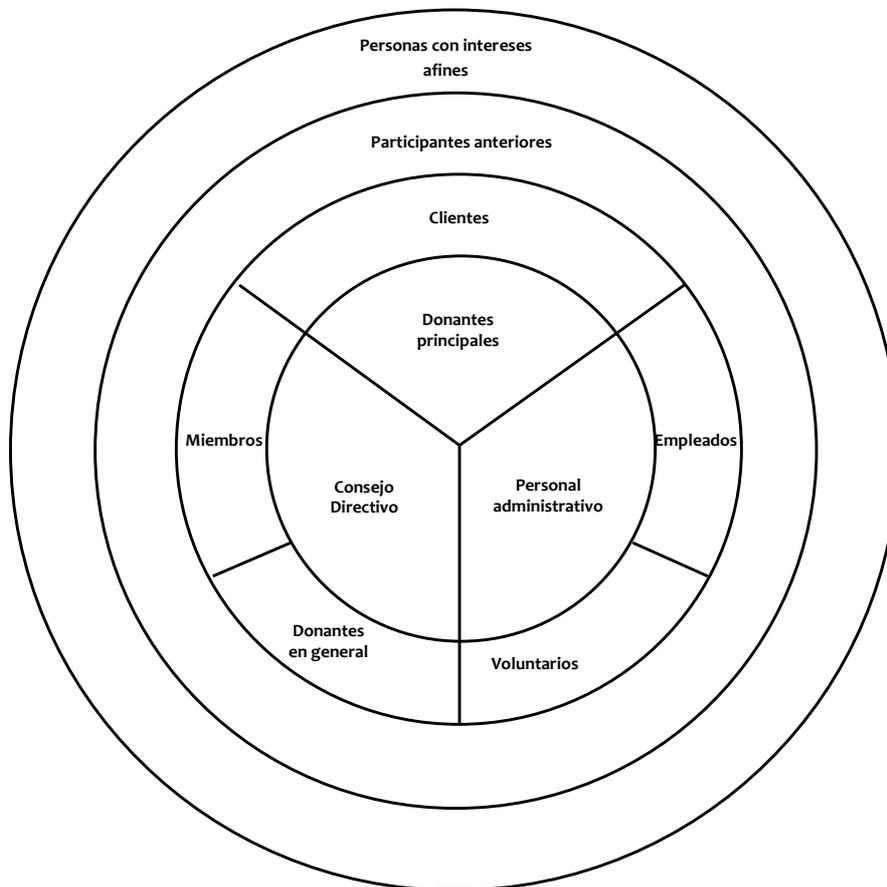


Figura 5. El universo de las organizaciones.

Fuente. Procura, A.C., Guía de estudio del Curso *Principios y técnicas en la Procuración de Fondos*.

Esto exige definir metas comunes y dirigir los esfuerzos de los subsistemas para optimizar la dinámica de la organización. “La forma, dirección y cantidad necesaria de elementos que llevan a la integración no serán iguales en todos los casos, sino que dependerán del medio y sus demandas.”³⁰

La realidad de una OC atañe un alto grado de incertidumbre, por tal motivo es menester para su sobrevivencia conjugar su flexibilidad organizacional con el fortalecimiento de otras capacidades a través de la profesionalización de sus actividades.

Procura, provee de herramientas encaminadas a esta acción mediante su diplomado. En éste, se concentra información relacionada con diversas disciplinas, entre ellas, la comunicación.

³⁰ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, p. 34.

Sin embargo, para la presente investigación aun hay más aportaciones para el diplomado si se utiliza la perspectiva de la Comunicación Organizacional.

1.2 Comunicación Organizacional

Entre las definiciones más reconocidas de **Comunicación Organizacional (CO)** se encuentra la de Gerald M. Goldhaber, quien la define como “el flujo de mensajes de una red de relaciones interdependientes.”³¹

Por su lado, Katz y Kahn la explican como el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual define la naturaleza, identidad y carácter de la organización.

Asimismo, la CO puede ser vista como “una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura, la cual sin embargo, no es estática sino cambiante y se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.”³²

Por su parte, Horacio Andrade Rodríguez, siguiere 3 distintas maneras de concebir a la CO:

1. Fenómeno natural de la organización.
2. Disciplina cuyo objeto de estudio es la forma cómo se da la comunicación dentro de una organización.
3. Conjunto de técnicas y actividades que facilitan y agilizan los flujos de comunicación generados en una organización.

En *El poder de la comunicación en las organizaciones* se expone a la CO como “aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo.”³³

Con base en las apreciaciones anteriores, existen dos perspectivas del tema a tratar. Una sería la *CO en su estado natural*, es decir, toda aquella acción comunicativa que mantiene a la organización con vida a través de la producción y renovación de significados, lo cual influye en sus integrantes y, a su vez, éstos dotan a la organización de características y procesos propios.

Cuando se analiza el desarrollo e influencia de esta acción surge la otra perspectiva: la *CO consciente*; a través de ella, se buscará optimizar los flujos de mensajes y sus consecuencias

³¹ Goldhaber, Gerald M., *Comunicación Organizacional*, p. 23.

³² Fernández Collado, Carlos, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, p. 93.

³³ Rebeil Corella, María Antonieta, RuízSandoval Reséndiz, Celia, *Coordinadoras, El poder de la Comunicación en las Organizaciones*, p. 15.

en el desarrollo de la organización. Como resultado de ello, se crean programas, estrategias y herramientas de comunicación con base en objetivos.

Bajo esta óptica, caben los aportes de Abraham Nosnik. Para él, la comunicación es concebida como un “contribuyente universal”:

Ayuda a cumplir con los objetivos tanto de la empresa como institución, como de todos sus demás públicos. La comunicación, en el nivel organizacional, es una parte básica, orgánica, fundamental, complementaria, estratégica y operativa de los beneficios que buscan la sociedad y sus diversas organizaciones. [...] Es una plataforma o medio para la competitividad de los sistemas organizacionales que buscan sobrevivir en un entorno constantemente cambiante. [...] Se ve como una forma de apoyo en los problemas de producción, distribución o difusión y uso inteligente (es decir, dirigido al propósito del sistema) de información que resuelve y genera productividad para todas las partes involucradas.³⁴

Por lo tanto, la CO, relacionada con la productividad, es decir, con los resultados de una organización, es un proceso que debe concebirse, planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse. Para ello, dicho autor retoma los elementos de la pregunta de Lasswell: ¿quién (1) dice qué (2) a quién (3) a través de que canal (4), con qué intensidad (5) y con qué efecto (6)? Ésta ayuda a comprender la lógica a seguir para planear el conjunto de elementos que hacen de la comunicación una plataforma sobre la cual basar la eficiencia y eficacia de la organización.

La capacitación construida para profesionalizar a las OCs, destaca la importancia de ello:

[Dentro de las OCs] se detectan dificultades en la planeación y evaluación de proyectos, en la administración de los recursos, en la búsqueda de fondos, en los procesos contables y, en la capacitación del personal, tanto profesional como voluntario y en los mecanismos de información y comunicación a los donantes y a la comunidad. [...] Podríamos decir que se trata de un problema de comunicación, y en este sentido podríamos hablar de un problema de fondo y forma. En cuanto al fondo, [...] tenemos mucho qué comunicar a la sociedad. Los valores que animan nuestro trabajo. La utopía social que da sentido a la institución o al grupo. Cuando hablamos de forma comienzan los problemas. En general no sabemos cómo comunicarnos con la sociedad, lo hacemos mal [...] el problema no es sólo falta de conocimiento de los lenguajes comunicativos para las diferentes audiencias [...] las organizaciones no se han planeado en serio el tratar de comunicarse con la sociedad.³⁵

Partiendo de esta apreciación, a través de su diplomado, *Procura* podría hacer más énfasis en el papel de los procesos de comunicación organizacional involucrados en la procuración de fondos, para actuar sobre ellos haciendo uso de las funciones de la CO.

³⁴ Castro, Ixchel, Moreno, Luz Zareth, Óp. cit., p. 143.

³⁵ Procura, AC., *Guía de Estudio del Curso Principios y técnicas de procuración de fondos*, p. 30.

1.2.1 Funciones de la Comunicación Organizacional.

Al ser también un conjunto de técnicas y actividades, la CO cumple con una serie de funciones. Cuando nos comunicamos ponemos algo en común y, de una u otra manera, influimos y somos influidos en el comportamiento u opinión. En este intercambio, la construcción del mensaje y la selección del canal, está guiado por un fin a lograr y por las características del receptor.

Por ejemplo, en una OCs existen diversos tipos de donantes diferenciados, entre otras cosas, por el tipo de donativo (especie o monetario) o por la frecuencia de su donación. Con cada uno de ellos los objetivos de comunicación son diferentes. Una persona con varios años donando mensualmente cierta cantidad, recibirá mensajes diferentes a una persona que por primera vez tiene contacto con la OC.

En situaciones como ésta, se distinguen las funciones de la CO, las cuales, según Carlos Fernández de Collado, aluden a una actividad para lograr el equilibrio.

De acuerdo con autores consultados como Virginia Richmond, James C. McCroskey, Fernández de Collado y Annie Bartoli, así como tesis de Comunicación de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, tales funciones son las siguientes:

- **Informar.** Está función evita la incertidumbre y establece las bases para tomar decisiones y para ejecutar un trabajo de manera eficaz y eficiente acatando órdenes e instrucciones.
- **Regular.** A través de políticas y reglas se regulan las relaciones e interacciones de la organización.
- **Motivar.** Influir para obtener cooperación de los integrantes de la organización para empatar sus metas con las organizaciones y, de esta manera, generar en la organización un cambio de actitud para lograr adaptabilidad a las nuevas exigencias del entorno.
- **Integrar.** Unificar los esfuerzos hacia objetivos comunes procurando “condiciones y procesos [adecuados] para que los miembros de la organización se conviertan en una comunidad de significados surgidos de las mismas personas, a demás de un sentido profundo de pertenencia y participación.”
- **Dirigir.** Está relacionada con las anteriores y debe proporcionar a los directivos los conocimientos fundamentales sobre el personal para saber dirigirlo y administrarlo.
- **Socializar.** Proporcionar a los distintos públicos los elementos necesarios para ayudarlo a introducirse y sobrevivir exitosamente.

- **Mantener.** Mediante una evaluación constante, vigilar que los flujos de comunicación entre los diferentes públicos sean flexibles y estén libres de los ruidos expuestos con anterioridad.
- **Crear.** Generar nuevos significados que identifiquen a la organización y a sus miembros.
- **Diseñar.** A través del establecimiento de flujos y canales de comunicación flexibles, facilitar la depuración de la práctica comunicativa por parte de los públicos de la organización.
- **Difundir.** Dar a conocer de manera favorable y oportuna la identidad, servicios y/o productos que la organización ofrece. Con ello, se espera el buen manejo de la imagen de la organización.

En un panorama más amplio, la CO cumple funciones relacionadas con el ámbito económico, político, social y cultural. En el caso de las OCs, al surgir Sociedad Civil³⁶, su comunicación referente a lo político, está dirigida a propiciar cambios en la agenda pública, en donde los derechos humanos y las actividades encaminadas a su aplicación, se ubiquen como prioridad.

Con respecto al ámbito económico, las OCs se relacionan con organizaciones lucrativas no sólo para adquirir aportaciones monetarias, sino también para facilitar, a grupos o comunidades, el acceso a oportunidades para mejorar su calidad de vida.

Asimismo, la comunicación de las OCs hacia la sociedad en general, construye vínculos a través de los cuales las personas se identifican y trabajan para un beneficio social. Esto implica muchas veces, un cambio en las concepciones culturales, por ejemplo, si un país no tiene arraigada la cultura de la donación, las OCs se deberán poner mayor atención en trabajar con honestidad y transparencia para generar credibilidad y, así, modificar la actitud de las personas hacía la acción de donar.

Como se observa, cada función se complementa una con otra y su aplicación dependerá del contexto en donde se genere el mensaje y del perfil del receptor. Esto, abre paso a la clasificación de la CO, la cual se basa en el impacto y dirección de las acciones comunicativas.

1.2.2 Clasificación de la Comunicación Organizacional.

Cualquier organización produce mensajes dirigidos hacía el interior y exterior. A raíz de ello, se ha clasificado la CO en: **Comunicación interna** y **Comunicación externa**, éstas se producen

³⁶ La Sociedad Civil es el resultado de numerosas relaciones, las cuales se originan en distintos espacios públicos y gozan de canales de articulación con los sistemas político y económico. Según Jorge Cadena Roa, sus fundamentos mínimos para sobrevivir y desarrollarse, son la promoción del principio de un control social sobre el Estado y el mercado, así como en la defensa del Estado de derecho y la cultura de la tolerancia. En el capítulo 2 se trata con mayor detalle este tema.

simultáneamente y una influye en la otra. No obstante, la distinción ayuda a delimitar el campo de acción de los planes y programas elaborados por las organizaciones.

Ambos tipos de comunicación trabajan con objetivos similares enfocados a aspectos como: el mantenimiento de las relaciones, la promoción, difusión y posicionamiento de la organización. La diferencia está en la dirección de los mensajes, pues cada una se dirige a distintos interlocutores (o públicos).

En este punto, la conceptualización del universo de la organización (**Figura 5**) es de gran utilidad para una OC, pues le permite definir quiénes son sus públicos internos y quiénes los externos. Antes de definir las características de cada tipo de CO, para una comprensión más exacta, es preciso hacer algunas puntualizaciones sobre *los públicos* de una organización.

1.2.2.1 La organización y sus públicos.

La noción de temas o situaciones compartidos es una idea central de la definición de *público*, al dar unidad a un conjunto de personas. Seitel lo considera como “un grupo de personas con un interés en cuestión, organización o idea.”³⁷

Dos son las condiciones fundamentales para que a un grupo de personas se le considere público: “la vinculación de sus miembros en un interés común permanente (no circunstancial o efímero) y su capacidad real de participación y de integración en objetivos comunes, en intereses convergentes y en tareas o propósitos de desarrollo solidario.”³⁸

Una clasificación de públicos se hace necesaria para planear la CO partiendo de: quiénes son los receptores, cuáles son sus características y qué tipo de mensaje es el adecuado para cada uno.

Seitel, considera varias categorías para clasificar a los públicos:

- a. *Internos y externos*. Los primeros son los que están dentro de la organización. Los externos no están conectados directamente con la organización. Algunos autores como Carlos Bonilla, ha sumado a esta categoría los *mixtos* considerados como “aquellos sectores cuyos intereses están estrechamente ligados a la organización y que, en consecuencia, se ven afectados por todo lo que ocurre en ella.”³⁹

Discerniendo la figura 5, los internos serían el Consejo Directivo, personal administrativo, los empleados, voluntarios y los miembros; los externos: clientes, participantes

³⁷ Seitel, Fraser P., *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas*, p. 17.

³⁸ Navarrete, Carlos, “Los públicos en relaciones publicas”, *Revista Mexicana de Relaciones Públicas*, núm. 19, p. 10. Citado en Bonilla, Gutiérrez Carlos *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, p. 71.

³⁹ Bonilla, Gutiérrez Carlos, *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, p. 73.

anteriores y personas con intereses a fines; y los mixtos serían los donantes principales y los donantes en general.

- b. *Primarios, secundarios y marginales.* Esta clasificación tiene que ver con el nivel de influencia que cada público tiene sobre la organización. Los primarios serán aquellos que en un grado mayor pueden ayudar o perjudicar a la organización. Los secundarios tienen un nivel medio de influencia y los marginales tienen el más bajo nivel. En el caso de El Universo de las Organizaciones, (de adentro hacía fuera) los ubicados en el primer círculo son primarios; en el segundo círculo se encuentran los públicos secundarios; y en el tercer y cuarto círculo están los marginales.
- c. *Tradicional y futuros.* Los tradicionales serán los ubicados en el primer y segundo círculo del universo, por su intervención estrecha con la labor de la OC. Jóvenes y estudiantes son los futuros, porque en ellos está la posibilidad de mantener viva a la organización mediante un involucramiento temprano (por ejemplo, el servicio social).
- d. *Defensores, opositores y no comprometidos.* “Una institución debe tratar de forma distinta a quienes la apoyan que a quienes se oponen a ella. Para los defensores, las comunicaciones que refuerzan las creencias pueden ser adecuadas. Pero para cambiar la opinión de los escépticos es necesario una comunicación fuerte y persuasiva. A menudo, sobre todo en la política, el público no comprometido es crucial. Muchas campañas se ha decidido porque el voto de los indecisos fue obtenido por uno de los candidatos.”⁴⁰En una OC, esta distinción es muy particular; sin embargo, se espera que todos los incluidos en el mencionado universo, sean defensores y ello dependerá de la manera cómo la OC se comuniqué y relacione con ellos.

Cada organización es diferente y, por lo tanto, sus públicos también lo son. Para distinguirlos existen algunas variables que permiten tener un mapa conceptual de cada público⁴¹:

- ✓ Dimensión estratégica del público, es decir, la importancia crítica que tendrá para la organización un determinado público.
- ✓ Capacidad de influir en el resto de los públicos.
- ✓ Intervención en la difusión de la imagen de la empresa.
- ✓ Intereses económicos compartidos (proveedor, aliado, competidor).
- ✓ Conocimiento de la institución.
- ✓ Composición interna de cada público.

Aclarado el concepto de público, se da paso a la explicación de los dos tipos de CO.

⁴⁰ *Ibíd.* p. 17.

⁴¹ Amado Suárez, Adriana, Castro Zuñeda, Carlos, *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*, p. 29.

1.2.2.2 Comunicación interna.

La dinámica del mundo actual ha hecho de la comunicación interna un punto clave a considerar dentro de las organizaciones:

[...] estamos ante una potente herramienta de gestión. Que no sólo debe servir para optimizar la rapidez y la eficacia de los circuitos de información a nivel operativo y corporativo sino que además, debe generar comunicación multidireccional [...] y debe contribuir también a fomentar la motivación, la gestión del conocimiento, la fidelidad a la empresa y el orgullo de pertenencia.⁴²

Fernández de Collado define a la comunicación interna como el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”⁴³

La comunicación interna facilita el establecimiento de un buen clima de trabajo, reduce las posibilidades de conflicto y permite a los integrantes tener un mayor conocimiento y compromiso con el ideal de la organización.

Por tanto, “es la comunicación que favorece y promueve las relaciones entre las personas de la organización generando la confianza y el compromiso con unas metas y valores comunes.”⁴⁴

Los públicos a quienes va dirigida esta comunicación son todas aquellas personas que trabajan en la organización y forman parte de la estructura orgánica por estar integrados en algunos de sus órganos. La estructura jerárquica de los públicos internos, diferencia 3 direcciones de la comunicación interna:

1. **Comunicación descendente.** Se proyecta desde los superiores (los jefes) hasta los subordinados (los trabajadores) y puede servir para enviar órdenes, para proporcionar a los trabajadores información relacionada con el trabajo (mediante cartas o reuniones), o bien para motivar a los empleados para que reconozcan y asuman los objetivos de la organización (mediante asambleas).
2. **Comunicación ascendente.** Es inversa a la anterior (del trabajador hasta el superior). Es un gran apoyo para la toma de decisiones ya que proporciona a los directivos in-

⁴² De Marchis, Giorgio, Gil – Casares María, *Organización y psicología en comunicación interna*, p. 24.

⁴³ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, p. 32.

⁴⁴ De Marchis, Giorgio, Gil – Casares María, *Organización y psicología en comunicación interna*, p. 26

formación, a través de la retroalimentación, acerca de los asuntos y problemas de la organización.

3. **Comunicación horizontal.** Los mensajes fluyen entre los miembros de la organización con un mismo nivel jerárquico. Facilita la coordinación de tareas y posibilita la solución de conflictos entre compañeros.

Ahora bien, dependiendo de la oficialidad de los mensajes y de los canales utilizados tales comunicaciones pueden ser de índole formal o informal. La primera se refiere a aquella comunicación que utiliza los canales establecidos por la organización y por lo general son informaciones de rutina necesarias para el trabajo en los diferentes niveles.

En lo que respecta a la informal, “es aquella que se realiza dentro de la organización por vía de la estructura informal, y sus contenidos se centran en las necesidades psicológicas de los individuos y grupos.”⁴⁵ Incluye rumores, opiniones, interpretaciones y especulaciones generados por cualquier persona.

Para ejemplificar la comunicación interna se ha utilizado la estructura de *Procura, A.C.* (**Figura 6**). En cuanto a la comunicación formal e informal, ambas se dan en cualquier nivel jerárquico de la asociación.

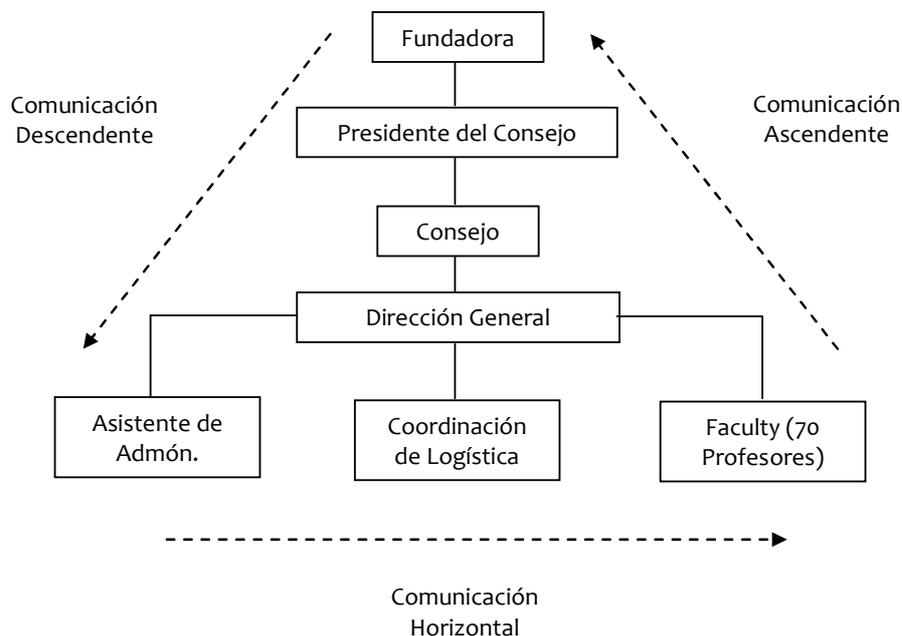


Figura 6. Comunicación Interna en Procura, A.C.

Fuente. Elaboración propia.

⁴⁵ Krieger, Mario, *Sociología de las Organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*, p 227.

Una organización con las características de una OC, continuamente dependerá y será influida por el entorno, a partir de lo cual se generará el otro tipo de CO: Comunicación Externa.

1.2.2.3 Comunicación externa.

La estructura de una organización, “está integrada por un número finito de partes y por un número (potencialmente) infinito de relaciones entre éstas”⁴⁶, muchas de las cuales se dan con el entorno de la organización.

Horacio Andrade define a la comunicación externa como el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.”⁴⁷ Esto, únicamente puede lograrse mediante una investigación continua de tales públicos.

Anie Bartoli ha propuesto la existencia de dos tipos de comunicación externa:

- **Operativa.** Comunicación que los miembros de la organización mantienen con los públicos externos para mostrarse como representantes de aquella y contribuir al intercambio de información indispensable para su funcionamiento. En el caso de una OC, esta cuenta con algunos proveedores de servicios, como por ejemplo una imprenta encargada de elaborar tarjetas de presentación, recibos deducibles, hojas membreadas, etc. Con esta la OC estará en continua comunicación por el intercambio existente entre ambos.
- **Táctica.** Abarca dos niveles: el primero establece redes con dichos públicos, lo cual puede desembocar en alianzas estratégicas; en el segundo nivel la organización asigna a uno de sus públicos internos como captadores de información estratégica en el medio capaz de influir en el funcionamiento y/o estructura. Ejemplo del primer nivel se encuentra cuando, entre las mismas OCs se apoyan con información o donativos en especie y, con el paso del tiempo, ocurre una alianza entre ellas para ampliar el impacto de su labor. En cuanto al segundo nivel, algunas organizaciones destinan a un grupo de voluntarios encargados de llamar a donantes anteriores tanto para saber las causas por las cuales ya no donan, así como para recuperarlos.

Según Mario Krieger, “la comunicación con el contexto y el adecuado feedback proporcionan a la organización valiosa información estratégica para su accionar y le ayuda a identificar oportunidades y desafíos que le permitan desarrollar estrategias de cambio e innovación.”⁴⁸

⁴⁶ *Ibíd.*, p. 180.

⁴⁷ Fernández Collado, Carlos, *Óp. cit.*, p. 32.

⁴⁸ Krieger, Mario, *Óp. cit.*, p. 225.

Este autor, parte de la concepción de la acción comunicativa de Habermas y de los aportes de Luhmann para concebir a la comunicación como “la orientación de nuestras acciones, la modificación de nuestros comportamientos y actitudes, percepciones, representaciones, conocimientos, y los modos de decidir, pautar y normar conductas, demostrarnos y expresarnos.”⁴⁹

Conseguir esto, requiere de acciones estratégicas para “influir sobre los demás y en uno mismo, ser productivos y capaces de tomar decisiones y asumir autorresponsabilidades individuales y de equipo en función de los objetivos estratégicos de la organización.”⁵⁰ Por tal motivo, es conveniente utilizar la perspectiva dada por la Planeación Estratégica.

1.2.3 Planeación Estratégica.

La incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante, llevan a las organizaciones a tomar decisiones de cualquier índole de manera más consciente y sistematizada.

Planeación es una función cuyo objetivo es fijar el curso concreto de acción a seguirse, estableciendo los principios de orientación, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización.

Por ello, la planeación es vista como un ejercicio apto para “tener mapa referencial completo acerca de sí mismos como organización, del contexto en el que se mueve y de la interacción que existe y debe existir entre la empresa y su contexto.”⁵¹ Esto lleva a crear escenarios en los que se busca finalmente obtener el mayor provecho.

Respecto a las estrategias, éstas “son patrones de objetivos, los cuales, se han concebido e iniciado con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar sus principales objetivos, eso corresponde a los programas de apoyo.”⁵²

Se pueden identificar siete clases de estrategias basadas en puntos clave para dirigir el rumbo de la organización:

- a. **Productos.** Estrategias que tiene que ser con la satisfacción del cliente a través de productos y servicios.
- b. **Mercadeo.** “Diseñadas para guiar la planeación hacia la adquisición de bienes o servicios que llamen la atención de los clientes.”⁵³

⁴⁹ Krieger, Mario, *Óp. cit.*, p. 223.

⁵⁰ *Ibíd.* p. 223.

⁵¹ Rebeil Corella, María Antonieta, Ruíz Sandoval Reséndiz, Celia, *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*, p. 118.

⁵² Rodríguez, Valencia Joaquín, *Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*, p. 85.

⁵³ *Ibíd.* 86.

- c. **Crecimiento.** Consideran el tiempo y espacio para dirigir el crecimiento de la organización.
- d. **Finanzas.** Manejo de presupuestos para la operación de la organización.
- e. **Organizacional.** Estrategias relacionadas con cambios y adaptaciones de la estructura organizacional.
- f. **Personal.** Todo lo relacionado con el recurso humano: sindicatos, compensaciones, capacitación, productividad, etc.
- g. **Relaciones Públicas.** Sirve de apoyo a las anteriores estrategias y esfuerzos como el acercamiento a los diversos públicos y cuestiones de imagen.

En suma, la **Planeación Estratégica (PE)** no sólo implica planear o tomar decisiones, sino la realización ordenada de un amplio número de actividades que requieren el uso de recursos humanos y materiales para cimentar una transición ordenada hacia el futuro.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.⁵⁴

Con base en algunos textos consultados sobre el tema, se puede enumerar de la siguiente manera las características de la PE:

- Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- Al establecer metas organizacionales y definir estrategias y políticas para lograr aquellas, establece un marco de referencia a toda la organización.
- Trata con el porvenir de las decisiones actuales, por tanto afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
- Observa posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.
- Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- Su parámetro es la eficiencia.

⁵⁴ Steiner, George A., *Planeación Estratégica*, p. 20.

- Analiza tanto el entorno interno como externo de la organización.
- Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.
- Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo que se dedican a corregir decisiones equivocadas o improvisadas.
- Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas.

1.2.3.1 Etapas de la Planeación Estratégica.

La PE implica un proceso ordenado; en él se identifican las siguientes etapas⁵⁵ esquematizadas en la **Figura 7**:

1. **Definir la Misión.** Establecer la razón de ser de la organización dando respuesta a: ¿quién es?, ¿qué hace? Y ¿a quienes se dirige?
2. **Definir la Visión.** Visualización que la organización hace de sí misma proyectada en un futuro.
3. **Analizar los principales riesgos y oportunidades del entorno social.** Considerar a la organización como parte de un contexto en el cual intervienen factores de diversa índole (político, económicos, sociales, culturales) que influyen de manera positiva o perjudicial a la organización. Es menester identificar los más provechosos y más dañinos.
4. **Identificar las fuerzas impulsoras y restrictivas de la organización.** Ser conscientes de sus fortalezas y debilidades para saber en qué medida pueden perjudicar y cómo minimizarlas.
5. **Definir objetivos estratégicos para el funcionamiento deseado de la organización.**
6. **Establecer programas y metas de trabajo.** Especificar acciones concretas a seguir, así como el o los responsables de llevarlas a cabo. Asimismo, plantear resultados que se quieren alcanzar y en cuánto tiempo.
7. **Patrón integrado de comportamiento.** Los miembros de la organización deben conocer la estrategia y trabajar en función de esta. Supone pautas de acción por medio de las cuales comparten valores y una misma cultura organizacional.

⁵⁵ Rodríguez Baeza, Gabriela, *Estrategia de Comunicación para la procuración de fondos para Asociación Monarca Centro Especializado en Adicciones, I.A.P.*, Tesis de licenciatura en Comunicación, p. 23.

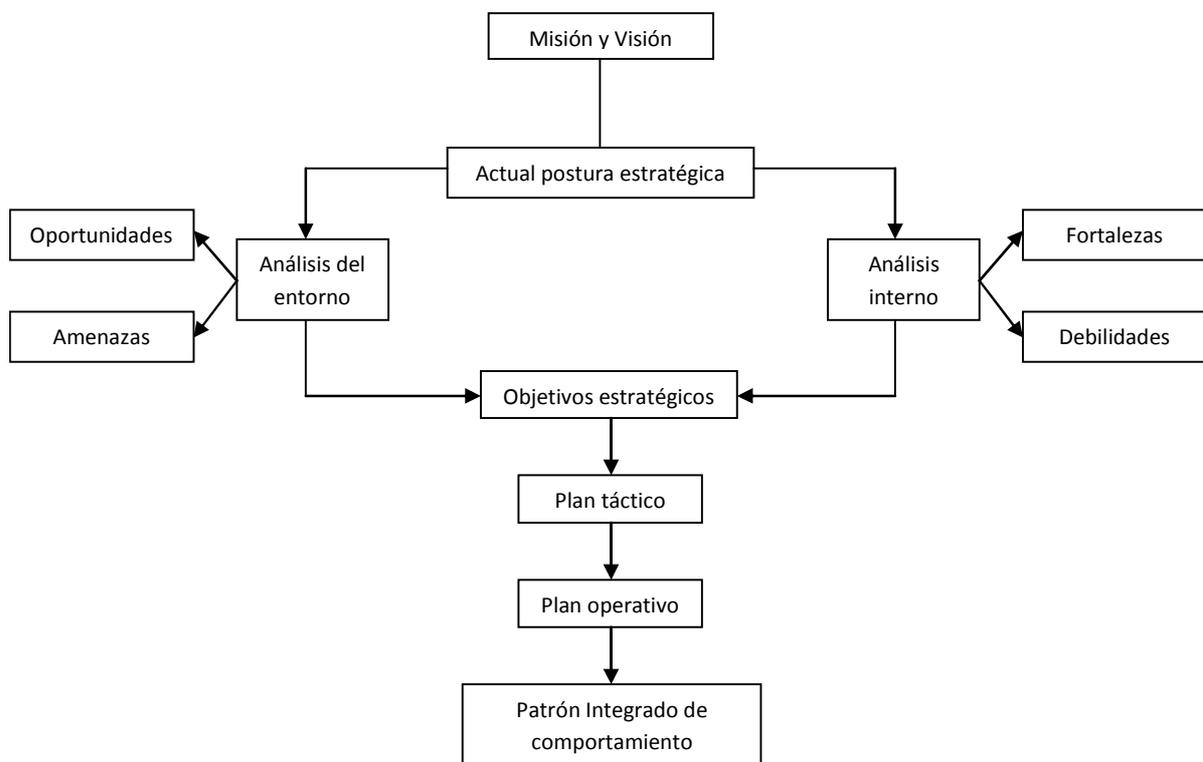


Figura 7. Etapas de la Planeación Estratégica.

Fuente. Elaboración propia con base en información de Joaquín Rodríguez Valencia y Gabriela Rodríguez Baeza.

Como se puede percibir, la PE incluye 2 tipos de planeación: táctica y operativa.

- a. **Planeación táctica.** En ella se trazan planes a mediano plazo (de 12 a 24 meses) “que pongan en relieve las operaciones actuales de las diversas áreas funcionales de la organización.”⁵⁶. Entre las características principales de esta planeación se encuentran:
 - Coordinación de las funciones medulares del organismo.
 - Detección de los medios necesarios para el cumplimiento de objetivos.
 - Es conducida y ejecutada por gerentes.
 - El nivel de incertidumbre en este nivel disminuye.
 - Sustenta y complementa el plan estratégico.
 - Crea el escenario adecuado para la evaluación de las actividades funcionales de la organización.

⁵⁶ Rodríguez, Valencia Joaquín, *Óp. cit.*, p. 99.

En términos generales, este tipo de planeación da respuesta a ¿cómo llegaremos a “X” meta?, identificando las principales actividades requeridas para el logro de los objetivos estratégicos.

Con base en lo que propone Rodríguez Valencia, los componentes básicos de la planeación táctica son:

- **Objetivos.** Expresiones, tanto cuantitativas como cualitativas, de los resultados que se esperan de áreas funcionales.
- **Tácticas.** Conjunto de acciones que permitan el logro de tales objetivos.
- **Programas tácticos.** Actividades que se realizarán bajo una secuencia cronológica determinando y especificando la duración de cada actividad.
- **Presupuestos.** Esquemas que definen en términos monetarios, la secuencia y la forma en que se obtendrán y se asignarán los recursos necesarios.

b. **Planeación operativa.** Es la asignación previa de actividades específicas, por tanto es una planeación a corto plazo (3, 6 o 12 meses). “Es necesario traducir los planes operativos en términos más específicos, es decir, financieros o numéricos”⁵⁷ siempre y cuando sea posible. Sus características se sintetizan de la siguiente manera:

- Es el soporte de planes tácticos.
- Propicia la participación del personal en el establecimiento de metas.
- Es posible calcular la rentabilidad de la implantación del plan.
- Es un medio para evaluar resultados de la organización.
- El responsable de la ejecución es el encargado del área correspondiente.

Con la planeación operativa se diseña la manera de llevar a cabo la actividad principal de la empresa. “Se establece como el conjunto ordenado de operaciones a través de algún flujo de información, este conjunto debe ser flexible y adaptable y sobretodo debe permitir un clima de trabajo creativo entre el personal que lo conforma.”⁵⁸

Rodríguez Valencia considera los siguientes componentes de la planeación operativa:

- **Objetivos.** Lo que una unidad orgánica desea alcanzar en un periodo corto.
- **Procedimientos.** Serie de labores que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar el trabajo encaminado al logro de un fin determinado.
- **Programas operativos.** Aquellos que describen los pasos que realizara una de las unidades de un área funcional de la organización.

⁵⁷ *Ibíd.* p. 106.

⁵⁸ *Ídem.* P. 109.

Cualquier OCs, como toda organización tiene, o debe tener, objetivos a corto, mediano y largo plazo, los cuales merecen una planeación conscientemente estructurada, pese a las limitaciones de recursos humanos y materiales que puedan tener.

Como se verá en el capítulo 3, en la procuración de fondos, se distinguen las etapas de la PE adaptadas a las necesidades específicas de éste proceso. Como ejemplo se presenta el caso siguiente donde se aborda una posible situación del Albergue “X”.

Estrategia	Reducir los gastos de operación mediante la obtención donativos en especie.
Plan Táctico	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: Disminuir al 50% los gastos en alimento mediante los donativos en especie. • Táctica: Impulsar un programa de colectas de alimento en Instituciones Educativas (primarias, secundarias, preparatorias, universidades). • Plan táctico: <ul style="list-style-type: none"> -Elaborar una base de datos de Instituciones Educativas, dividida por delegaciones. -Establecer el tipo de producto que se solicitará con base en la capacidad de recolección y almacenamiento. -Elaborar una presentación en Power Point del Albergue “X” para las Instituciones, en la cual se exponga el Programa de Colectas de Alimento. -Capacitar a los voluntarios encargados de contactar y visitar a las Instituciones. -Diseñar un tríptico sobre el programa. -Diseñar un reconocimiento para las instituciones participantes. -Mantener en buen estado el vehículo a utilizar para recoger el donativo. • Presupuesto: <ul style="list-style-type: none"> -Imprenta: \$1500 semestrales. -Gasolina: \$2000 mensuales
Plan Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo. Recolectar mensualmente el donativo de 4 escuelas (uno por semana). • Procedimientos. <ul style="list-style-type: none"> -Solicitar una entrevista con la Dirección de cada institución. -Hacer la presentación del Albergue “X” a la Dirección. -Recoger la colecta el día indicado por la Institución. -Entregar, el mismo día de recolección, un reconocimiento a la institución. -Una vez recibido el donativo el en albergue, clasificarlo y almacenarlo. • Programa Operativo. En él se describirá cómo se hará la presentación, cómo y quién recoge el donativo, quién lo almacenará y bajo qué criterios.

En la procuración de fondos será común plantear estrategias de tipo financiero y, sobretodo, estrategias de relaciones públicas, pues la base de este proceso son las relaciones generadas tanto al interior como al exterior de la organización.

En el diplomado de *Procura*, se abordan con mayor énfasis las relaciones con el exterior, por lo tanto, los esfuerzos se centran más hacia la comunicación externa buscando influir en el comportamiento del entorno. Para ello existen áreas de apoyo capaces de optimizar los resultados; estas se explican a continuación.

1.3 Vectores de la Comunicación Externa.

La CO, logra cumplir con sus funciones gracias a los aportes de Identidad e imagen, Relaciones Públicas y Mercadotecnia Social, áreas a las cuales en el presente trabajo se les considera *Vectores de la Comunicación Externa*, ya que tienen un punto de origen y una dirección, es decir, se centran en un objetivo y tienen métodos específicos para alcanzarlo.

Cada uno tiene inferencia en diversas prácticas de las OCs y se relacionan entre sí, sobretodo, en la procuración de fondos. Por lo tanto, el manejo adecuado de tales vectores permitirá a una OC alcanzar sus objetivos y, al mismo tiempo, hace posible su profesionalización.

1.3.1 Identidad e Imagen.

A partir del trabajo, de una o más personas, para dar origen a una OC, la identidad de ésta comienza a formarse de manera innata. Asimismo, cuando esas personas deciden aspectos como la misión y el nombre se comienzan a generar las respuestas a ¿Quién somos? O ¿Quién es la organización?

Con base en su raíz etimológica: latín *idem=igual o el mismo*, se considera a la identidad lo que se es en sí mismo, es decir, es la naturaleza constituyente de un ente en una unidad, distinguiéndolo y separándolo de todo lo demás.

Joan Costa la define como “la suma intrínseca del ser y su forma, autoexpresada en el conjunto de los rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás.”⁵⁹. En otras palabras, es la esencia de la persona, o en este caso, de la organización.

Jesús María Cortina Izeta, al abordar el tema de la identidad asegura que de ésta es imposible tener un conocimiento total; lo cual se puede entender burdamente con el razonamiento cotidiano: “nunca se termina de conocer a las personas o uno mismo”. Lo posible es tener un conocimiento profundo:

“La identidad está en los mismos seres, no fuera de ellos. La identidad no se puede comunicar, es incomunicable por sí misma. [...]Es el conjunto de elementos que la hacen idéntica sólo a sí misma y distinta de cualquier otra.”⁶⁰

Para este autor, la identidad no es una entidad uniforme, monocromática o de una sola característica, esta formada por un conjunto de elementos denominados *factores de identidad*, los cuales son factibles de conocer y de comunicar.

⁵⁹ Costa Joan, *Identidad Corporativa*, p. 16.

⁶⁰ Cortina Izeta, Jesús María, *Identidad, identificación, imagen*, p. 114.

Dichos factores puede ser clasificados en: conceptuales y visuales. El uso adecuado de ambas representa una herramienta muy útil para que una organización de a conocer quién es, qué hace y cómo lo hace.

Dentro de la primera se sitúan los siguientes factores:

a. Historia. Origen de la organización.

b. Organigrama. Miembros que forman la organización.

c. Filosofía institucional. Es “la fundamentación de las creencias explícitamente formuladas en cuanto a las relaciones tanto de los integrantes de la [organización] en sí, como de la empresa en su totalidad en relación con el entorno y los medios que se deban utilizar o evitar.”⁶¹ En este rubro se ubican:

- **Misión.** Enunciado que responde a la pregunta ¿para qué se creó la organización?
- **Visión.** En una oración la organización debe tener claro ¿a dónde quiere llegar?
- **Objetivos.** Son metas concretas, tangibles y fáciles de definir su operación, por lo que es posible medir su cumplimiento.
- **Valores.** “[...] acciones, actitudes, modos de proceder, conductas, etc., que en la [organización] se consideran valiosos, es decir, útiles para conseguir objetivos, sean éstos los generales [...] o bien lo que ayuden a los miembros [...] a realizarse más plenamente en su cometido [organizacional] o personal.”⁶²

d. Cultura organizacional. Los miembros de la organización crean y mantienen un sentido compartido de la realidad de la organización dando lugar a creencias, tradiciones e, incluso, mitos. Pese a ser intangible, este factor puede conocerse a través del estilo de liderazgo, de las redes de comunicación, del clima y el ambiente organizacional.

Respecto a la identidad visual, ésta está compuesta por los signos que le permiten reconocer a toda persona a la organización por medio de la vista: *nombre*, *logoimago tipo* (representación sintetizada en una imagen y el nombre de la organización) y *la utilización de la gama cromática* para definir tonos y matices que mejor caractericen a la organización.

Así pues, debemos considerar a la identidad como “el conjunto de atributos, valores o características que la [organización] asume como propios, y con los que [...] se autoidentifica y autodiferencia de las demás.”⁶³

⁶¹ *Ibíd.* p. 114.

⁶² *Ídem.* p. 116.

⁶³ Losada Días, José Carlos coord., *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, p. 65.

Con ello se resalta el papel medular de la identidad para un sistema abierto -como lo es una organización de la Sociedad Civil-, y, sobretodo, se da paso a un elemento estrechamente ligado: *la imagen*.

Conjunto de ideas, prejuicios, opiniones, juicios (sean éstos verdaderos o falsos), sentimientos, opiniones, experiencias (adquiridas personalmente o relatadas por otras personas), con relación a una persona física o moral, institución o empresa, grupo religioso o étnico, partido político, gobierno o nación.⁶⁴

El éxito de una organización –llámese empresa, partido político, institución pública, etc.- depende, en gran medida, por las conductas generadas por sus integrantes y por las de aquéllos con quien interactúa.

En una OC, los donativos, las alianzas, la entrega y el compromiso de su personal, son parte de su éxito. Pero ¿de qué dependen la existencia de estas conductas y situaciones? De la imagen que la gente tenga de la organización.

Absolutamente todos generamos una imagen concebida por otros a partir de la cual nuestras relaciones se ven influenciadas. Una organización no se salva de ello; sin embargo, a diferencia de una persona, la imagen de una organización es públicamente reconocida y ocupa un lugar en la opinión pública.

Por ello, la existencia de una organización requiere como condición inicial de una imagen. Al hablar de existencia, me refiero al hecho de ocupar un lugar en la mente de las personas, lo cual se logra, principalmente, a través de la comunicación y del comportamiento diario de la organización.

Una organización sin imagen no podría existir socialmente, porque no podría vincularse comunicativamente con otras organizaciones ni con ningún otro actor social. En resume, es la imagen la que transforma a la organización en un actor social.⁶⁵

La imagen es una representación mental estructurada a partir de ciertos “atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar”⁶⁶ a una organización de las demás. Es el resultado concreto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones que continuamente intercambiamos. “Representa un esquema de percepciones y creencias sobre una organización, a partir del cual las personas decidirán una conducta en función de su percepción de la realidad.”⁶⁷

⁶⁴ Cortina Izeta, Jesús María, *Identidad, identificación, imagen*, p. 134.

⁶⁵ Rodríguez M., Darío, Opazo B. Ma. Pilar, *Comunicaciones de la organización*, p. 379.

⁶⁶ Losada Días, José Carlos coord., *Óp. cit.*, p. 62.

⁶⁷ *Ibíd.* p. 61.

Por lo tanto, la imagen es una construcción propiedad del receptor y sólo puede ser conocida por las manifestaciones de las personas hacia la organización, pues es el resultado de “una evaluación hecha por lo públicos, la cual implica una valoración, una toma de posición con respecto a la institución y, en consecuencia, una forma de actuar con relación a ellas.”⁶⁸

Al enfrentarse a un entorno cambiante, la imagen de una organización es alterable, pero perdurable en el tiempo: “La permanencia se debe a que, como actor social que participa en las comunicaciones de la sociedad, necesita mantener una cierta identidad. El cambio se debe a que la comunicaciones son eventos pasajeros y cada uno de ellos aporta su peculiaridad.”⁶⁹

Como se observa, la imagen es un elemento a través del cual la organización se integra a su entorno. Por ello, debe trazarse una estrategia de identidad estableciendo parámetros básicos de actuación y de comunicación y, de este modo, disminuir las comunicaciones involuntarias que pudieran perjudicarla.

En resumen, la imagen nos permitirá: ocupar un espacio en la mente de las personas, facilitar la diferenciación con otras y estar presentes en las decisiones de los públicos.

De manera directa, la existencia, origen y desarrollo de la OCs, dotan a una OC recién formada, de una imagen. Pues en conjunto, son un sector social en torno al cual se han generado actitudes y creencias, como la credibilidad y confianza hacia ellas o, por el contrario, tenerlas en una estima baja y las considerarlas una manera deshonesto de lucrar.

Sin embargo, para toda OC nueva, este sólo es el principio, pues la imagen inicial es factible de cambios –positivos o negativos- por medio de sus actividades, resultados y transparencia.

En este punto la identidad, como herramienta de comunicación, debe gozar de coherencia entre lo que se dice y hace, para ofrecer un valor diferencial con otras organizaciones.

Para una OC es medular que la gente se sienta identificada con la organización para crear lazos más estrechos y durables. Esto debe motivarla a generar un “plus” para hacer la diferencia y satisfacer a sus públicos la necesidad de sentido de pertenencia; de esta manera, puede gozar de una buena imagen y, en consecuencia, la organización se vuelve una opción atractiva y digna para involucrarse con su misión a través de donativos, trabajo o servicio voluntario.

⁶⁸ Ídem. p. 63.

⁶⁹ Rodríguez M., Darío, Opazo B. Ma. Pilar, *Óp. cit.*, p. 379.

1.3.2 Relaciones Públicas.

Toda organización considerada un sistema abierto es una entidad responsable de comunicarse, propiciando, de este modo, sus propias relaciones públicas.

Las relaciones públicas afectan a casi todo aquel que tenga contacto con otros seres humanos. Todos nosotros, de una u otra forma, practicamos a diario las relaciones públicas. En una organización, cada llamada telefónica, cada carta, cada entrevista personal es un acontecimiento de relaciones públicas.⁷⁰

En un nivel profesional, para las organizaciones actuales ya no basta con vender sus productos y/o servicios, ahora, es necesario “vender” o promover la organización general, labor que deberá ser ejecutada por las Relaciones Públicas.

Para William A. Nielander las Relaciones Públicas son “una función continuada de dirección por medio de la cual una organización, a través de la investigación, evalúa sus relaciones con los diversos públicos, desarrolla normas y prácticas honestas así como unas comunicaciones y actos efectivos, buscando con ello conseguir y mantener la debida comprensión y voluntad.”⁷¹

Para el mismo autor, las Relaciones Públicas constituyen una filosofía y, como tal, marcan una manera de desarrollar las actividades de una organización.

A partir de ello, cabe mencionar el enfoque ROSIE (Research, Objectives, Strategies, Implementation, Evaluation; Investigación, objetivos, estrategias, implementación y evaluación) propuesto por Sheila Clough Crisfasi, la cual basada en el planteamiento RACE -(Research, Action, Communication, Evaluation; investigación, acción, comunicación, evaluación) de John Martson- amplía la perspectiva subrayando la importancia de establecer objetivos claros, trabajar con base a estrategias y aplicar un plan de Relaciones Públicas.

Por su lado, Denny Griswold, también las considera como una función directiva para evaluar actitudes públicas, identificar políticas y procedimientos referentes al interés público y ejecutar un programa de acción, todo ello con el objetivo de lograr la comprensión y aceptación públicas.

Asimismo, las Relaciones Públicas conforman un proceso, el cual persigue la integración de la organización a su contexto social. Su elemento básico es la comunicación, a través de la cual se deben “armonizar las relaciones internas y externas de forma que una organización pueda disfrutar no sólo de la buena voluntad de todos sus públicos, sino también de estabilidad y de una vida duradera.”⁷²

⁷⁰ Seitel, Fraser P., *Óp. cit.*, p. 11.

⁷¹ Nielander, William A., *Práctica de las Relaciones Públicas*, p. 9.

⁷² Seitel, Fraser P., *Óp. cit.*, p. 14.

Para Melvin Sharpe, tal proceso incluye 5 principios básicos⁷³:

1. Una comunicación honrada en pro de la credibilidad.
2. Apertura y coherencia de acciones en pro de la confianza.
3. Imparcialidad de las acciones en pro de la reciprocidad y la buena voluntad.
4. Una comunicación bidireccional continua para evita la alienación y para crear relaciones.
5. Investigación y evaluación del entorno para determinar las acciones o los ajustes necesarios para que exista armonía social.

Con base en las definiciones dadas, es palpable que las Relaciones Públicas están relacionadas con toda actividad de una organización. Asimismo, son el vehículo que lleva al ojo público la identidad de un órgano social. Es a partir de ellas que se construye y consolida la imagen pública, ya sea para bien o para mal.

Todos los procesos de comunicación, tanto los que se generan y desarrollan dentro de la organización, como aquéllos entre las entidades del entorno organizacional y la empresa o institución, constituyen el ámbito de las relaciones públicas. El desarrollo de esta disciplina, como actividad coherente y sistemática, está asociada con el desarrollo de los sistemas organizacionales formales y tiene un alto grado de responsabilidad en el éxito o el fracaso de las actividades institucionales: toma de decisiones, producción tecno-administrativa, gestión, evaluación, identificación, proyección y aportaciones al desarrollo comunitario.⁷⁴

Para ampliar el entendimiento del tema, a continuación se mencionan los objetivos de la función de las Relaciones Públicas, con base en lo propuesto por Carlos Bonilla:⁷⁵

En cuanto a todos los tipos de públicos:

- Investigar las necesidades de comunicación.
- Sondear las opiniones y actitudes sobre la organización.
- Difundir los objetivos y planes de la organización con el propósito de que sus públicos se identifique con ellos.

En lo referente al nivel jerárquico más alto:

- Asesorar en materia de comunicación, relaciones públicas y conducta organizacional.
- Informar permanentemente de los cambios y tendencias más significativos en el entorno socioeconómico y político de la organización.

⁷³ *Ibíd.* p. 14.

⁷⁴ Bonilla, Gutiérrez Carlos, *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, p. 43.

⁷⁵ *Ibíd.* p. 81.

Dentro de la organización (públicos internos):

- Normar todas las actividades formales de comunicación que se desarrollen.
- Elaborar e implementar programas de comunicación y relaciones públicas destinados a integrar a la organización con todos sus públicos.
- Crear, promover y acrecentar las relaciones de la organización, con el propósito de posibilitar la consecución de objetivos.
- Asesorar y proporcionar servicios en materia de comunicación y relaciones públicas a todas las áreas de la organización.
- Evaluar las actividades de de comunicación y relaciones públicas llevadas acabo dentro de la organización.

En Relaciones Públicas es indispensable el recurrir a técnicas o métodos de investigación para abordar asuntos elementales como la cierta complejidad existente en la identificación y clasificación de públicos.

Debe analizarse cada público en función de su posición en relación con la institución y la motivación que lo lleva a establecer un vínculo con ella. [...] La importancia y naturaleza de cada uno de los públicos que conforman el entorno de la institución determinará la forma y la estrategia con que ésta se dirigirá con ellos. Los objetivos corporativos determinarán una estrategia de mercadotecnia o de relaciones públicas, pero la forma de comunicación elegida y las herramientas con las que se desarrollará, dependerá del tipo de interacción que se establezca, es decir, si es masiva, grupal o personalizada.⁷⁶

Una OC debe buscar posicionarse entre las personas, definir sus públicos y crear lazos estrechos para una relación perdurable. Con el fin de conseguir ello, el siguiente vector, equipara el papel de la identidad, imagen y Relaciones Públicas, en donde la comunicación continúa siendo medular.

1.3.3 Mercadotecnia Social.

Cuando se habla de mercadotecnia, es común pensar en ventas, estudios de mercado, promoción y publicidad; sin embargo, estas actividades son sólo una parte de dicha disciplina. La American Marketing Association (Asociación Americana de Mercadotecnia) la define como “el proceso de planeación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para promover intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales.”⁷⁷

⁷⁶ *Ibíd.* p. 31.

⁷⁷ Belch, George E., Belch, Michael A., *Publicidad y promoción perspectiva de la Comunicación de Mercadotecnia Integral*, p. 7.

Un concepto básico en la mercadotecnia es el *intercambio*, para el cual son necesarias “dos o más entidades con algo de valor para ambas, el deseo y la capacidad de entregar ese algo a la otra entidad, y una forma de comunicarse entre sí.”⁷⁸

Debido a los cambios en las relaciones de intercambio –principalmente por los avances tecnológicos-, en la actualidad la mercadotecnia busca ir más allá de dicho intercambio, para establecer, mantener y mejorar las relaciones de largo plazo con sus clientes y otras partes interesadas. Para ello combina cuatro aspectos: producto, precio, plaza (distribución) y promoción, los cuales en conjunto se conocen como las 4 P’s de la mezcla mercadológica; aunadas a ellas, existen 3 P’s adicionales para empresas de servicios: proceso, personal y presentación.

Desde la década de los setentas, algunos estudiosos de la mercadotecnia aplicaron tales conocimientos a instituciones sin fines de lucro, originando de esta manera lo que hoy conocemos como *Mercadotecnia Social*:

[...] es una disciplina de las ciencias sociales y económico-administrativas que estudia e incide en los procesos de intercambio en beneficio de las partes involucradas y de la sociedad en general: este intercambio se presenta entre el agente de cambio, quien identifica el problema social, estudia la población objetivo y detecta sus necesidades para diseñar, planear, administrar e implementar de manera solidaria y coparticipativa los programas sociales en beneficio de la persona afectada y de la sociedad en general.⁷⁹

Como se observa, la mercadotecnia social es una adaptación de la mercadotecnia comercial, enfocado al cambio en las ideas, creencias, actitudes y comportamientos. En este proceso, el *agente de cambio* “es la persona física o moral, que de manera clara se puede identificar como responsable de atender la problemática social previamente señalada.”⁸⁰ Bajo este concepto se ubican las OCs; la persona, núcleo familiar y/o segmento poblacional con algún problema social identificado, se reconoce como *población objetivo o mercado meta*.

Mediante sistemas integrales de investigación de mercados⁸¹ y un proceso de planeación estratégica, la administración de la mercadotecnia debe lograr el bienestar de la población objetivo y, a su vez, el de la misma OC en cuanto al aspecto financiero, administrativo, de recursos humanos y el logro de sus objetivos sociales y económicos.

Una primera consideración para aplicar las aportaciones de la mercadotecnia se basa en la siguiente cita:

⁷⁸ *Ibíd.* p. 7.

⁷⁹ Pérez, Romero Luis Alfonso, *Mercadotecnia social, teoría y práctica*, p. 5.

⁸⁰ *Ibíd.* p. 6.

⁸¹ Se refiere a sistemas orientados a la toma de decisiones, es decir, una investigación que, mediante herramientas de recopilación, procesamiento, análisis, interpretación, almacenamiento y distribución de la información, reduzca el riesgo en la toma de decisiones. Estos sistemas de información deben contemplar la información proveniente de la población objetivo o mercado meta, de la competencia, de los donantes, así como del entorno político, económico, tecnológico y sociocultural.

Todo proceso de intercambio entre las personas está basado en un “concepto”. Quien compra un auto Mercedes Benz, en realidad no está comprando un carro, sino el concepto que la marca ha constituido para ese coche, es decir, el “status” que aporta el tener un auto de este tipo; la persona que compra un Volvo está adquiriendo el concepto de seguridad que la empresa ha construido y continúa haciendo; la persona que estudia un posgrado en Harvard lo que en verdad está comprando es el concepto de prestigio que la Universidad de Harvard ha forjado a lo largo de los años y que además tiene que seguir esforzándose en fortalecer.⁸²

Tal “concepto” se fundamenta en los principios de identidad e imagen anteriormente mencionados; en consecuencia, está íntimamente relacionado con los mensajes construidos y enviados por las organizaciones a través de aspectos visuales, conceptuales y conductuales, como por ejemplo, el diseño de algún producto, la calidad de su servicio, el desempeño de la organización y su función dentro de la sociedad.

La percepción de sus públicos “es una síntesis del paquete de mensajes que recibe o los contactos que tiene. [...] Por ello, deben proyectar una imagen congruente y unificada en el mercado [...] que todo lo que haga y diga la [organización] comunique un tema y posición comunes. [...] El objetivo es comunicarse en una sola voz”.⁸³

El concepto generado por una OC, partirá del problema y necesidades sociales identificados, esto conformará la *demand social* y, a partir de ella, surgirá el servicio otorgado por la OC, lo cual se integrará a la *oferta social* existente.

Dicha demanda se define cuando se han identificado los perfiles de la población objetivo o mercado meta con sus respectivas necesidades. Para ello deben considerarse un grupo de variables, las cuales también son útiles para definir el perfil de los donantes (véase **Cuadro 2**).

⁸² Pérez, Romero Luis Alfonso, *Óp. cit.*, p. 17.

⁸³ Belch, George E., Belch, Michael A., *Óp. cit.*, pp. 10-12.

Cuadro 2. Conjunto de variables para definir el perfil del mercado meta y donantes	
Variable	Definición
Perfil psicográfico	Se refiere a los estilos de vida de las personas, los rasgos de su personalidad, opiniones y motivaciones que impulsan el comportamiento de las mismas.
Motivaciones	Fuerza interna que impulsa o incita a las personas hacia la realización de determinado comportamiento o hacia la adquisición de un bien o servicio.
Preferencias	Valor subjetivo del que se dota a un bien o servicio, de fácil comparación entre los existentes y que el individuo selecciona según el juicio de valor que ejerce.
Ideas	Preconcepciones de la vida que tiene una persona o grupo de personas y que influyen de manera directa en el comportamiento de las mismas.
Creencias	Preconcepciones de la vida que han perdurado por muchos años y que afecta el comportamiento de casi la totalidad de las personas que conforman una comunidad.
Actitudes	Factor interno de los individuos que afecta de manera directa el comportamiento de los mismos y comprende la parte cognoscitiva, afectiva y conductual de cada uno de ellos.
Valores	Preconcepción de la vida que se ha transmitido de generación en generación y que afecta a toda una comunidad.
Culturales	Es el conjunto de variables demográficas, de actitud, de ideas, de creencias y de valores que en su interacción definen el comportamiento de los individuos.
Ubicación geográfica	Localización exacta de las coordenadas geográficas de las viviendas del mercado meta o donantes.

Fuente. Pérez, Romero Luis Alfonso, *Mercadotecnia social, teoría y práctica*.

Por otro lado, retomando las 7 P's o mezcla mercadológica, "estas son variables que se pueden diseñar y controlar por toda la organización preocupada por la generación de valor en el proceso de intercambio en beneficio de las partes involucradas, [...] así como los indicadores de desempeño del agente de cambio"⁸⁴. En la mercadotecnia social las 7 P's se definen de la siguiente manera.

- **Producto social.** Es un bien, servicio y/o idea diseñada por el agente de cambio para satisfacer de las necesidades sociales investigadas.
- **Precio.** "Es todo aquel gasto en el que incurre la población objetivo al momento de adquirir el producto, como puede ser el precio mismo del producto social, el gasto del transporte y los costos en los que se incurriría para adquirir el producto social, como el costo de la oportunidad (dejar de trabajar un día para solicitar el producto social), el costo psíquico (el temor, tensiones, emociones de la persona que solicita el producto social) el costo de esperar y el costo de energía gastada."⁸⁵
- **Plaza.** Es el lugar o los medios establecidos para facilitar la adquisición del producto social.

⁸⁴ Pérez, Romero Luis Alfonso, *Óp. Cit.*, p. 20.

⁸⁵ *Ibíd.* p. 21.

- **Promoción.** Es el trabajo mediante el cual se da a conocer la esencia del producto, “con base en el principio de informar, educar, persuadir y recordar, con el apoyo de todos los medios de comunicación y la mezcla promocional adecuada.”⁸⁶
- **Proceso.** Se refiere a la forma como se adquieren el producto o servicio.
- **Personal.** Son todas aquellas personas que trabajan en la OC, pueden o no tener contacto directo con la población objetivo, según la función efectuada.
- **Presentación.** Es la apariencia de todo lo involucrado en la presentación del producto: instalaciones y personal.

En lo referente a la promoción se ha mencionado un término nuevo: *mezcla promocional*, es decir, las herramientas básicas para lograr los objetivos de comunicación organizacionales. Éstas son:

- **Publicidad.** Sus objetivos son informar, persuadir, recordar, crear y potenciar una imagen positiva. Su mensaje debe ser concreto y corto debido al espacio y tiempo disponible en los medios de comunicación de masas, y también llamativo para salvar la barrera de indiferencia que produce la gran saturación publicitaria actual.
- **Marketing directo.** A través de él las OCs se comunican directamente con sus mercados, pues implica actividades como administración de bases de datos, venta directa, telemarketing y anuncios de respuesta directa como correo electrónico o Intrenet. Este último ofrece mayor interacción, pues permite el flujo bidireccional de información y ésta se recibe en tiempo real.
- **Publicity.** “Se refiere a comunicados impersonales de una organización, productos, servicio o idea que no se pagan directamente ni se difunden en virtud de un patrocinio identificado. Por lo general, asume la forma de un reportaje noticioso, editorial o anuncio.”⁸⁷
- **Relaciones públicas.** Se dan cuando una organización planea y distribuye la información de manera sistemática para el control y manejo de su imagen. Evalúa las actitudes del público para establecer y mantener un acercamiento a mediano y largo plazo.
- **Patrocinio y mecenazgo.** “estos instrumentos tienen una doble dimensión, ya que permiten conseguir financiación y mejorar la imagen. [...] La diferencia entre estos

⁸⁶ Ídem. p 21.

⁸⁷ Belch, George E., Belch, Michael A., Óp. cit., p. 24.

dos conceptos residen en que en el patrocinio hay un interés lucrativo detrás del patrocinador, mientras que en el mecenazgo el apoyo es desinteresado.”⁸⁸

El uso y combinación de estas herramientas dependerá, por una parte, del presupuesto y recurso humano con el que cuenta la OC. Sin embargo, esto no debe representar un obstáculo para hacer posible el intercambio, pues para la mercadotecnia social, lo esencial es informar y obtener información, conocer y ser conocido; los medios para lograrlo, serán fruto de la creatividad y planeación de la organización.

De ahí la importancia de concebir a la comunicación como un proceso omnipresente, que requiere analizarse, comprenderse y planearse con el fin de responder, con ayuda de los vectores mencionados, a las demandas del entorno y a las de la propia OC.

Evidentemente, no es un proceso sencillo ni factible de asimilar en su totalidad. No obstante, como se ha observado, los modelos y teorías son útiles para tener una visión general.

Con los aportes del Modelo Transaccional, se evidencia el papel de la interacción en el proceso de comunicación, como el medio por la cual se establecen y “comparten símbolos, hábitos, códigos, rituales y demás cuestiones que posibilitan que el ser humano tenga historia y aprendizajes a través del lenguaje.”⁸⁹

A raíz de ello, la construcción de un terreno de experiencia compartido, hace posible la generación de espacios sociales donde el individuo puede satisfacer necesidades de diversa índole (fisiológicas, de seguridad o protección, sociales, de autoestima o de autorrealización). Entre estos espacios se distinguen las OCs al representar, para los individuos, una forma de adaptarse e incluirse al entorno.

Por su parte, la Teoría del Intercambio Social, de manera concreta, deja ver cómo en cualquier relación de intercambio, consciente o inconscientemente, se busca una satisfacción, lo cual varía de una persona a otra y tendrá estrecha relación con los procesos de evaluación y comparación hechos, continuamente, por el ser humano.

Aplicar ambos enfoques a la procuración de fondos, nos obliga a superar la idea de que una OC, por brindar un beneficio social, sólo debe pedir y recibir. Admitiendo esto, entonces se podrá concebir a la procuración de fondos, como un proceso a través del cual se crean y mantienen relaciones satisfactorias y estables para cumplir con la misión de la organización.

Vista de este modo, demanda algo más que la buena voluntad de los miembros de la OC y de la sociedad misma. Exige el conocimiento de las necesidades y factores influyentes en el de-

⁸⁸ Moliner, Tena Miguel Ángel, *Mercadotecnia social, la gestión de las causas sociales*, p. 170.

⁸⁹ Castro, Ixchel, Moreno, Luz Zareth, *Óp. cit.*, p. 14.

sarrollo de las relaciones y entender a la comunicación como la base de éstas y como un proceso en donde se puede intervenir estratégicamente.

En este punto, la Comunicación Organizacional (CO) -sus funciones y clasificación-, ofrece un mapa para asimilar a cada uno de los procesos de la organización como parte de una unidad, vinculados, sí por objetivos, pero sobretodo, por prácticas de comunicación.

Por lo tanto, lo abordado en este capítulo será de utilidad para definir un modelo del proceso comunicativo de la procuración de fondos y, a su vez, ubicar el papel de la CO en la profesionalización de la OCs.

Sin embargo, antes de ello, es el siguiente capítulo se intenta situar al lector en el contexto histórico, político, económico y social en donde se han desarrollado las OCs, con el fin aumentar la comprensión sobre esta realidad organizacional.

*Los hombres y pueblos en decadencia
viven acordándose de dónde vienen;
los hombres y pueblos fuertes
sólo necesitan saber a dónde van.*

José Ingenieros

Capítulo 2. Las organizaciones civiles mexicanas y su profesionalización.

Como lo resalta la Teoría Contingente, el entorno influye en la estructura y dinámica de cualquier organización. Por ello, en las siguientes líneas se describe el espacio donde se generan las Organizaciones Civiles (OCs): la Sociedad Civil (SC). Paso seguido, se presenta una visión general del “mundo” surgido en torno a ellas como consecuencia de su evolución e impacto en la sociedad nacional, así como internacional.

Con ello, se pretende entender porqué es importante y necesaria la profesionalización en las organizaciones que persiguen un bien público y cuál es la intervención de la procuración de fondos para lograrlo.

2.1. Sociedad Civil: Contexto histórico y social en México.

Día a día la convivencia social se ve envuelta en una serie de cambios y procesos causantes del replantamiento -incluso, de la confusión- de prioridades y necesidades. Sin embargo, hay tres componentes básicos de la convivencia social, factibles de ser utilizados como parámetros para ubicarlas en un lugar pertinente: seguridad, certeza, protección.⁹⁰

Tales componentes pueden ser entendidos desde diversas perspectivas, las cuales, dadas las tendencias mundiales, podrían sintetizarse en tres: Estado, Mercado y Sociedad Civil (SC). Con base en los intereses de la presente investigación este último conceptos y su perspectiva, se ubican como base fundamental para entender la existencia de las Organizaciones Civiles.

Dado que el concepto es históricamente construido, es oportuno considerar algunos hechos relevantes que han dado significado a la SC en México.

Para la sociedad mexicana, el siglo XX fue de profundas transformaciones debido a una serie situaciones sociales, políticas y económicas en donde acontecimientos y fenómenos mundiales afectaron en gran medida.

La crisis económica de 1929, la segunda guerra mundial y las reformas de la década de 1980 que desmantelaron el Estado de Bienestar, son algunos de los episodios más influyentes. De

⁹⁰ De Piero, Sergio, *Organizaciones de la Sociedad Civil. Tensiones de una agenda en construcción*, p. 44.

distintas maneras los mexicanos padecieron, se beneficiaron, se adaptaron, resistieron o se aprovecharon de esos acontecimientos, pero poco pudieron hacer por influir en su desenvolvimiento.⁹¹

Durante el siglo pasado, los movimientos nacional-populares expresaban de manera más amplia la idea de SC y, además, fueron hechos capaces de generar memoria, símbolos y pertenencias:

No sólo se trataba de un espacio de construcción de instituciones, ni siquiera de la idea de democracia liberal. Expresa[ba] en particular la conjunción de sectores y grupos, del concepto del pueblo en general, como un sujeto articulador de demandas y expectativas de construcción de un nuevo orden.⁹²

Quizá, uno de los cambios más significativos de este siglo fue el tránsito de una sociedad agraria a una sociedad urbana. Tras el fin de la Segunda Guerra Mundial, la industrialización - que se venía persiguiendo desde 1930- y la urbanización se convirtieron en prioridades gubernamentales, lo cual hizo posible que la sociedad mexicana viviera un crecimiento económico y una estabilidad política.

Para superar la gran depresión mundial de la década de 1930, México –entre otros tantos países, opto por acrecentar el papel del gasto público, lo cual dio pie a la creación del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), que se sumaba a Pemex y a la CFE. Asimismo, la disminución en el gasto militar hacía posible las inversiones en carreteras, presas, electricidad, hospitales escuelas y servicios públicos.

La idea de un país agrario estaba quedando en el pasado. La población comenzó a movilizarse a localidades urbanas, donde se ofrecían mejores salarios y servicios públicos. En ese tiempo la clase media se nutrió de la prosperidad económica y del gasto público en salud, educación e infraestructura.

A partir de 1958, y hasta 1970, la economía creció a altas tasas con estabilidad de precios o baja inflación. Es lo que se conoce como desarrollo estabilizador. En esos años [...] los salarios tenían un poder de compra cada vez mayor. Pero esos salarios al alza se limitaban a un sector minoritario de trabajadores, casi todos ubicados en las grandes ciudades y en las principales ramas de la industria; eran los mismos que se beneficiaban con los servicios del IMSS y la educación pública. [...] no era raro que un obrero tuviera hijos universitarios y profesionistas, pero también casa propia, seguridad social y fondos de jubilación.⁹³

Innovaciones tecnológicas como la televisión, fueron parte de las transformaciones que el país vivía, pues aquélla se convirtió en un medio de comunicación de alcance masivo con la capacidad de reorganizar la vida de los hogares e imponer modos de vestir y hablar.

⁹¹ Escalante, Gonzalbo Pablo, et. al., *Nueva historia mínima de México*, p. 362.

⁹² De Piero, Sergio, *Organizaciones de la Sociedad Civil. Tensiones de una agenda en construcción*, p.37.

⁹³ Escalante, Gonzalbo Pablo, et. al., *Óp. cit.*, p.277.

Surgieron nuevos patrones de consumo, nuevas percepciones, nuevas prácticas laborales y formas de ocio y diversión, así como la creación de expectativas de asenso social gracias a la educación o bien al empeño y a la disciplina familiar con vocación empresarial, contribuían a configurar una sociedad menos provinciana y agraria. Una sociedad más cosmopolita y urbana tomaba su lugar.⁹⁴

No obstante, esa sociedad urbanizada sólo era un retrato de una parte del país, pues la población del campo mostraba rezagos, existía una notable desigualdad en cuanto a los beneficios económicos y, así como se expandía la población media, de igual manera se empezaron a formar cinturones de migrantes pobres.

“Un cálculo de la distribución del ingreso entre 1950 y 1963 daba resultados alarmantes: 10% de la población más rica concentraba casi la mitad de la riqueza nacional.”⁹⁵ Ante tal escenario, las inconformidades no tardaron en llevarse al ojo de la consciencia pública a través de movilizaciones como las marchas y las huelgas. Acontecimientos externos al país como la Revolución Cubana, alimentaron los ideales de inconformes y radicales mexicanos y, en general, de toda América Latina.

Sin duda alguna un acontecimiento clave en la historia de nuestro país y en el desarrollo de la sociedad civil mexicana, fue el movimiento estudiantil de 1968, el cual mostró el desequilibrio existente entre una población cada vez más urbana y diversa y un régimen político incapaz de imaginar que sus esfuerzos por modernizar al país se tornaran en una amenaza o en un desafío de su autoridad.

[...] fue evidente que el régimen político era cada vez más incapaz de encabezar una sociedad urbanizada, plural, ilustrada y, sobre todo, inconforme y carente de medios para expresar sus puntos de vista.⁹⁶

No sólo México, el mundo entero comenzaba a vivir los cimientos de grandes y nuevas transformaciones, para las cuales la década de 1980 marcó un parte aguas. Primeramente, la reducción del gasto público y la actividad de la empresa privada, eran los pilares de la nueva postura económica.

Con base en ello se inició la venta de empresas paraestatales ocasionando bajas en los salarios y, sobretodo, el desempleo. El nuevo panorama impulsó el autoempleo y la emigración a Estados Unidos de manera ilegal. “Simultáneamente, la capacidad decisoria de los Estados-nación se ve condicionada por la creciente centralidad del mercado y del poder financiero mundial.”⁹⁷

⁹⁴ *Ibíd.* p. 282.

⁹⁵ *Ídem.*, p. 282.

⁹⁶ *Ibíd.* p. 286.

⁹⁷ De Piero, Sergio, *Óp. cit.*, p. 38.

La conflictividad se trasladó a otras instancias vinculadas con la crisis económica y social. Hubo quienes optaron por protestar de distintas maneras: ocupación calles y plazas, bloqueo de carreteras y casetas, toma de oficinas gubernamentales, boicot a televisoras, plantones, marchas y huelgas de hambre.

A partir de la primera mitad de la década de 1980, “la categoría *pueblo* comenzó a perder su peso específico y tendió a reemplazarse por *la gente* o *sociedad civil*, ya que aquél implicaba un marco ideológico-político a travesado ahora por una profunda erosión.”⁹⁸

La presencia de los sismos de 1985 impulsó nuevas movilizaciones que mostraron la fortaleza de la sociedad civil. En contraste con la incapacidad de respuesta del Estado, la SC se organizó de manera espontánea y solidaria. “Fue en medio de toda esta descomposición social, el ‘olor a muerte’, como lo plantea Carlos Monsiváis, venía a representar una ‘lluvia sobre mojado’ para el mexicano y sus sueños realizables (como se plantearon en la época del populismo y el Estado benefactor).”⁹⁹

El desgaste económico y social, aunado a la desconfianza ciudadana hacía el sector político, fueron los rasgos principales con los que se iniciaba la década de 1990. En el ámbito mundial la caída del muro de Berlín reforzaban las posturas de la disminución en el gasto público y la liberación del mercado mundial, sin olvidar el impulso a la inversión privada y a las reglas que establecía el mercado. Con ello se abría paso a la globalización.

En medio de las reformas del mercado, la sociedad civil fue comprendida como un espacio ya no de democratización (como en los años ochenta), sino de concentración del conflicto social y de protección para aquellas víctimas del nuevo modelo (desocupados, empobrecidos, excluidos). La disminución del aparato estatal sería equivalente al aumento de la generación de instancias de ayuda desde la sociedad civil, ya que sus organizaciones, o algunas de ellas, eran presentadas como más eficientes, transparentes y cercanas a los destinatarios, en contraposición al burocrático aparato estatal.¹⁰⁰

En la última década del siglo XX la sociedad civil asignó a las organizaciones sociales el rol de contrarrestar las imperfecciones del mercado. A su vez la sociedad mundial iba adecuándose a las exigencias de un mundo global.

2.1.1 Globalización.

Hablar de globalización implica hablar de una reestructuración de las relaciones políticas, económicas, sociales, intelectuales y culturales. Es un hecho percibido en cada rincón de la

⁹⁸ *Ibíd.* p. 37.

⁹⁹ Camacho, Caballero Juan Manuel, *El tránsito de la sociedad civil en México*, citado por Rodríguez Baeza, Gabriela, *Estrategia de Comunicación para la procuración de fondos para Asociación Monarca Centro Especializado en Adicciones, I.A.P.*, p. 53.

¹⁰⁰ De Piero, Sergio, *Óp. cit.*, p. 39.

Tierra y no precisamente por ser algo homogéneo; más bien, por ser una serie de procesos que resaltan las desigualdades, las tensiones y antagonismos.

Como menciona Octavio Ianni en su libro *La Sociedad Global*, al dar prioridad al sector privado, la globalización debilita al Estado-Nación provocando diversidades y contradicciones en escala nacional y mundial.

Sumado a ello, entran a escena los grandes avances tecnológicos de las últimas décadas, siendo fuertes protagonistas los nuevos sistemas de comunicación, los cuales interfieren en la vida diaria acelerando cambios y haciendo de la inmediatez un estilo de vida.

Bajo esta estructura social las organizaciones civiles también han tomado nuevos rumbos en cuanto al modo de organizarse y entablar relaciones entre ellas mismas. La sociedad civil global ha surgido proyectada en organismos internacionales que toman partido a favor de las sociedades nacionales menos desarrolladas. Así, temas como derechos humanos, salud, educación, medio ambiente, inseguridad, entre otros, son prioridades de la actual SC.

Para tener una explicación más completa del concepto globalización Ulrich Beck hace una distinción entre *globalismo*, *globalidad* y *globalización*.¹⁰¹

Para este autor, *globalismo* es la dinámica a través de la cual el mercado mundial sustituye la labor política de los estados nacionales. Es una ideología que reduce la pluridimensionalidad de la realidad a la dimensión del mercado, pretendiendo darle el trato de empresa al Estado y sus diversos componentes. De este modo el ciudadano pierde su condición de actor social para asumir el de cliente-consumidor.

Desde esta perspectiva, la acción de las OCs se vuelve una forma de defensa de las autonomías y de la dimensión socio-cultural.

Siguiendo a Beck, *globalidad* nos remite al proceso que da cuenta de las interconexiones, interacciones e interdependencias que se dan entre el conjunto de componentes del planeta, haciendo de toda acción local un hecho global. El resultado de ello es una sociedad mundial marcada por la diferencia, la pluralidad y la no-integración.

Con la globalidad se rompen las fronteras territoriales de la acción social y se fortalece la capacidad de las OCs para actuar tanto en agendas locales como globales.

Finalmente *globalización* comprende el proceso mediante el cual los estados nacionales soberanos interactúan y se entremezclan mediante actores transnacionales con sus respectivas identidades, orientaciones y capacidades de poder. Como ejemplo de tales actores están las empresas multinacionales y, en contrapeso, las organizaciones civiles.

¹⁰¹ Véase Beck, Ulrich, *La sociedad del riesgo, hacia una nueva modernidad*.

2.1.2 ¿Qué es la Sociedad Civil?

Aspectos como la vida privada, la subjetividad y la defensa de los derechos son parte del terreno ocupado por la sociedad civil; no obstante, su definición aún no es asunto acabado. En muchas ocasiones, se ve reducida al sector asociativo, el cual no la agota y es una entre otras formas posibles de mediación con el Estado y el Mercado.

Teniendo claro esto, Alberto Olvera expone que la SC “implica la existencia simultanea de tres niveles de realidad: el sistema jurídico, en especial el conjunto de derechos civiles, políticos y sociales, establecidos en la ley e institucionalizados en una red de prácticas y agencias de carácter público; una red de movimientos sociales y asociaciones civiles heterogéneas y social y políticamente plurales; y una cultura de la tolerancia y de la crítica.”¹⁰²

Muchos de los autores consultados, se remiten al trabajo de Jean Cohen y Andrew Arato, debido a que se considera una versión elaborada del tema. Basados en la teoría de la acción comunicativa de Habermans, para ellos el fundamento de la sociedad civil lo constituyen las instituciones y movimientos de la dimensión socio-cultural, es decir, el ámbito donde se genera y reduce la integración social y la solidaridad:

El mundo de vida es el espacio socio-cultural, el dominio de la reproducción cultural, la integración social y la socialización. El tipo de asociación social que lo constituye es la acción comunicativa. Bajo el aspecto funcional del alcanzar el mutuo entendimiento, la acción comunicativa sirve para la transmisión y renovación del conocimiento cultural; bajo el aspecto de coordinación de la acción sirve a la integración social y el establecimiento de la solidaridad grupal; bajo el aspecto de socialización, sirve para la formación de identidades personales.¹⁰³

Para Cohen y Arato, las instituciones y los movimientos de la SC se ubican tanto en el ámbito privado como en el público; asimismo, están vinculados con el Estado y el mercado como puntos de contacto entre subsistemas y la sociedad misma.

Alberto Olvera expone dos componentes principales de la sociedad civil; un elemento institucional y un elemento activo y transformador:

Por un lado, 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 intervención ciudadana en la operación misma del sistema; por otra parte estaría el conjunto de movimientos

¹⁰² Cadena, Roa Jorge coord., *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*, p. 23.

¹⁰³ Habermans, Jürgen, *The Theory of Communicative Action I, Reason and the Rationalization of Society*, trad. Citado por Jacobo, Zepeda Humberto Rafael, *Las Organizaciones No Gubernamentales Mexicanas; una aproximación a su caracterización y naturaleza organizacional*, p. 13.

sociales que continuamente plantean nuevos valores y demandas sociales, y que vigilan la aplicación efectiva de los derechos ya otorgados.¹⁰⁴

Como se menciono anteriormente, al hablar de SC se tiende a pensar únicamente en el sector asociativo por materializar nuevas formas de solidaridad, lo cual, en apariencia, da cierta homogeneidad a dicha sociedad. Sin embargo, sí tal sector es una amplia gama de diversidad, la SC lo rebasa por mucho, debido a que en ella “coexisten grupos diversos que compiten entre sí no sólo por fondos o poblaciones objetivo, sino por intereses, ideologías y proyectos.”¹⁰⁵

Lo anterior, nos da paso a enumerar una serie de características de la SC señaladas por Alberto Olvera en su ensayo *Representaciones e ideologías de los organismos civiles en México: crítica de la selectividad y rescate del sentido de la sociedad civil*:

- En primera instancia ya quedo asentado que es un conjunto heterogéneo de múltiples actores sociales frecuentemente opuestos. Éstos actúan en distintos espacios públicos y gozan de canales de articulación con los sistemas político y económico. “Esto quiere decir que la sociedad civil está entrecruzada por múltiples conflictos, que es en todo caso una “arena de arenas” y no un territorio de convivencia pacífica y no conflictiva.”¹⁰⁶
- Como fundamentos mínimos para sobrevivir y desarrollarse, la SC cuenta con la promoción del principio de un control social sobre el Estado y el mercado, así como en la defensa del Estado de derecho y la cultura de la tolerancia.
- No hay un modelo específico en las relaciones entre la SC y el sistema político y económico, pero sí se resalta “la necesidad de un Estado de derecho y de instituciones estables que protejan los espacios de acción societales, [lo cual] define y especifica los límites de acción de cada sistema y de la sociedad y señala un espacio de posibilidades de interacción, sin que esto signifique la predicción de sus efectos.”¹⁰⁷
- El Estado, el mercado, el derecho y la libertad de asociación son instituciones características de la SC moderna, la cual varía de nación a nación debió a que el desarrollo de dichas instituciones es desigual en todas partes del mundo.

Por su parte, Eduardo Maldonado, en el fundamento de la SC encuentra tres características: los derechos humanos como la ética de la SC; representa el espacio donde la vida misma existe y se esfuerza por hacerse posible; y tal espacio es donde se cruzan y confluyen lo

¹⁰⁴ Cadena, Roa Jorge coord., *Op. cit.*, p. 25.

¹⁰⁵ *Ibidem.* p. 13.

¹⁰⁶ *Ídem.* p. 28.

¹⁰⁷ *Ibid.* p. 30.

público y lo privado. “El espacio por excelencia donde la vida de los individuos y de las comunidades existe y se hace real, posible o necesaria.”¹⁰⁸

El mismo autor considera que en América Latina la SC es “el llamado a un proceso tanto de definición del estado, de sus aparatos, estructuras y funciones, como de la propia sociedad – de sus organizaciones y niveles-, en busca de mecanismos que garanticen la autonomía, el libre desarrollo de la personalidad y la convivencia pacífica.”¹⁰⁹

Con base en lo dicho hasta este momento, se considera a la SC como el punto donde converge lo público y lo privado; es un espacio donde se presentan innumerables perspectivas de cómo debería ser la vida en sociedad; y al ser parte, de un contexto, sufre cambios a la par de los aspectos políticos, sociales económicos y culturales.

Por ello, podemos entender porqué la SC de México a inicios del siglo XX no es la misma hoy, pues las transformaciones vividas, crearon y seguirán creando ideologías y necesidades traducidas en acciones colectivas.

Finalmente, desde nuestro mundo globalizado es entendible otorgarle a la SC la tarea de atenuar o hacer menos lejanas las desigualdades y, en consecuencia, considerarla también como un “referente simbólico de las luchas por la democratización de la vida pública.”¹¹⁰

2.2 Organización Civil

Conocer el contexto donde se ha desarrollado la sociedad civil mexicana es de gran ayuda para comprender la existencia de las organizaciones civiles; sin embargo, esta forma de organización tiene sus propios antecedentes socio-históricos, los cuales se mencionaran brevemente a continuación.

2.2.1 Orígenes de las Organizaciones Civiles (OCs) Mexicanas.

En la historia de nuestro país la iglesia católica ha gozado de un papel distinguido. En lo referente a las OCs, la práctica caritativa, introducida con la conquista española, propició el establecimiento de lugares asistenciales (asilos, hospitales y dispensarios) que se sumaban a las formas de solidaridad que en la prehistoria ya se tenían.

[...] nuestra herencia cultural indígena [...] la reciprocidad y la solidaridad fueron los componentes estructurales, que aseguraban la sobrevivencia de la colectividad; hasta el día de hoy subsisten, aunque de manera aislada, algunas de estas expresiones de trabajo comunitario.¹¹¹

¹⁰⁸ Maldonado, Eduardo, *Filosofía de la Sociedad Civil*, p. 54.

¹⁰⁹ *Ibidem.* p. 35.

¹¹⁰ Cadena, Roa Jorge coord., *Óp. cit.*, p. 31.

¹¹¹ Jacobo, Zepeda Humberto Rafael, *Las Organizaciones No Gubernamentales Mexicanas; una aproximación a su caracterización y naturaleza organizacional*, p. 51.

Tales formas de acción social evolucionaron a formas institucionales de asistencia y beneficencia pública al ser asumidas por el Estado. No obstante, la iglesia continuó teniendo presencia en este terreno, pues con el objetivo de promover su doctrina social a partir de proyectos asistenciales creó en 1923, el Secretariado Social Mexicano, el cual se reprodujo en Morelia, Monterrey, Mérida y León.

De estas experiencias surgieron cajas de ahorro y crédito, cooperativas de producción y consumo, donde los socios recibían formación sobre sus derechos, la realidad social y la promoción de la solidaridad. Consecuencia de esto, fueron los dirigentes sociales que se daban a la tarea de crear organizaciones en distintas colonias populares.

La segunda mitad del siglo XX fue construida “mediante un complejo proceso económico, social y político de institucionalización material e imaginaria del presidencialismo, el corporativismo y el partido del Estado, a través de hábiles dispositivos de administración de demandas, cargos públicos, bienes y favores personales, combinados con prácticas cooptación o corrupción; dispositivos que en caso de oposición y resistencia, fueron seguidos de amenazas, exclusiones o represión directa.”¹¹²

Ante este escenario, desde 1956, movimientos sindicales de ferrocarrileros, médicos, maestros, telegrafistas, y estudiantes, entre otros, en sus luchas por la democracia y la autonomía frente a corporativismo y al presidencialismo autoritario, llevaron al espacio público el cuestionamiento a las formas y modelos seguidos por el sector político, lo cual se magnificó con lo ocurrido en el movimiento estudiantil de 1968.

Como iniciativa frente a la derrota del movimiento estudiantil popular, surgieron [...] los más diversos movimientos y organizaciones sociales que fueron irrumpiendo como sujetos que interpelaron a la sociedad para que modificara sus prácticas y sus políticas particulares y generales. [...] En medio de estos movimientos y como parte de ellos se desarrollaron las OCS que habían nacido como grupos formados por el Secretariado Social Mexicano, o por la corriente de iglesias ligada a las luchas populares de principios de la década de los sesenta, o como grupos de profesionistas enfocados a responder a demandas sociales o derechos humanos en ese mismo período.¹¹³

La percepción del cierre de vías para una participación democrática, generó el surgimiento de grupos guerrilleros e inserción de estudiantes críticos en medios rurales y urbanos con el objetivo de crear organizaciones independientes con base popular. Éstas se convirtieron en las principales promotoras de los movimientos de masas de finales de los setentas e inicios de los ochentas e, incluso, algunos de sus dirigentes pasaron a formar parte de OCs mexicanas donde aportaron su conocimiento y vínculos con los movimientos populares.

¹¹² Cadena, Roa Jorge coord., *Óp. cit.*, p. 192.

¹¹³ *Ibíd.* p. 196.

Un hecho que originó un tejido organizacional en varias colonias fue el terremoto de 1985, pues ante la ineficiencia gubernamental para enfrentar las tareas más urgentes frente a los daños causados, surgieron organizaciones de damnificados que negociaron con el gobierno la reconstrucción de viviendas destruidas y dañadas.

Posteriormente, la inconformidad y frustración originadas por el fraude de las elecciones de 1988, “animaron la formación de numerosas organizaciones dedicadas a observar los procesos electorales. Al principio sus promotores eran principalmente miembros y simpatizantes de partidos de oposición [...]. Más adelante, ciudadanos sin vínculos partidarios se unieron a las tareas de observación electoral.”¹¹⁴

El primero de enero de 1994 significó otro impulso para sociedad civil organizada. Comunidades indígenas chiapanecas organizadas en el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) declararon la guerra al Estado Mexicano.

Las OCs jugaron un rol protagónico en los primeros días del conflicto, organizando una caravana por la paz y los derechos humanos en la zona del enfrentamiento, con le objetivo de romper el cerco militar e informativo, e implementar proyectos de emergencia, para atender a la población civil desplazada o creada por las acciones armadas.

Detenida la guerra e iniciados los diálogos, las OCs participaron a petición del EZLN, como testigos y agentes de distensión. Esta acción conjuntó a numerosas OCs con afinidades en común, lo cual motivó la creación de redes.

Actualmente el sector organizado de la SC sigue de pie. Entre ellas forman redes amplias y diversas, las cuales basan su trabajo en relaciones de confianza y de respeto hacía su autonomía e ideología. Estas redes establecen vínculos con múltiples organizaciones tanto nacionales como extranjeras; son capaces de movilizar recursos e, incluso, representan un mecanismo de presión hacía el gobierno para atender las demandas de los grupos vinculados a la red.

En resumen, podemos decir que la OCs mexicanas han representado: la resistencia al ejercicio autoritario del poder por parte del Estado; una respuesta eficaz para atender las emergencias de la sociedad; una alternativa al abandono de la responsabilidad social del Estado.

En este trayecto, nuestra SC ha tenido influencia de instituciones como la Iglesia católica, de universidades así como de empresas. Éstas, han impulsado la creación de OCs que trabajan día a día para cubrir necesidades de la población, pero también para nutrir y enriquecer su trabajo a través de la profesionalización, de la cual se habla más adelante.

¹¹⁴ Ídem., p. 182.

2.2.2 Definición y características de la Organizaciones Civiles.

Los orígenes de las OCs mexicanas permiten observar la gran heterogeneidad existente en ellas y, por lo cual, establecer un concepto y definición únicos ha sido imposible para los investigadores enfocados en esta realidad organizacional.

En torno a ellas hay diversas denominaciones, cada cual con una historia y un proceso sociopolítico particular. Entre las más reconocidas encontramos *Organización no Gubernamental* (ONG), término acuñado por la ONU para distinguirlas de las representaciones de los estados.

Así también, se ha optado por usar *organizaciones no lucrativas o sin fines de lucro* para recalcar su nula pretensión de obtener ganancias como en el caso de las organizaciones empresariales.

Tercer sector, es otro concepto que gira en torno a las OCs. Este término resalta las diferencias con las instituciones y actividades del mercado (primer sector) y del Estado (segundo sector).

Sin embargo, estas denominaciones resultan reduccionistas y sólo resaltan algunas características. En cambio, como lo explica Alejandro Favela, el concepto de *organización civil* es más preciso y mejor definido al captar una realidad más compleja que está vinculada con tres conceptos *hombre medular, sociedad civil y organizaciones de la sociedad civil*.¹¹⁵

Referente a una definición, en términos generales suele decirse que una OC es una organización privada con interés público, voluntaria y sin fines de lucro. No obstante, desde diversos enfoques y posturas teóricas han surgido múltiples definiciones, algunas de las cuales se centran en sus objetivos y fines; otras, destacan su carácter de organización intermedia o referente alternativo de servicios otorgados por el gobierno.; y otras tantas, con una visión organizacional, les adjudican la capacidad de gestión eficaz, flexibilidad e innovación.

Si partimos de elementos simples y comunes, las OCs identifican un campo específico de la vida social (ambientales, culturales, económicos, ciudadanos, de género, étnicos, etc.), para emprender acciones tendientes al bienestar público, dando como resultado “agrupamientos estables, organizados, con una estructura de relaciones, con reglas de funcionamiento, con

¹¹⁵El concepto de *hombre medular* es un sujeto que participa de la vida social mediante contratos limitados y con compromisos específicos, sin que pueda ser definido por uno solo de sus roles, sino mediante la multiplicidad de los mismos (vecino, ciudadano, ecologista, esposa, etc.). Esta participación es producto de su voluntad. *Organizaciones de la sociedad civil* son aquellas formas de organización contractual que participan de la vida social defendiendo y/o promocionando intereses privados o públicos, particulares o generales. Todas las formas de organización a la que los participantes pueden incorporarse mediante el ejercicio de su voluntad para perseguir sus objetivos y los de la organización, los cuales pueden ser para beneficio de ellos mismos, de la organización o de terceros. Véase Favela, Alejandro, Calvillo, Miriam et. al., *Organizaciones Civiles: una propuesta para lograr su consolidación*, pp. 11-13.

objetivos relativamente estables, que tienden a profesionalizar las acciones que realizan y que, en la mayoría de los casos, cuentan con personalidad jurídica.”¹¹⁶

Al materializan nuevas formas de solidaridad se vuelven la parte visible de la SC y, en conjunto, según Jorge Cadena Roa, pueden verse como *agente* y *estructura*. La primera, está relacionada con el impulso que le han dado a diversos proyectos (sociales, económicos y educativos), contribuyendo a la democratización del país. En lo referente a la estructura, se debe a cómo el desarrollo de tales proyectos ha tejido amplias redes articulando organizaciones preexistentes, al mismo tiempo que facilitan la formación de nuevas.

Para Alberto Olvera una OC es una “[asociación voluntaria] de ciudadanos cuyo fin es actuar en el espacio público, para contribuir a la resolución de problemas de la sociedad y llenar los vacíos de atención a las necesidades de la población creados por los déficit de la acción del Estado y las consecuencias negativas del mercado.”¹¹⁷

Para dar una visibilidad más específica del lugar donde emerge y se desarrolla estas organizaciones, en la **Figura 1**, con base en la clasificación propuesta por dicho autor, se señala las distintas formas de asociacionismo civil, sin pretender reducir a esto a la SC.

Asimismo, se distingue a los partidos políticos de las otras formas de asociación, pues estos tienen inferencia en la SC al haber nacido de manera voluntaria, representar aspiraciones colectivas y organizar a la sociedad para la creación de fuertes identidades; pero también forman parte del Estado al sujetarse “a reglas de la lucha por el poder y a las restricciones que impone la eficacia de la acción política en términos de prácticas de de dirección vertical sobre sus miembros [...]. Ellos constituyen el puente entre la sociedad y el Estado.”¹¹⁸

Aunado a ello, Olvera considera como origen de esta sociedad civil organizada a los *movimientos sociales*, pues su desarrollo nutre a las organizaciones más permanentes. Dado que gozan de relativa permanencia, autonomía y autolimitación también forman parte del sector asociativo de la SC.

¹¹⁶ Méndez, José Luis coord., *Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica*, p. 37.

¹¹⁷ Cadena, Roa Jorge coord., *Óp. cit.*, p. 34.

¹¹⁸ *Ibidem.* p. 33.

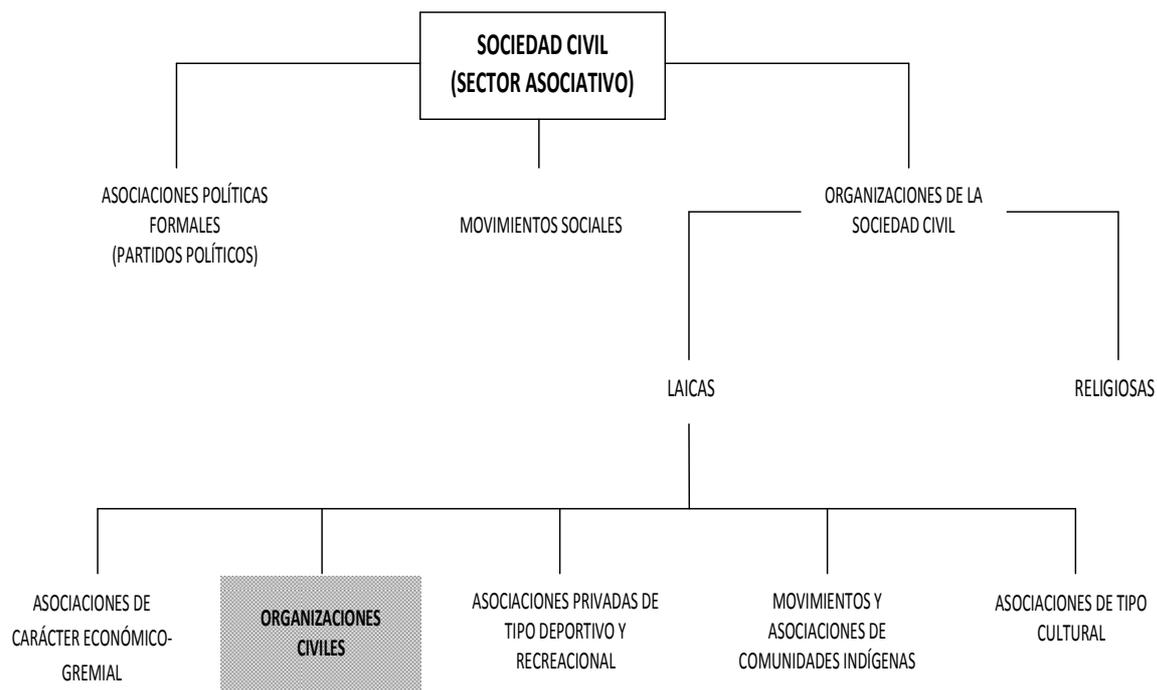


Figura 1. Sector asociativo de la Sociedad Civil.

Fuente. Alberto J. Olvera, “Representaciones e ideologías de los organismos civiles en México: crítica de la selectividad y rescate del sentido de la idea de la sociedad civil” en las *Organizaciones Civiles Mexicanas hoy*.

En su tesis de maestría en Estudios Organizacionales de la UAM, el autor Humberto R. Jacobo Zepeda¹¹⁹ enlista alrededor de 20 enunciados que instituciones internacionales e investigadores del tema han dado para definir a una OC. Después de ello, realizó un ordenamiento de los elementos comunes de dichas definiciones y, como resultado, da las siguientes especificaciones sobre las OCs:

- Son formaciones institucionales con una identidad fundada a partir de una misión social, una postura política y valores éticos. Tienen una estructura organizativa para dividir y coordinar el trabajo, cuentan con un sistema de toma de decisiones y recursos materiales para lograr sus objetivos.
- Surgen desde la SC motivadas por un deseo ciudadano por hacerse oír y participar en apoyo de las causas que le interesan y considera justas; no son parte del sistema político. Sus acciones les permiten tener presencia, respaldo y arraigo en las comunidades entre las que actúan.
- No son una situación, son una realidad que goza de permanencia y estabilidad; persigue el cumplimiento de propósitos y tienen personalidad jurídica.

¹¹⁹ Jacobo, Zepeda Humberto Rafael, *Las Organizaciones No Gubernamentales Mexicanas; una aproximación a su caracterización y naturaleza organizacional*, pp. 32-49.

- Sus integrantes se incorporan voluntariamente para alcanzar objetivos de beneficio público.
- Son privadas con interés público y se identifican con la noción de ciudadanía y participación ciudadana.
- Su representación está dada por su capacidad para generar consensos entre diversos actores y sensibilizar a la opinión pública sobre la validez y pertinencia de sus acciones y la posibilidad de comunicar nuevos valores a la sociedad para que apoyen sus objetivos de cambio social.
- Son organizaciones flexibles, pues no tiene una estructura burocrática; su sistema de gobierno es descentralizado, hay horizontalidad en las jerarquías y están orientadas a la innovación relacionada con su entorno.

A ello podemos agregar otras características:

- Desarrolla actividades cuyos beneficiarios no son miembros de la OC.
- Son autónomas y autolimitadas a lo social.
- Sus actividades no están orientadas a la conquista del poder.
- Realizan múltiples actividades con ideologías prácticas que las distinguen entre sí y las relacionan con otras instituciones (Estado, iglesias, partidos políticos, grupos populares, universidades, etc.).
- “El tipo de servicios que erogan estas organizaciones son intangibles, con un fuerte contenido relacional, esto significa que los productos, resultados o servicios que erogan necesitan contar con una fuerte interacción con las personas, así como con el ambiente externo, resultado, por tanto, difícilmente un servicio estandarizado.”¹²⁰
- Tienen una gran capacidad de adaptación al cambio, así como capacidad operativa, de movilización social e influencia institucional.
- No son lucrativas. La obtención de recursos tanto económicos como en especie son el medio para cumplir sus objetivos organizacionales de ayuda a tercero. Por tanto, llevan acabo la tarea de procurar fondos.

¹²⁰ Girardo, Cristina coord., *La profesionalización de las OSC en México*, p. 20.

- “Son promotoras de participación ciudadana, generadoras de empleos, un laboratorio social, un equilibrante de poderes, conciencia crítica, baluarte de valores sociales y promotoras de cambio social.”¹²¹

Como se observa, OCs son una realidad organizacional sumamente variada, pues, pese a la existencia de puntos donde coinciden, las diferencias en su origen, tamaño, recursos, áreas de interés, estrategias, estructura organizacional, métodos de acción y capacidad de influencia, dotan a cada OC de una identidad muy específica. Sin, embargo está peculiaridad las hace un fenómeno atrayente y factible de analizarse desde diferentes enfoques.

Sin duda, las características hasta ahora mencionadas irán sufriendo cambios y surgirán otras nuevas, pero, hoy por hoy, podemos reconocer que las OCs son espacios que impulsan el aprendizaje, la experimentación, la innovación y la creatividad en su afanosa búsqueda de soluciones a problemas sociales.

2.2.3 Clasificaciones de las Organizaciones Civiles.

El estudio de las OCs ha llevado a investigadores e instituciones a realizar variadas clasificaciones con el fin de clarificar más su entendimiento. Por la utilidad que tienen para el cumplimiento de los objetivos de investigación, se han elegido las siguientes clasificaciones.

Anteriormente, recurrimos a la perspectiva de Alberto Olvera para ubicar a las OCs dentro de la SC, a continuación se expone la clasificación que él ofrece.

- Asociaciones y movimientos sociales para la defensa de los derechos ciudadanos.* Son movimientos sociales a favor de la democracia y defensa de los derechos humanos. Buscan nuevas formas de participación ciudadana en la política y hacen notar el déficit en materia de respeto a las libertades individuales y colectivas.
- Organizaciones de promoción, desarrollo y servicios a la comunidad.* Según Olvera, son organizaciones que “reflejan una vocación deliberada y explícita por transformar un orden social que se considera injusto a la luz de principios éticos.”¹²² Llevan a cabo proyectos de promoción del desarrollo y creación de grupos y movimientos culturales.
- Asociaciones de asistencia privada.* Sin cuestionar el orden establecido ni con la pretensión de modificarlo, este tipo de organizaciones ofrecen ayuda asistencial mediante servicios a la comunidad.

¹²¹ Procura, A.C., *Guía de Estudios del Curso Principios y técnicas de la procuración de fondos*, p. 28.

¹²² Cadena, Roa Jorge coord., *Óp. cit.*, p. 34.

Por su parte, David C. Korten, basándose en la evolución de las estrategias que ejecutan las OCs, presenta una clasificación generalizada en donde las agrupa en cuatro generaciones.

1. *Primera generación.* Las organizaciones que pertenecen a esta generación buscan dar respuesta a necesidades inmediatas o casos de emergencia, por ello sus servicios son muy específicos y directos. Contribuyen muy poco al fomento de capacidades en los beneficiados para que logren su autosuficiencia.
2. *Segunda generación.* Realizan proyectos encaminados a fortalecer las capacidades de los beneficiados, los cuales son los protagonistas del proceso de desarrollo con el fin de que continúen trabajando aun después de que la ayuda termine.
3. *Tercera generación.* “Su objetivo [...] es facilitar la creación de una base nacional o regional para lograra la sustentabilidad del cambio en comunidades regionales.”¹²³ Trabajan para construir plataformas estratégicas y consolidar la participación de la sociedad civil.
4. *Cuarta generación.* “En esta entrarían organizaciones cuyo objeto es darle impulso a una masa crítica de iniciativas independientes y descentralizadas en apoyo a una visión social.”¹²⁴

Finalmente, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) para distinguir entre una OC y otra, propone seis categorías basándose en el origen de los fondos, en el tipo de patrimonio con el que cuentan y en el tipo de gobierno. Pese a no ser una clasificación exhaustiva y totalmente clara, se menciona aquí porque en está se basa la formación educativa que ofrece *Procura, A.C.*

- *Independientes.* Aquellas organizaciones con patrimonio propio y con un Consejo Directivo encargado de la toma de decisiones.
- *Corporativas.* El patrimonio y las decisiones provienen de la empresa que funda a la organización.
- *Operativas.* Organizaciones que establecen alianzas con diversos donantes para efectuar sus programas. Algunas cuenta con pequeño patrimonio.
- *Comunitarias.* Tienen un patrimonio y sus donativos son de diferentes fuentes que operan en un área geográfica.
- *Familiares.* El Consejo Directivo lo conforman miembros de determinada familia.

¹²³ Méndez, José Luis coord., *Óp. cit.*, p. 42.

¹²⁴ *Ibidem.* p. 42.

- Otros. Hacen enlacen entre un donante y una causa específica buscando una asociación que esté trabajando en el área de interés.

Como se puede observar, las diferentes formas de asociacionismo reflejan los múltiples espacios y mecanismos de acción colectiva. Esto responde a la existencia de un factor sumamente cambiante e influyente en el rumbo tomado por las OCs: su dinámico y complejo entorno.

2.3 OCs: camino hacia su profesionalización.

La existencia y desarrollo de las OCs, ha resentido las transformaciones sufridas a raíz del proceso de globalización, ocasionando una evolución en ellas, en la cual, la profesionalización, se ha ido ubicando como necesidad y prioridad.

Hablar de un camino hacia su profesionalización implica reconocer que no ha sido un proceso espontáneo y que, a su vez, es producto de cambios en su estructura y funcionamiento.

2.3.1 Cambios en las OCs

Para Manuel Canto la “entrada a escena en los espacios públicos por parte de las OC ha significado cambios dentro de las mismas”¹²⁵; los cuales sintetiza de la siguiente manera.

Característica inicial	Cambio o Evolución
Actividad asistencial privada, sin presencia pública.	Posicionamiento público con impacto en las condiciones generales de vida de la población.
Acompañantes de la acciones de otros que aparecen como los verdaderos sujetos sociales.	Asumirse como sujetos portadores de demandas, propuestas y estrategias.
Rechazo y oposición al trabajo junto con cualquier nivel de gobierno.	Interacción y participación con los gobiernos en los procesos de políticas públicas.
Financiamiento privado.	Búsqueda de fondos provenientes de la sociedad y generación de recursos propios.
Actividades escasamente planeadas.	Planeación estratégica en proyectos.
Tratamiento ético de los problemas.	Búsqueda de soluciones técnicas, sin renunciar a sus planteamientos éticos.
Actuación aislada y fragmentada con impacto local.	Actuación por medio de redes con impacto nacional y global, sin perder autonomía.
Participación voluntaria y comprometida.	Formación y capacitación técnica de sus miembros.

Fuente. Manuel Canto, “La participación de las organizaciones civiles en las políticas públicas”.

¹²⁵ Méndez, José Luis coord., *Óp. cit.*, p 80.

Esta propuesta de Canto tiene relación con las cuatro generaciones de Korten, pues en ambas se encuentra una evolución iniciada con la idea de una organización operativa o prestadora de servicios a una organización capaz de incidir en lo público propiciando cambios profundos.

Esta evolución o desarrollo de las OCs no es un proceso generalizado y determinante, pues hay organizaciones que desean mantenerse como asistenciales; otras pueden llevar a cabo programas relacionados con las tres generaciones; y otras tantas viven el *escalamiento*, es decir, llevan a cabo actividades y proyectos que provocan el avance de generación.

Blanca Torres en “*Las organizaciones no gubernamentales: avances de investigación sobre sus características y actuación*”, cita los cuatro tipos de escalamiento que advierte Peter Uvin. Estos son:

- *Cuantitativo*. Aumento de tamaño de una organización (aumento de miembros, área geográfica de trabajo, presupuesto).
- *Funcional*. Expansión del número y tipo de actividades.
- *Político*. “Ampliación de tareas de provisión de servicios hacia el desarrollo de la autoestima y capacidad propia de las comunidades y un cambio en la percepción de las causas estructurales del subdesarrollo.”¹²⁶
- *Organizativo*. Se refiere al fortalecimiento de la organización que le permite acrecentar la eficacia, efectividad y sustentabilidad de sus actividades.

Otro enfoque referente a los cambios, es el de Miriam Calvillo y Alejandro Favela. Estos autores, en una de sus investigaciones, delimitaron su objeto de estudio logrando evidenciar tres estadios por los que transitan las OCs, esto se presenta en la **Figura 2**.

¹²⁶ *Ibíd.*, p. 44.

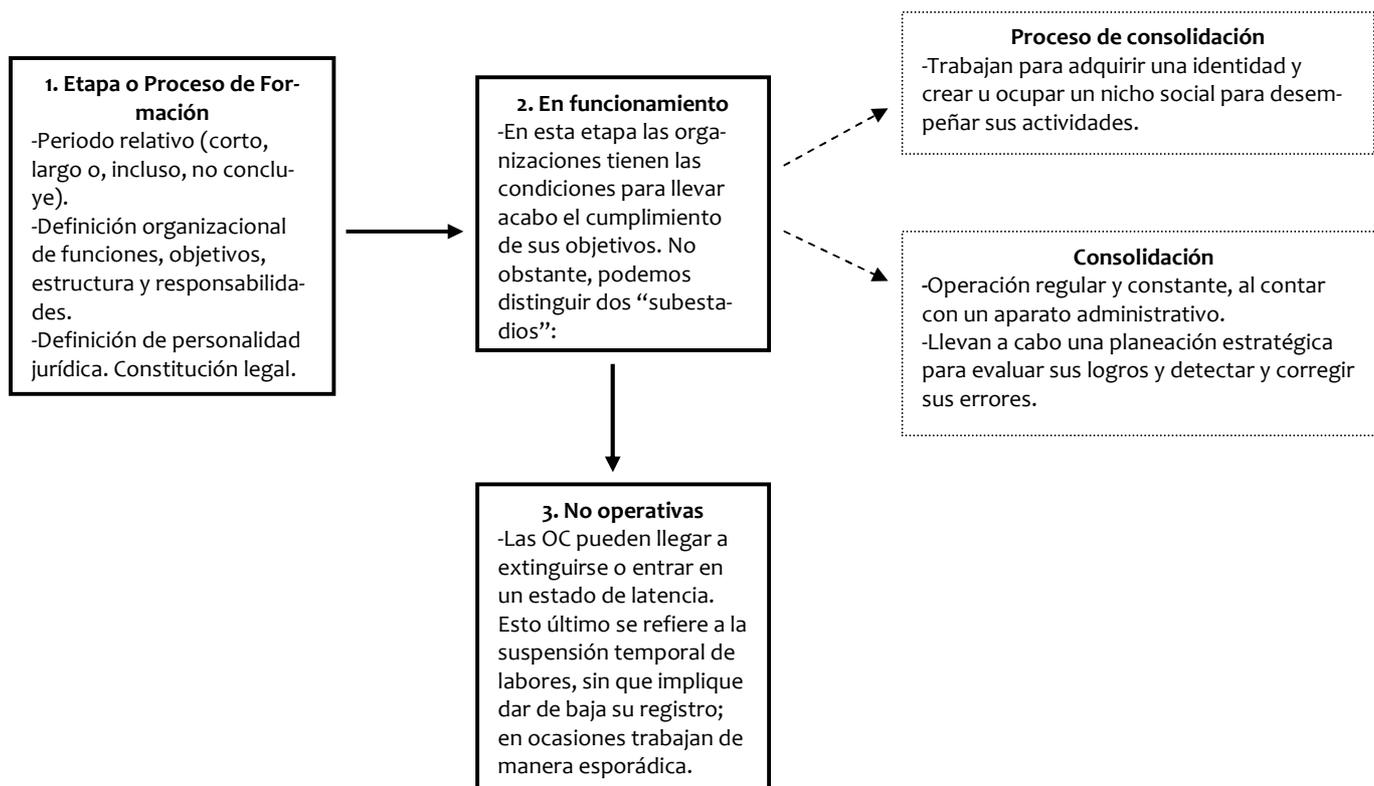


Figura 2. Estadios de desarrollo de las Organizaciones Civiles.

Fuente. Miriam Calvillo y Alejandro Favela. *Organizaciones civiles: una propuesta para su consolidación y “Dimensiones cuantitativas de las organizaciones civiles en México”*.

Para estos autores, una OC puede dispersarse o transformarse después de haber alcanzado su meta.

La dispersión ocurre con mayor frecuencia en aquellas organizaciones cuyos principales objetivos y metas son de corto alcance, sobre todo, temporal. [En cuanto a la transformación], conforme van adecuándose a las condiciones sociales, políticas, geográficas, culturales y coyunturales; las OCs tienden a cambiar de giro, esto es, de ámbito de trabajo, de objetivos y destinatarios de sus acciones, o, simplemente, de ubicación geográfica o zona de influencia. Incluso ocurre [...] que simplemente alteren su nombre, su figura legal o cualquiera que sea la denominación de su cuerpo directivo. Estos cambios originan nuevas organizaciones [...]¹²⁷

Las apreciaciones de los autores mencionados (Canto, Korten, Uvin, Calvillo y Favela) nos dejan ver que no hay una “receta” o camino único por el que toda OCs debe pasar, pero, al mismo tiempo, aportan una guía factible de utilizarse en el momento que una OC decide profesionalizarse, pues permiten ubicarla en dónde está actualmente y hacia dónde quiere llegar.

¹²⁷ Cadena, Roa Jorge coord., Óp. cit., p. 86.

En este punto, la comunicación organizacional tiene un papel sobresaliente al evidenciar los flujos y canales de información y comunicación de la OC, así como otorgarles su lugar e importancia adecuada a cada uno según los propósitos que se persigan.

Asimismo, hemos dicho que las OCs son organizaciones intermediarias, ya sea en un ámbito público (con el Estado, por ejemplo) o en el ámbito privado (entre beneficiado y donante). Esto, de manera inherente sostiene procesos de comunicación que deben ser atendidos para que reciban un tratamiento profesional, lo cual puede dotar a la organización de credibilidad y posicionarla en su entorno social.

Aunado a ello, las nuevas formas de articulación y su amplio contexto –tanto en el ámbito nacional como internacional- exigen a las OCs el uso de herramientas de comunicación e información adaptadas a cada proceso.

2.3.2 Pero, ¿qué es la profesionalización?

La profesionalización es resultado de una serie de procesos que permiten la acumulación de conocimiento, el cual se aplica a una actividad determinada.

El Diccionario de la Lengua Española, la define como “conversión de un aficionado o una actividad en profesional”¹²⁸. El inicio de una organización civil surge de la voluntad de aquel hombre medular que, en busca de armonía y bienestar social, se compromete y comparte valores traducidos en acción. En esta carga subjetiva encontramos poca o nula profesionalidad, pero las actividades y el día a día, cristalizan necesidades y, con ello, la búsqueda de soluciones demandantes de conocimiento.

A partir de ese momento, se inicia uno de los procesos de la profesionalización: la *formación*; acción educativa ocupada en la producción de aprendizaje, es decir, el aumento de saberes en sus tres dimensiones: saber hacer (habilidades o capacidades), saber ser (competencias) y saber hacer hacer (management, gestión).

Dicha acción, está íntimamente relacionada con el empoderamiento (*empowerment*), proceso a través del cual una persona o grupo mejoran sus habilidades y acciones con el fin de controlar procesos de trabajo e influir positivamente en la estructura organizativa. Éste implica un reconocido nivel de integración de diversas dimensiones de la calidad de vida y del trabajo.

Para ello, es menester dirigir la formación al aumento y reconocimiento del saber de las personas, pues, éste se puede traducir en un cambio organizativo, principalmente cuando la acción educativa “representa un punto de encuentro entre las potencialidades y necesidades de las personas, y la potencialidad y las necesidades de la organización [...]. Objetivo que se

¹²⁸ <http://www.wordreference.com/definicion/profesionalizaci%C3%B3n>, 8 de junio de 2011, 3:47 pm.

persigue como una actividad cada vez más continua y que influye sistemáticamente sobre las tres dimensiones del saber.”¹²⁹

En este punto, cabría preguntarse ¿Cómo aprenden las OCs? El aprendizaje requiere indudablemente del desarrollo de nuevas competencias traducidas en acciones y resultados. Para lograrlo, Mario Krieger propone tres condiciones previas¹³⁰:

1. Identificar la o las competencias necesarias a desarrollar o a mejorar para poder aprender.
2. Analizar las brechas entre las competencias actuales y las deseadas o necesarias, para utilizarse estratégicamente sin malgastar tiempo ni recursos.
3. Distinguir las barreras organizacionales frente al aprendizaje, lo cual incluye identificar si los sistemas laborales imperantes facilitan o impiden el aprendizaje o la incorporación de nuevo conocimiento.

En relación con estas condiciones es requisito reconocer el llamado *capital intelectual* de una organización integrado por tres componentes:

- *Capital humano*. Es aquello que cada persona importa a una organización creando un valor.
- *Capital intelectual*. Todo lo que hay en la organización haciendo a un lado a las personas (documentos, procesos, estructura organizativa, etc.).
- *Capital relacional*. Tejido relacional que tiene la organización con sus diferentes públicos.

Cuando una OC es consciente de lo anterior, aprovecha el conocimiento y las experiencias y, finalmente, actúa con base en él, dando paso a tres situaciones de mejoramiento:

- a. Acciones planificadas, lo cual implica investigación, identificación de necesidades, definición de soluciones, ejecución y evaluación continua.
- b. Orientación estratégica para dar respuesta a las demandas y para introducir la formación al contexto de las OCs, creando una opción de capacitación.
- c. Capacidad de innovación, con la cual se sustentan los procesos de cambio y se dota a la organización de fortalezas.

¹²⁹ Girardo, Cristina coord., *La profesionalización de las OSC en México*, p. 24.

¹³⁰ Krieger, Mario, *Sociología de las Organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*, p. 182.

Así pues, la formación es un proceso dinámico que exige la generación de ideas o conocimientos para su circulación en y a través de la organización incorporándolos a sus servicios, prácticas y acciones. Ello, sin olvidar la difusión de lo adquirido hacia la comunidad. Esta movilización del conocimiento queda ejemplificada en la **Figura 3**.

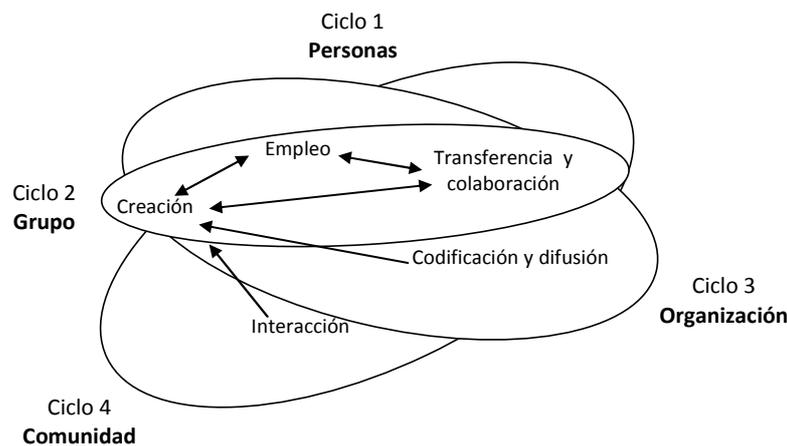


Figura 3. Movilización del conocimiento.

Fuente: Cristina Girardo, *La profesionalización de las OSC en México: actores y estrategias*.

El primer ciclo parte del nivel individual donde el conocimiento es creado y utilizado durante sus actividades cotidianas. En el segundo, la transferencia y la colaboración transforman en un recurso grupal al conocimiento. Éste, gracias a la codificación y difusión, se pone a disposición de la organización quedando la posibilidad de crear nuevas oportunidades y, por ende, nuevo conocimiento. Finalmente, al pasar las fronteras de la organización lo aprendido y generado se comparte en relaciones de colaboración con otras OCs, contribuyendo a reforzar el sentido de comunidad.

De esta manera, la profesionalización de las OCs se vuelca en una realidad siendo a su vez causa y consecuencia del empoderamiento y fortalecimiento institucional, lo cual denota una competitividad organizacional exigente de innovaciones dentro del entorno de las OCs.

Según Oscar J. Blake, trabajar de manera profesional implica¹³¹:

- Crear condiciones para el propio desarrollo de la persona u organización, estableciendo pasos y etapas lógicas.
- Proponer objetivos alcanzables., tras el conocimiento de sí mismo y de su entorno bajo una capacidad anticipativa y prospectiva.

¹³¹ Blake, Oscar J., *La Capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*, p. 92.

- Reconocer áreas de debilidad profesional y actuar sobre ellas.
- Utilizar los recursos profesionales más adecuados para cada caso.
- Evitar el desarrollo de acciones innecesarias y no omitir las necesarias.
- Usar adecuadamente el tiempo.
- Desarrollar una ética profesional a partir de valores claramente asumidos.

Aunado a ello, una OC, tiene la posibilidad de alcanzar la excelencia, la cual es una “condición para que las OSC estén en posibilidad, frente a necesidades sociales específicas, de proyectar intervenciones y conseguir resultados eficaz, eficiente y éticamente.”¹³²

Para alcanzarla, Cristina Girardo presenta algunos factores clave enfatizando a la profesionalización como eje articulador. Esto queda esquematizado en la **Figura 4**.

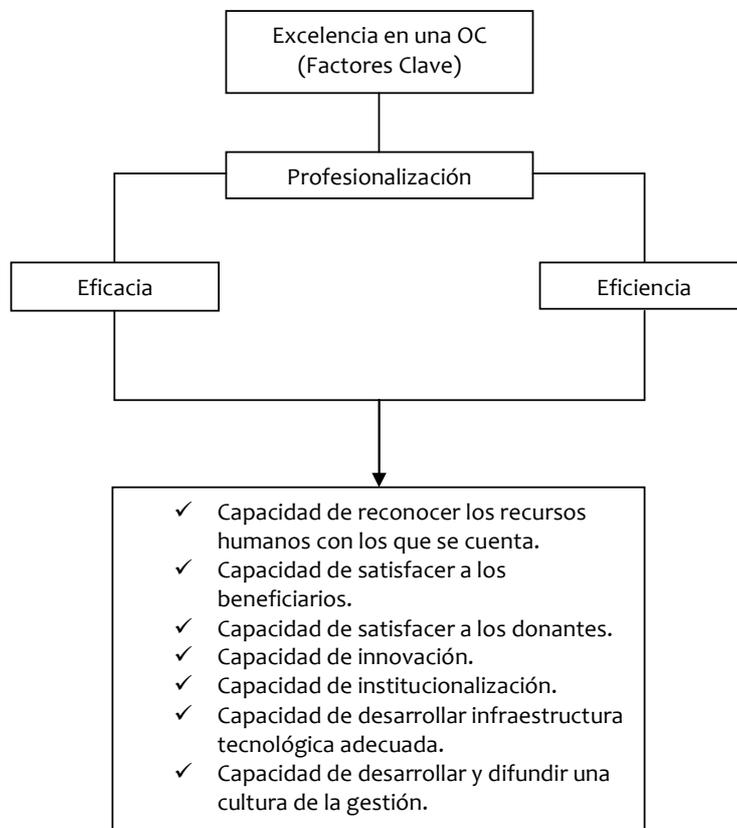


Figura 4. Factores clave para lograr la excelencia en una Organización Civil.

Fuente. Cristina Girardo, *La profesionalización de las OSC en México: actores y estrategias*.

Como se ha podido observar, la conversión de un aficionado a un profesional involucra procesos complejos; de ahí, la importancia de no considerarlos como mecánicos o espontáneos,

¹³² Girardo, Cristina coord., *Óp. cit.*, p. 31

pues cada uno tiene sus propias dimensiones de impacto siendo una de ellas el fortalecimiento institucional.

2.3.3 Fortalecimiento institucional.

Las OCs no son ajenas a la necesidad de mejorar. Ya hemos mencionado algunos de los cambios más importantes sufridos por éstas y la consecuente evolución. De ser grupos voluntarios con impacto local, hoy en día, hay organizaciones constituidas con una estructura definida y un impacto que, en ocasiones, traspasa el ámbito nacional.

Es cierto, los ideales y la motivación siguen siendo una peculiaridad del sector, pero también es cierta la reflexión de que éstos ya no son suficientes para garantizar la vida y continuidad de una OC. Para ello, el Fortalecimiento Institucional, se centra en mejorar la capacidad organizacional.

Hoy en día, el fortalecimiento institucional se acepta como parte del quehacer de las OSC. En cuanto a su conceptualización, existen dos tendencias principales: la primera es la postura técnica, relacionada con mejoras en procesos internos, orientados a garantizar el uso óptimo de los recursos, la eficiencia de la organización y la calidad de sus programas; la segunda es la postura política o social, vinculada con la visibilidad y el posicionamiento del trabajo de las organizaciones como elementos clave para incidir en procesos más amplios de cambio social.¹³³

A partir de ello, Alternativas y Capacidades, A.C.¹³⁴, ofrece la siguiente definición de fortalecimiento institucional, en la cual claramente se combinan ambas posturas:

[...] la construcción de capacidades de la organización para lograr que sus actividades incidan más en las problemáticas que atiende, que el uso de sus recursos sea más eficiente y que sus esfuerzos sean sustentables a largo tiempo.”¹³⁵

Bajo esta concepción, se clasifican en dos ejes las actividades de fortalecimiento institucional:

- Modalidades - capacitación, asesorías o acompañamientos-. En este eje se identifican trabajos dirigidos a la generación de alternativas y a la formación de capacidades.
- Ámbito de acción. Eje con temas relacionados con el funcionamiento interno, impacto de su trabajo e incidencia en otros espacios.

¹³³ Girardo, Cristina coord., *Óp. cit.*, p. 75.

¹³⁴ Asociación Civil constituida en 2002 por un equipo de profesionistas interesados en contribuir al desarrollo social del país, a través de la formación de recursos humanos, la investigación de temas sociales y el fortalecimiento institucional de los actores dedicados a la política social y la incidencia en políticas públicas.

¹³⁵ Girardo, Cristina coord., *Óp. cit.*, p. 75.

La combinación de estos producen cuatro estrategias a seguir: a. formación de capacidades en el ámbito interno; b. formación en el ámbito de impacto; c. generación de alternativas en el ámbito interno; d. generación de alternativas en el ámbito de impacto.

En *La profesionalización de las OSC en México*, las autoras presentan un listado de temas en relación al ámbito interno y al ámbito de impacto. Esta sistematización, puede ser de gran utilidad para una OC para detectar sus carencias en cuanto a competencias a mejorar o a desarrollar.

Temas según ámbito de acción de las OSC	
Ámbito interno	Ámbito de impacto
✓ Conocimiento del marco legal y fiscal y cumplimiento de obligaciones.	✓ Planeación
✓ Contabilidad y administración de recursos financieros.	✓ Diseño de programas
✓ Procuración de fondos.	✓ Evaluación de desempeño e impacto
✓ Manejo de recursos humanos.	✓ Mecanismos de participación de beneficiarios.
✓ Manejo de voluntariado.	✓ Visibilidad y mercadotecnia.
✓ Diseño institucional y reestructura organizacional.	✓ Comunicación
✓ Liderazgo	✓ Relaciones Públicas.
✓ Transparencia y rendición de cuentas.	✓ Incidencia en políticas públicas.
	✓ Manejo de medios de comunicación y campañas de educación.
	✓ Alianzas estratégicas y coaliciones.

Fuente. Patricia Carrillo Collard, Paola Garcías Chiñas y Mónica Tapia Álvarez en *La Profesionalización de las OSC en México: actores y estrategias*.

Asimismo, en el mismo texto se encuentra el siguiente cuadro, en donde se sintetizan estrategias de fortalecimiento institucional bajo estas consideraciones: la generación de alternativas abarca el trabajo a corto y mediano plazo y responde a las necesidades del sector; en lo que respecta a la formación de capacidades, se enfoca en un trabajo de largo plazo adaptado a las necesidades específicas de cada organización.

Estrategias de fortalecimiento institucional y sus modalidades	
Generación de alternativas en el ámbito interno	Formación de capacidades en el ámbito interno.
✓ Creación de materiales de referencia sobre temas relativos al funcionamiento interno de las organizaciones.	✓ Asesorías sobre temas relativos al funcionamiento interno.
✓ Creación de herramientas para el manejo de la información.	✓ Acompañamientos sobre temas relativos al funcionamiento interno.
✓ Creación de herramientas para facilitar la administración y el funcionamiento interno.	✓ Procesos y sistemas de gestión del conocimiento para ayudar a las OSC a mejorar su funcionamiento interno aprendiendo de su propia experiencia.
✓ Impartición de cursos y talleres sobre temas de funcionamiento interno.	
✓ Consultas puntuales sobre el funcionamiento interno.	

Generación de alternativas e al ámbito de impacto.	Formación de capacidades en el ámbito de impacto.
✓ Creación de materiales de referencia sobre temas relativos al impacto de las OSC y su incidencia en otros espacios.	✓ Asesorías sobre temas de impacto e incidencia en otros espacios.
✓ Creación de herramientas para evaluar, dar seguimiento y aumentar el impacto.	✓ Acompañamientos sobre temas relativos al impacto y la incidencia en otros espacios.
✓ Impartición sobre cursos y talleres sobre temas relativos al impacto y la incidencia en otros espacios	✓ Procesos para ayudar a las OSC a mejorar su impacto e incidencia aprendiendo de su propia experiencia.
✓ Consultas puntuales sobre temas de impacto.	

Fuente. Patricia Carrillo Collard, Paola Garcías Chiñas y Mónica Tapia Álvarez en *La Profesionalización de las OSC en México: actores y estrategias*.

Mediante el diplomado *Fortalecimiento institucional y Procuración de Fondos*, Procura, A.C. persigue la meta de fortalecer a las OCs a través de los conocimientos, principios y técnicas de procuración de fondos. Por tanto, el tema se ubica en el ámbito interno y su modalidad para impartirlo es a través de la capacitación. Ésta tiene características propias y es factible de adaptarse a las necesidades de cada organización.

2.3.3.1 Capacitación.

El mundo hoy construido posee una enorme demanda de conocimientos, habilidades y actitudes para cada individuo. En respuesta a ello, la educación ha dejado de ser únicamente para la niñez y la adolescencia; el adulto es ahora un “un sujeto activo de la educación, no sólo

por la renovación en las formas de hacer lo que ya hacía, sino por la aparición de nuevas actividades profesionales, funciones y conceptos frente al trabajo.”¹³⁶

Al mismo tiempo, las organizaciones se han percatado de las dificultades enfrentadas para ejecutar sus proyectos al no incluir la formación y la actualización entre sus integrantes. De ahí la importancia cobrada por la capacitación, la cual es definida por Oscar Blake como “la parte de la educación de los adultos que se vincula con su vida en el trabajo.”¹³⁷

Ésta tiene por objetivo poner a las personas en condiciones de hacer lo que deben hacer, por ello la capacitación se vuelve un medio necesario, pese a los costos que pueda significar al destinar tiempo las operaciones directas de cada puesto al aprendizaje.

Asimismo, debido a las innovaciones, cambios, mejoras y propuestas generadas a partir de la capacitación, ésta debe ser considerada como una actividad del trabajo. Por lo tanto, la manera de efectuarse debe ser coherente con las formas habituales de desarrollar una tarea laboral.

Para optimizar la función de la capacitación es importante considerar los siguientes factores:

- *La percepción de la utilidad del aprendizaje.* Cuando se comprende y valora la utilidad de la capacitación, esto se vuelve una motivación, la cual “es la fuente de energía que desarrolla la voluntad de compromiso en el proceso de aprendizaje, y sin éste requisito el aprendizaje tendrá pocas posibilidades de tener éxito.”¹³⁸
- *La participación.* El alumno debe ser el centro del proceso, al involucrarse su motivación se mantiene despierta.
- *El compromiso con el proceso de aprendizaje.* La organización es responsable de exponer claramente las metas a alcanzar o el problema a resolver mediante la capacitación.
- *El compromiso del coordinador.* El capacitador debe mostrar que conoce la situación de sus alumnos, mostrar interés en el aprendizaje de éstos, establecer relaciones colaborativas y lejos de juzgarlos, comprender sus inquietudes e intereses.
- *El uso de la experiencia de los participantes.* “La experiencia es el resultado de la reflexión sobre los hechos del pasado.”¹³⁹ De ésta el capacitador debe tomar en cuenta:

¹³⁶ Blake, Oscar J., *Óp. Cit.*, p. 31.

¹³⁷ *Ibidem.*, p. 33.

¹³⁸ *Ídem.*, p. 46.

¹³⁹ *Ibid.*, p. 51.

- a. La extensión de la experiencia, es decir, el tiempo que una persona ha desempeñado cierto puesto.
 - b. El lugar. Las características de la organización donde se generó la experiencia.
 - c. Variedad en las tareas desarrolladas y en los lugares de desarrollo.
 - d. Relación de la experiencia con la actual labor.
 - e. Nivel o profundidad de la experiencia, es decir, cuanto involucramiento hubo con la tarea realizada.
 - f. Época. El contexto en donde sucedió la experiencia: estable y pasivo o momentos de cambios y enfrentamientos.
 - g. Memoria de la experiencia. Capacidad de retener detalles de lo sucedido.
 - h. Voluntariedad. “Se refiere al grado de decisión personal de exponerse a situaciones. No posee la misma experiencia quien sólo vivió lo que le puso la vida que quien, consecuentemente, buscó vivir hechos y circunstancias que enriquecieron su exposición a la vida.”¹⁴⁰
 - i. Cambios efectuados por las personas a raíz de la reflexión sobre lo vivido.
- *Evaluación permanente.* Esto permitirá probar lo que se está aprendiendo y, en caso de ser necesario, corregir algún error.

La capacitación, al centrar sus esfuerzos en el aprendizaje –y no tanto en la enseñanza-, propicia un intercambio dinámico orientado a satisfacer necesidades de las organizaciones referentes a procesos de cambio, crecimiento o adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

En el caso de *Procura*, por medio de los seis cursos del diplomado, los miembros de las OCs forman parte de un proceso de aprendizaje para producir modificaciones o mejoras en sus organizaciones.

Combinado su experiencia y el conocimiento adquirido a través del diplomado, el participante puede ser capaz de procurar fondos para la OC donde sirve y, al mismo tiempo, contribuir en la sustentabilidad de la misma.

2.4 Sustentabilidad en la OCs.

Cuando se habla de sustentabilidad en una OCs se hace referencia a la independencia económica que ésta debe alcanzar para el desarrollo de programas y el cumplimiento de su misión. Para ello, debe tener la capacidad de generar recursos mediante diversas fuentes.

¹⁴⁰ Id., p. 52.

La estabilidad económica de la asociación depende de saber utilizar todas las fuentes [de obtención de recursos], sin despreciar ninguna de ellas, explorando y trabajando múltiples posibilidades.¹⁴¹

Dichas fuentes son:

- *Cuotas de socios*. Es una cantidad periódica otorgada por los miembros de la organización, la cual “se determina en función de las características de la asociación, la población a la que fundamentalmente se dirige y a los servicios que la entidad ofrece a los socios.”¹⁴²
- *Donaciones*. Son aportaciones sin una periodicidad prevista; pueden ser en dinero o en especie y son otorgadas por personas físicas o morales.
- *Subvenciones*. Son aportaciones económicas por parte de la Administración Pública. Para su obtención hay una normativa reguladora. “Existe una convocatoria con unos determinados requisitos y plazos, donde acuden [asociaciones] con determinadas características. Suelen tener un periodo anual y en la convocatoria se suelen definir los criterios.”¹⁴³
- *Convenios*. Es un acuerdo entre dos partes a través del cual se estipulan compromisos y obligaciones. Comúnmente, la asociación realiza las actividades y la otra parte (organismo público o privado) aporta los recursos económicos y/o privados.
- *Patrocinio*. Sucede cuando un organismo privado hace una aportación a la OC a cambio de la mención de su aportación para fortalecer su imagen y prestigio.
- *Venta de servicios*. “es un sistema basado en la producción económica, en donde se pone a la venta un bien o un servicio. [...] Es una forma de cofinanciación que permite revertir el excedente de esa actividad económica en el desarrollo de otras actividades.”¹⁴⁴
- *Actividades recaudadoras de fondos* tales como eventos deportivos y culturales, rifas, concursos, fiestas, etc.

El uso de estas fuentes de obtención de recursos dependerá mucho del modelo de financiamiento tomado por la OC. Para estas organizaciones se han identificado seis modelos:

¹⁴¹ Alberich, Nistal Tomas, *Guía fácil de Asociaciones. Manual de gestión para la creación, desarrollo y dinamización de entidades sin ánimo de lucro*, p. 144.

¹⁴² *Ibidem.*, p. 145.

¹⁴³ Moreno, Aragonese Julio, *Gestión de entidades no lucrativas*, p. 79.

¹⁴⁴ *Ibidem.*, p. 83.

- *Modelo basado en asociados.* El ingreso viene de los miembros a cambio de un servicio-beneficio.
- *Modelo basado en donantes.* El sustento de la OC proviene de de personas, empresas e instituciones.
- *Modelos combinados de donantes y emprendimientos.* Se reciben donativos y se combinan con el resultado de acciones llevadas a cabo por la organización. En ocasiones, “los aportes sirven para la realización de emprendimientos que aportan beneficios o fuentes de trabajo.”¹⁴⁵
- *Modelos combinados de donantes y asociaciones con empresas.* Las donaciones directas se combinan con esquemas asociativos con empresas, en una relación que implica un vínculo de imagen, marca, comunicación o productos, por los cuales las [organizaciones] perciben ingresos.
- *Alianzas.* Trabajo en conjunto con otras OCs u organismos públicos de otros países, a través del cual se favorece la obtención de fondos y el desarrollo de proyectos.

Como se observa, el logro de la sustentabilidad de cualquier OC, está ligado con tareas administrativas, lo cual demanda contar con un área -comúnmente llamada Desarrollo Institucional- responsable de:

- Evaluar experiencias anteriores.
- Detectar las necesidades a satisfacer, así como las oportunidades del entorno.
- Identificar posibles donantes.
- Preparar actos sociales con apoyo del voluntariado.
- Definir el objetivo económico de la campaña.
- Diseñar un plan de trabajo.
- Ejecutar el plan y monitorearlo frecuentemente.

Lo anterior se efectúa con el apoyo de la junta directiva, consejo o patronato de la OCs. La responsabilidad de sus integrantes se sintetiza en tres acciones:

- Proporcionar contactos.
- Favorecer las relaciones con las empresas.
- Realizar gestiones con los grandes donantes.

En conjunto, ambas áreas, deben trabajar con base en un plan estratégico, lo cual conlleva prever con antelación qué actividades se van a realizar y determinar cuánto se requiere para llevarlas a cabo.

¹⁴⁵ Balfhor, Christian, *Cómo Administrar una organización no gubernamental (ONG)*, p. 98.

Por otro lado, la evaluación de los planes de procuración de fondos, no sólo se debe basar por los resultados económicos producidos, sino también por el grado de participación de los contribuyentes.

La información proveniente de las instituciones indica que una importantísima parte de los fondos de las [OCs] se obtiene a partir de las contribuciones de los individuos de la comunidad. [Por ello] resulta conveniente no desconocer que la relación que se genera entre las personas y las [OCs] no se limita a un vínculo racional, sino que se combina con el compromiso emocional con la misión y las campañas.¹⁴⁶

Cuando el modelo de financiamiento de una OC está basado en donantes, el vínculo creado con éstos debe ser planificado haciendo uso de las herramientas de la mercadotecnia social - expuestas en el capítulo anterior- pues en el proceso de procuración de fondos ellos son el mercado meta.

Un donante “es toda persona física o moral que decide dar de manera voluntaria en beneficio de otros, de sí mismo y de la comunidad en general”. Éste, siempre tiene intereses y motivaciones relacionados con la donación; no obstante, las motivaciones emocionales predominan.

Pese a ser personas diferentes, cada donante comparten ciertas características y su comportamiento guarda cierta similitud. En la **Figura 5**, se esquematizan los factores influyentes en la decisión de donar.

Toda persona está expuesta a múltiples estímulos provenientes del ambiente, éstos pueden motivarla y propiciar el inicio del proceso que la llevará a donar; cómo se dé éste dependerá de las características de la persona.

¹⁴⁶ *Ibidem.*, p. 99.

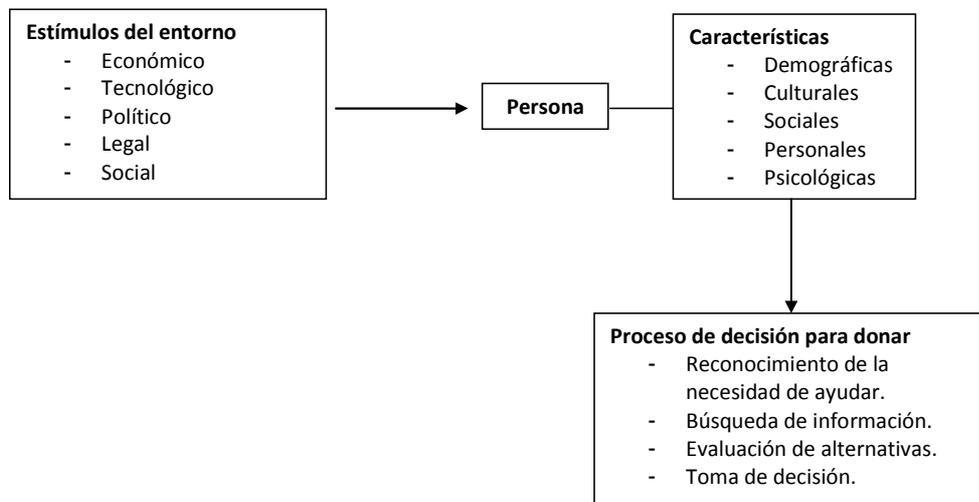


Figura. Factores del proceso de decisión para donar.

Fuente. Adaptación Pérez, Romero Luis Alfonso, *Marketing social, teoría y práctica*.

En los estímulos del entorno, también estarán ubicados los creados por los OCs, los cuales en términos de la mercadotecnia, se pueden sintetizar en las 7 P's de la mezcla mercadológica.

Una vez iniciada la respuesta a tales estímulos y, en muchas ocasiones, después de enfrentarse a la realidad de algún problema social, en las personas se hace presente la necesidad de ayudar. Ello las lleva a buscar información y, en consecuencia, encuentran personas u organizaciones dedicadas a dar solución al problema.

En esta etapa se puede abordar al donador potencial mediante una breve presentación de la organización sin fin de lucro y una exposición de los casos atendidos así como de los indicadores de mejora social que se han obtenido gracias a la oportuna atención de la organización y a los donativos proporcionados.¹⁴⁷

Después de analizar las alternativas encontradas, la persona tomará la decisión de donar. Pero ¿a cuál organización entregará su donativo? Esencialmente, a la OC con un amplio y tangible impacto social y que cumpla con tres requisitos¹⁴⁸:

1. **Transparencia:** las organizaciones deben definir con claridad su misión y sus actividades.
2. **Sistemas de control y seguimiento:** evaluaciones detalladas.
3. **Mecanismos de información,** la cual debe ser clara y en el momento preciso.

¹⁴⁷ *Ibidem.*, p. 474.

¹⁴⁸ Moreno, Aragonese Julio, *Óp. cit.*, p. 86.

Ahora bien, dentro de una OC se encuentran diferentes tipos de donantes. Éstos pueden ser clasificados bajo cinco criterios.

Clasificación de donantes		
Criterio	Clasificación	Característica(s)
Tipo de persona jurídica	Personas Físicas	Individuos de la sociedad tanto nacional como internacional que voluntariamente brindan aportaciones monetarias, en especie, tiempo o de sus talentos para el desarrollo de proyectos sociales.
	Personas morales	Organizaciones del sector privado que apoyan programas sociales a través donativos en especie, dinero o apoyo técnico. En la mayoría de los casos, estas organizaciones buscan favorecer su imagen por medio de este apoyo.
Regularidad de los donativos	Frecuente	Persona –física o moral- en cuya administración y contabilidad esta contemplado el donativo y tiene bien definido el monto y la frecuencia de éste.
	Regular	Persona que dona en dos o tres ocasiones con base a su plan anual.
	Esporádicos	Es un donante con poca familiaridad con los donativos, pero puede ser motivado a efectuarlas, ocasionalmente, por razones personales, familiares o impulsado por amistades
Tipo de donativo	En especie	Hay donantes inclinado a brindar artículos por la creencia de que este tipo de donativos si llega al usuario final. Por el contrario, hay personas que prefieren donar dinero por el recibo deducible.
	Dinero	
Grado de implicación	Alto	Esta relacionado con el involucramiento por parte del donante hacia los programas sociales. El monto y la frecuencia son proporcionales al nivel de implicación, es decir, al impacto del donativo.
	Medio	
	Poco	
	Nulo	
Motivos e intereses del donativo	Racional	Donante cuya meta principal es el beneficio propio, por tanto, el donativo se da en un momento oportuno para él.
	Emocional	Donante impulsado por motores afectivos relacionados con la problemática social de su comunidad.
	Emocional - racional	Es el donante que de manera inicial es impulsado por razones sentimentales, afectivas y emotivas en cuanto a la problemática social, pero antes de efectuar el donativo realiza un rápido y somero cálculo del beneficio que obtendría al apoyar este tipo de programas sociales.
	Racional - emocional	Donante en busca de áreas de oportunidad para mejorar la imagen, posicionamiento, ventas y participación de mercado de los productos de su empresa. Una vez que ha llevado a cabo cálculos, elegirá el programa social que más lo conmueva emocionalmente.

Fuente. Pérez, Romero Luis Alfonso, *Marketing social, teoría y práctica*.

Aplicar estas clasificaciones no sólo facilita tareas administrativas, sino sobretudo, son elementos claves al momento de planear la manera como se comunicara la OC con cada uno de ellos para mantenerlos y cultivar un compromiso estrecho hacia los beneficiarios.

Como se observa, los donativos están ligados a la sustentabilidad, ésta a la profesionalización y ésta, a su vez, se liga con múltiples sucesos y procesos políticos, económicos, sociales, culturales y tecnológicos. Nada, en torno a las OCs, es una casualidad, pues al centrarse en problemas sociales, su desarrollo y características se han ido modificando a la par de las demandas del entorno.

Hoy en día, términos como capacitación, fortalecimiento institucional, transparencia, eficacia, eficiencia, entre otros, forman parte de las necesidades o metas de estas organizaciones.

Asimismo, por su estructura y organización, son organizaciones que aprenden y generan conocimiento, causando, entre otras cosas, el surgimiento de nuevas OCs o la construcción de redes de OCs para fortalecer a la Sociedad Civil mediante un mayor impacto. Éste se ha hecho tangible de varias maneras, y quizás una de las más importantes, es la capacitación que hoy se busca diseñar para profesionalizarlas; para hacer más comprensible esto, a continuación, se presenta a *Procura, A.C.* y su diplomado “Fortalecimiento institucional y procuración de fondos”.

*Es tarde, pero es nuestra hora.
Es tarde, pero es todo el tiempo que
tenemos a mano para hacer el futuro.
Es tarde, pero es madrugada
si insistimos un poco.*

Pedro Casaldáliga

Capítulo 3. Procura, A.C.: una aportación para la profesionalización de las OCs.

En el presente capítulo, se presenta al objeto de estudio: la procuración de fondos desde la perspectiva del diplomado de *Procura, A.C.*, donde se expone a aquélla como un proceso capaz de generar fortalecimiento institucional y profesionalización en la labor de las OCs.

Al conocer esto, se podrá mostrar cuál es la aportación de la asociación y en dónde la comunicación organizacional puede incidir para complementarla y enriquecerla.

3.1 Procura, A.C.

Gracias al reconocimiento y papel social ganado por las OCs, existen oportunidades para el impulso de su desarrollo y el cumplimiento de su misión. Sin embargo, en muchas ocasiones, para acceder a ellas, se requiere de ciertas capacidades de gestión y mayor control sobre el uso de los recursos.

Cada vez más resulta necesario para el sector desarrollar una profesionalidad específica, definida, rica en capacidad operativa, concreta y coherente con las necesidades de los servicios que brindan, de las causas que atienden, por las cuales luchan y se constituyen.¹⁴⁹

La necesidad de un trabajo profesional fue detectada desde principios de los noventa, como consecuencia del desarrollo y crecimiento de estas organizaciones, de los cambios políticos con impacto internacional, así como de la participación activa de nuevas generaciones dentro del sector.

A raíz de ello, se desarrollaron dos vertientes involucradas al desarrollo organizacional interno.

En primer lugar, la agenda que introdujo la cooperación internacional – no sólo en México, si no en todo el continente- para racionalizar los proyectos y procesos que apoyaban. Así fue como se incluyeron en la agenda la capacitación y formación de la OSC, los componentes de la planeación estratégica, la sistematización y la administración de proyectos mediante metodologías estandarizadas, generando así instituciones especializadas en esos campos.[...] En segundo lugar, la filantropía, introdujo en el campo de las OSC las categorías del mundo em-

¹⁴⁹ Girardo, Cristina coord., *Óp. Cit.*, p. 21.

presarial, como la eficiencia, la eficacia, las técnicas de mercadotecnia, las estrategias de *raising funds*, la profesionalización y la certificación de competencias, así como la estructuración de las organizaciones con criterios estratégicos.¹⁵⁰

Bajo este contexto surgieron varias organizaciones consideradas como fortalecedoras por ofrecer, a través de la capacitación, herramientas encaminadas al desarrollo de las OCs. Entre éstas se encuentra *Procura*, asociación civil fundada en 1995 por iniciativa de la Sra. Marcela O. de Rovzar y el Sr. Manuel Arango Arias.

A través de un convenio de colaboración con *The Fund Raising School* (Escuela de Recaudación de Fondos), del Centro de Filantropía de la Universidad de Indiana, esta asociación prepara a sus profesores e imparte cursos y talleres con el propósito de contribuir en la profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil, así como formar a especialistas en las áreas de desarrollo institucional y procuración de fondos.

Hoy en día, la asociación ha capacitado a más de 15 mil personas, no solamente en México, sino también en Estados Unidos, Portugal, Filipinas y 9 países de Latinoamérica. Asimismo, ha trabajado con Idesol a través de proyectos para impulsar la formación de las OCs.

Actualmente, los miembros de esta asociación trabajan desde sus oficinas ubicadas en San Jerónimo y año con año buscan capacitar a más personas involucradas con la actividad filantrópica, para ello, hacen alianzas con diferentes empresas para otorgar becas a miembros de OCs.

Como se mencionó en el capítulo 1, toda organización goza de una identidad. El factor de identidad visual de *Procura* esta en su logotipo (Figura 1), el cual incluye su lema: “Saber pedir para poder dar.”



Figura 1. Logotipo de Procura, A.C.

Fuente. www.procura.org.mx

En cuanto a los factores de identidad conceptual, la asociación tiene como misión: *Fortalecer la capacidad institucional de las organizaciones de la sociedad civil que buscan construir una sociedad más justa y equitativa.*¹⁵¹

¹⁵⁰ Ibídem. p. 50.

¹⁵¹ <http://www.procura.org.mx/index.html>, 8 de junio de 2011, 13:30 pm.

Su visión se expresa de la siguiente manera: *Ser reconocida por las organizaciones de la sociedad civil de México y América Latina como el referente en profesionalización para fortalecer la labor que cada una atiende.*¹⁵²

Una OC contribuye a la resolución de problemas y llena vacíos de atención a necesidades de la población. Al buscar el fortalecimiento institucional de las OCs, *Procura* es parte de la Sociedad Civil y es una organización civil porque:

- Tiene una misión social, fundamentada principalmente en 4 valores éticos: integridad, responsabilidad, justicia social y transparencia.
- Cuentan con una estructura organizativa para dividir y coordinar el trabajo. El Consejo Directivo establece alianzas para tener mejoras ya actualizaciones en la capacitación otorgada por la asociación; el área administrativa coordina los cursos y todo lo referente a ellos; finalmente, los más de sesenta profesores de la asociación imparten los cursos.
- Se relaciona con otras instituciones para cumplir su misión.
- Posee una personalidad jurídica: Asociación Civil, por tanto tiene derechos y obligaciones como “no realizar actividades de lucro, ser destinatarios de donativos en dinero y/o especie, no poder tener reparto de utilidades y sus remanentes son reinvertidos para el logro de sus objetivos de crecimiento y desarrollo.”¹⁵³
- Con base en las clasificaciones presentadas en el capítulo anterior, *Procura, A.C.* es una Organización de promoción, desarrollo y servicios y se situaría en la segunda generación; pues sus beneficiados, es decir, los miembros de las OCs participantes del diplomado, reciben conocimiento para ejecutar mejor su trabajo propiciando un desarrollo profesional en la organización. Asimismo, con base en la clasificación de CEMEFI, es una asociación operativa que cuenta con un pequeño patrimonio y establece alianzas para que su capacitación llegue a más personas y OCs.
- El escalonamiento de *Procura* se ha dado en tres vertientes: *cuantitativo*, al aumentar año con año el número de profesores; *funcional*, por la demanda alcanzada por el diplomado cada vez más se abren más cursos durante el año; *organizativo*, como asociación también buscan su profesionalización tanto en tareas administrativas como en el contenido de sus cursos y talleres.

¹⁵² *Ibidem.*

¹⁵³ Pérez, Romero Luis Alfonso, *Marketing social, teoría y práctica*, p. 136.

- Por lo anterior, se considera a *Procura*, como una organización civil en etapa de consolidación, pues su operación es constante y trabaja bajo un plan estratégico.

Teniendo en cuenta estos factores de identidad de la asociación, es momento de exponer el medio por el cual cumple parte de su misión: el diplomado.

3.2 Diplomado “Fortalecimiento institucional y Procuración de Fondos”.

Conformado por seis cursos, el diplomado de *Procura*, A.C., sistematiza información relevante sobre la procuración de fondos. Esta información, en su mayoría ha sido creada por The Fund Raising School (TFRS).

Las guías de estudio de cada curso, exponen investigaciones de la TFRS, así como las realizadas por *Procura*, aunando actualizaciones y adaptaciones con base nuestra cultura y necesidades.

En la página web (www.procura.org.mx) de la asociación, se presenta lo siguiente sobre el diplomado.

Objetivo. Capacitar y profesionalizar de manera ética a las personas que integran las organizaciones de la sociedad civil, para promover y difundir ampliamente los principios fundamentales en los conceptos del desarrollo institucional y la procuración de fondos; de esta manera, formar apropiadamente a sus futuros directivos, atendiendo así a las necesidades manifestadas por estas mismas organizaciones de la sociedad civil.

Dirigido a

- Miembros en todos los niveles de las organizaciones de la sociedad civil.
- Profesionales en la procuración de fondos y directores de desarrollo institucional.
- Consejeros, voluntarios y servidores públicos.

Cursos del Diplomado “Fortalecimiento Institucional y Procuración de Fondos” de Procura, A.C.		
Nombre del Curso	Objetivos	Contenido temático
Principios y técnicas en la Procuración de Fondos.	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer los principios básicos de la procuración de fondos, a través del aprendizaje de estrategias y técnicas para el diseño e implementación de campañas financieras. • Desarrollar y fortalecer las aptitudes y habilidades como director de desarrollo institucional, como voluntario, como consejero o como profesional independiente en la procuración de fondos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tradición filantrópica. • Ciclo de la procuración de fondos. • Capacidad institucional. • Manejo administrativo. • Vehículos y estrategias. • Recursos humanos. • Mercados. • Introducción a los donativos planeados. • Funciones dinámicas.
Cómo preparar propuestas exitosas.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y analizar los elementos clave de una propuesta exitosa y su desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la elaboración de una propuesta. • Las responsabilidades que competen a una organización. • Cómo localizar, entender y acercarse a la fuente de fondos. • Contenido e índice de una propuesta. • El presupuesto como parte fundamental de la propuesta. • Revisión de la propuesta. • Puntos a considerar después de haber entregado la propuesta.
Aspectos legales, financieros, fiscales y contables de las ONG.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer sus distintas definiciones, así como los pasos que se requieren para la formación de estas organizaciones y las leyes que las rigen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos legales. • Aspectos financieros. • Aspectos fiscales. • Junta de Asistencia Privada. • Fideicomisos. • Aspectos contables.

Cursos del Diplomado “Fortalecimiento Institucional y Procuración de Fondos” de <i>Procura, A.C.</i>		
Nombre del Curso	Objetivos	Contenido temático
Mercadotecnia social para la procuración de fondos.	<ul style="list-style-type: none"> Introducir al conocimiento de los conceptos fundamentales de la comunicación y la mercadotecnia social, entendiendo mejor su aplicación práctica en las ONL. 	<ul style="list-style-type: none"> Conceptos básicos de mercadotecnia aplicados a la procuración de fondos. Tipos de investigación de mercado. Análisis del entorno y análisis del donante. Cómo aplicar teorías de investigación a soluciones prácticas. Métodos básicos de investigación para la resolución de problemas. Desarrollo de grupos de enfoque. Desarrollo de un plan de mercado. Responsabilidad social y administrativa de la mercadotecnia.
Enriquecimiento de las relaciones con los donantes.	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar habilidades para aprender cómo lograr una comunicación mejor y más efectiva con los donantes, a fin de motivarlos para desarrollar y mantener una relación a largo plazo con la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> El autoconocimiento y sus implicaciones en la producción de fondos. El autoconcepto y la autoestima en las relaciones interpersonales. La distinción del mundo y del yo mismo. Las “Aés” del éxito. Deformaciones y aciertos en la percepción. Noción de actitudes y habilidades. Actitudes positivas en la procuración de fondos. Cómo profundizar en el conocimiento de los demás. Cómo empezar a conocer a los demás. Cómo conocer a las personas.
Taller de trabajo: desarrollo del caso.	<ul style="list-style-type: none"> Brindar la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en los módulos previos para que al final pueda contar con un borrador del Caso de la institución de interés o donde labora el alumno. 	<ul style="list-style-type: none"> El caso institucional. Metodología. Elementos básicos. Recursos. Expresiones. Organizaciones exitosas.

Cada curso es impartido por profesionistas de diversas ciencias y disciplinas, los cuales han sido capacitados en procuración de fondos y aportan conocimientos sobre su área de especialidad. Algunos, su participación en el tercer sector, únicamente, es a través de *Procura*; otros tantos, son miembros o dirigen una OC.

En su visión, la asociación deja ver su meta -a largo plazo- de ser referente en la profesionalización de las OCs, pero ¿cuál es el lugar de *Procura*, A.C. en este proceso?

Bajo el enfoque de comunicación en la profesionalización, incluyendo la participación de *Procura*, se distinguen las premisas del modelo de comunicación transaccional:

- La profesionalización requiere poner en común experiencias, así como una influencia mutua entre los individuos. Por lo tanto, la recepción y emisión de mensajes deber ser simultánea.
- La formación, necesaria para ejecutar un trabajo profesional, va más allá del intercambio de significados; busca el aprendizaje, es decir, aumentar el saber en sus tres dimensiones.
- Como resultado del punto anterior, se genera un terreno de experiencia compartida a través de la movilización del conocimiento.
- En la profesionalización se presentan ruidos, los cuales pueden provenir de numerosas fuentes. Por ejemplo:
 - Semánticos. Para una OC integrada por personas con un nivel educativo bajo, términos de uso especializado pueden representar una limitante al momento de recibir capacitación.
 - Físicos. En algunos casos, el desconocimiento de herramientas tecnológicas atrasa el progreso de una OC.
 - Psicológicos. La idea de que una OC no debe gastar en capacitación al no ser parte de su misión, representa un gran obstáculo para lograr el fortalecimiento institucional.

Como se muestra en la **Figura 2**, el proceso inicia en el entorno, el cual demanda ciertas exigencias a las OCs, tales como habilidades administrativas, amplio impacto social de sus proyectos, transparencia, entre otras. Siendo conscientes de ello, las OCs hacen una evaluación sobre su capital intelectual destacando sus necesidades, sus competencias y sus carencias. Esto, muchas veces, hace notable la necesidad de capacitarse.

En respuesta a ello, *Procura*, ha diseñado cursos y talleres relacionados con el fortalecimiento institucional basados en el ámbito de acción interno. De esta manera, ayuda a las organizaciones a construir y desarrollar capacidades para lograr mayor impacto en las problemáticas atendidas por las OCs.

Por lo tanto, también la asociación cumple con el propósito de la capacitación: poner a las personas en condiciones de hacer lo que deben hacer en su espacio laboral. Asimismo, se centra en el aprendizaje a través del esfuerzo conjunto del profesor y los alumnos.

La experiencia exitosa depende en gran medida del aprendizaje interactivo y constituye una responsabilidad compartida entre profesores y participantes [...]. Dicho brevemente, para lograr las máximas ventajas de educación y de experiencia, se requiere el esfuerzo conjunto tanto de quien realiza la presentación como del alumno.¹⁵⁴

En este requisito de la capacitación, hay un rasgo distintivo del modelo transaccional: tanto emisor como receptor son responsables del efecto y efectividad del proceso comunicativo. Esto mismo trasciende al proceso de formación.

En la movilización del conocimiento (véase Figura 3, capítulo 2, página 68) –esencia de la formación– se involucran 4 niveles de comunicación: intrapersonal, interpersonal, grupal y organizacional. En ello, intervienen el terreno de experiencia de los involucrados, la transferencia y colaboración, la codificación y difusión y, sobretodo, la retroalimentación pues esta asegura que los mensajes que fluyen entre los involucrados son interpretados de manera similar para lograr una mayor y mutua comprensión a favor de la producción de conocimiento o nuevos saberes.

El terreno de experiencia compartido se logra cuando el conocimiento, después de circular en y a través de la organización, se difunde a la comunidad.

Como resultado de la formación, se fortalece a las instituciones, se da el empoderamiento y, en consecuencia, hay profesionalización en las OCs. Finalmente, ésta, aunada a los constantes cambios del entorno, propicia cambios en las OCs, así como nuevas demandas para ellas.

¹⁵⁴ *Procura, A.C., Guía de estudio del Curso Principios y técnicas en la Procuración de Fondos, Preámbulo, p. 2.*

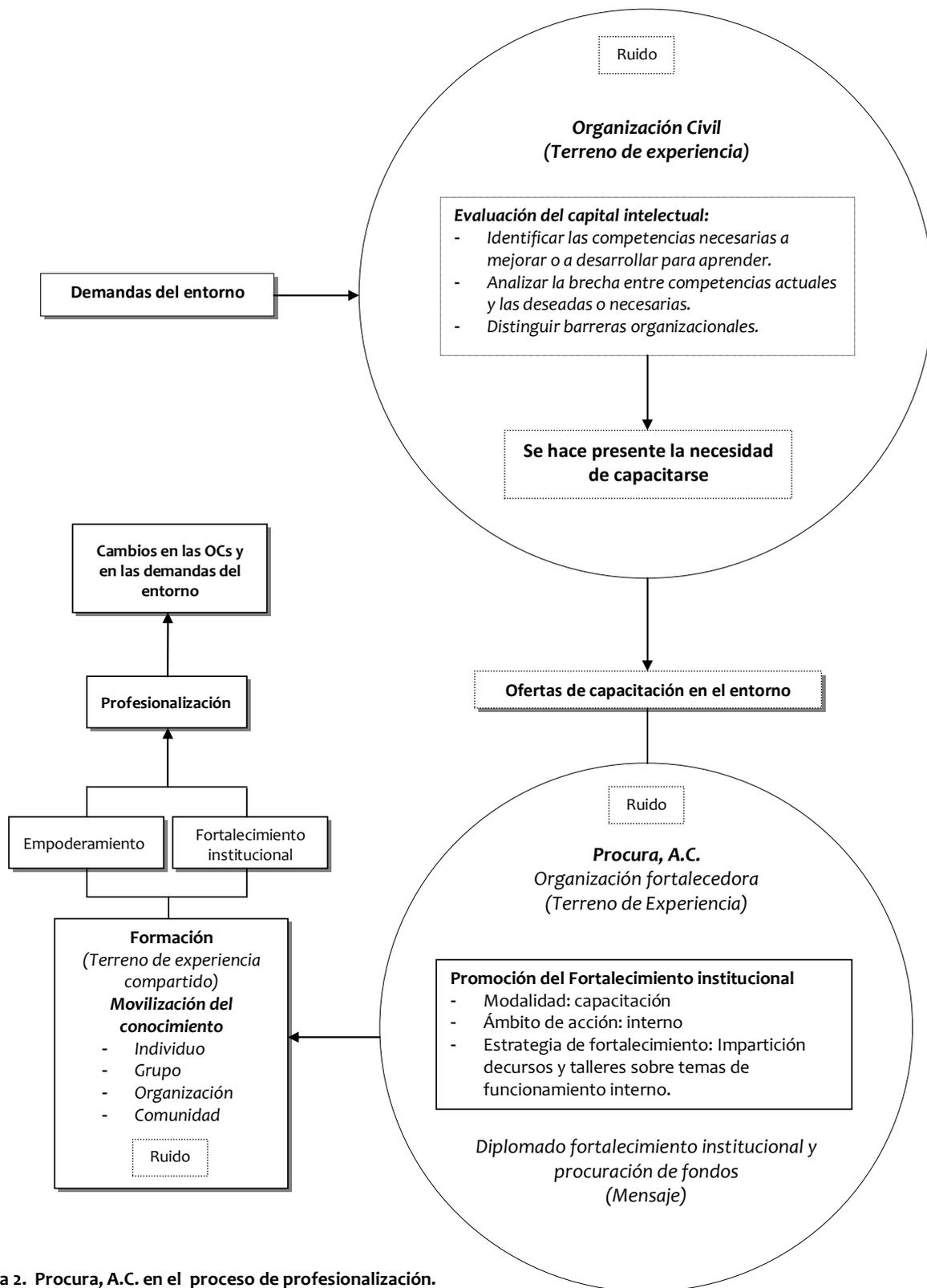


Figura 2. Procura, A.C. en el proceso de profesionalización.
Fuente. Elaboración propia.

Con este esquema, se ubico el lugar ocupado por *Procura* en el proceso de profesionalización. La pregunta pendiente es ¿Cuál es su contribución en el proceso? Para dar respuesta a esta interrogante es necesario captar la esencia del diplomado, es decir, la procuración de fondos según la asociación.

3.3 La Procuración de Fondos bajo la perspectiva de *Procura*, A.C.

TFRS se fundó en 1974 con el objetivo de enseñar de manera sistematizada técnicas y herramientas de la procuración de fondos.

Desde sus inicios, TFRS representó un mejoramiento desde el punto de vista ético en la procuración de fondos. Ha predicado que el donativo voluntario constituye una dimensión esencial de la filantropía; además, la procuración de fondos desempeña un papel importante para ayudar a las organizaciones filantrópicas a lograr sus propósitos.¹⁵⁵

Compartiendo este enfoque, *Procura* guía su enseñanza con base en cuatro metas¹⁵⁶:

1. Promover la comprensión del proceso total de la procuración de fondos y definirlo como una disciplina multidimensional.
2. Fomentar la comprensión de que la procuración de fondos es una función del proceso administrativo.
3. Suministrar las herramientas y técnicas necesarias para iniciar y establecer una eficiente procuración de fondos.
4. Sustituir la necesidad de justificarse, por el orgullo de dar (“De la culpa a la conciencia ciudadana”), convirtiendo a los participantes en promotores de la procuración de fondos.

Como se observa, la procuración de fondos implica varios aspectos. Primeramente, ésta es concebida como una actividad filantrópica, por tanto está relacionada con la caridad, es decir, la acción ejecutada es impulsada por un interés y amor genuino hacia el prójimo.

Según Robert L. Payton, profesor de Estudios Filantrópicos en la Universidad de Indiana, la procuración de fondos es tan antigua como la filantropía organizada.

[...] la historia de la filantropía es “la historia social de la imaginación moral”. Es la obligación de saber cómo debemos proceder cuando otros enfrentan adversidad y cómo podemos ayudar a mejorar la situación de todos voluntariamente, para otros, sin que el gobierno nos lo exija y sin afán de lucro. La historia de la filantropía es la historia de los esfuerzos por organi-

¹⁵⁵ *Ibidem.*, p. 1.

¹⁵⁶ *Ídem.*, p. 1.

zar a la gente y movilizar recursos para servir a fines sociales, es decir, la procuración de fondos.¹⁵⁷

Es cierto, gran parte del impulso de esta actividad se debe a valores éticos e, incluso, religiosos; sin embargo; como muchos procesos sociales, la procuración de fondos ha respondido a las demandas del entorno y se ha adaptado no sólo para ayudar a quien lo necesita, sino también para lograr un beneficio para todas las partes involucradas.

Para ello, los principios de la nueva filantropía “establecieron que no se debe actuar en forma emotiva e impulsiva, sino empezar a actuar con base en la evidencia objetiva contundente, el análisis cuidadoso y la planeación”¹⁵⁸. Por tanto se le dio más importancia a la educación y a la investigación para hacer uso eficiente de los recursos considerando preferible prevenir problemas sociales, en vez de remediarlos.

De esta manera, la procuración de fondos, dejaba de ser una actividad para convertirse en una profesión demandante de conocimientos bien estructurados, habilidades, técnicas y normas éticas.

Aunado a ello, en una de las guías de estudio de *Procura* se dice lo siguiente:

La procuración de fondos no puede ser una acción fortuita, improvisada en el último momento para responder a una crisis. La procuración de fondos es un ejercicio disciplinado que permite a las organizaciones no lucrativas bien estructuradas, responder a oportunidades inesperadas para obtener donativos.¹⁵⁹

En esta definición se rescatan dos aspectos sobre la procuración de fondos: es un proceso y - como se mencionaba en las metas de enseñanza de *Procura*- también es una disciplina multidimensional. Esto implica la existencia de un orden lógico a partir de la planeación, ejecución, control y evaluación de un conjunto de actividades, las cuales se relacionan con dimensiones de índole política, económica, cultural y social.

Dados los objetivos de la presente investigación, se considera a la *Procuración de fondos* como un *proceso cuya finalidad es involucrar y provocar la participación de las personas y organizaciones, por medio de recursos propios –donativos económicos, en especie, tiempo, talento y conocimiento-, a favor de las causas promovidas por las organizaciones civiles.*

El desarrollo de este proceso esta relacionado con aspectos Legales, de Administración, Comunicación, Marketing, Finanzas y Contabilidad. *Procura* lo sintetiza en el *Ciclo de Procuración de Fondos (Figura 3)*.

¹⁵⁷ Payton, Robert L., “La tradición filantrópica” en *Procura, A.C., Guía de estudio del Curso Principios y técnicas en la Procuración de Fondos*, p. 14.

¹⁵⁸ *Ibidem*. p. 16.

¹⁵⁹ Rosso, Henry A., “Panorama general de la Procuración de Fondos” en *Procura, A.C., Guía de estudio del Curso Principios y técnicas en la Procuración de Fondos*, p. 58.

Este ciclo sirve como un instrumento eficaz para ayudar a los funcionarios de las organizaciones no lucrativas a visualizar como se relacionan entre sí los elementos que intervienen en la Procuración de fondos. Les permite observar la secuencia que debe seguirse desde la preparación, o definición del caso, pasando por la petición de donativos y la renovación anual de los ya obtenidos.¹⁶⁰

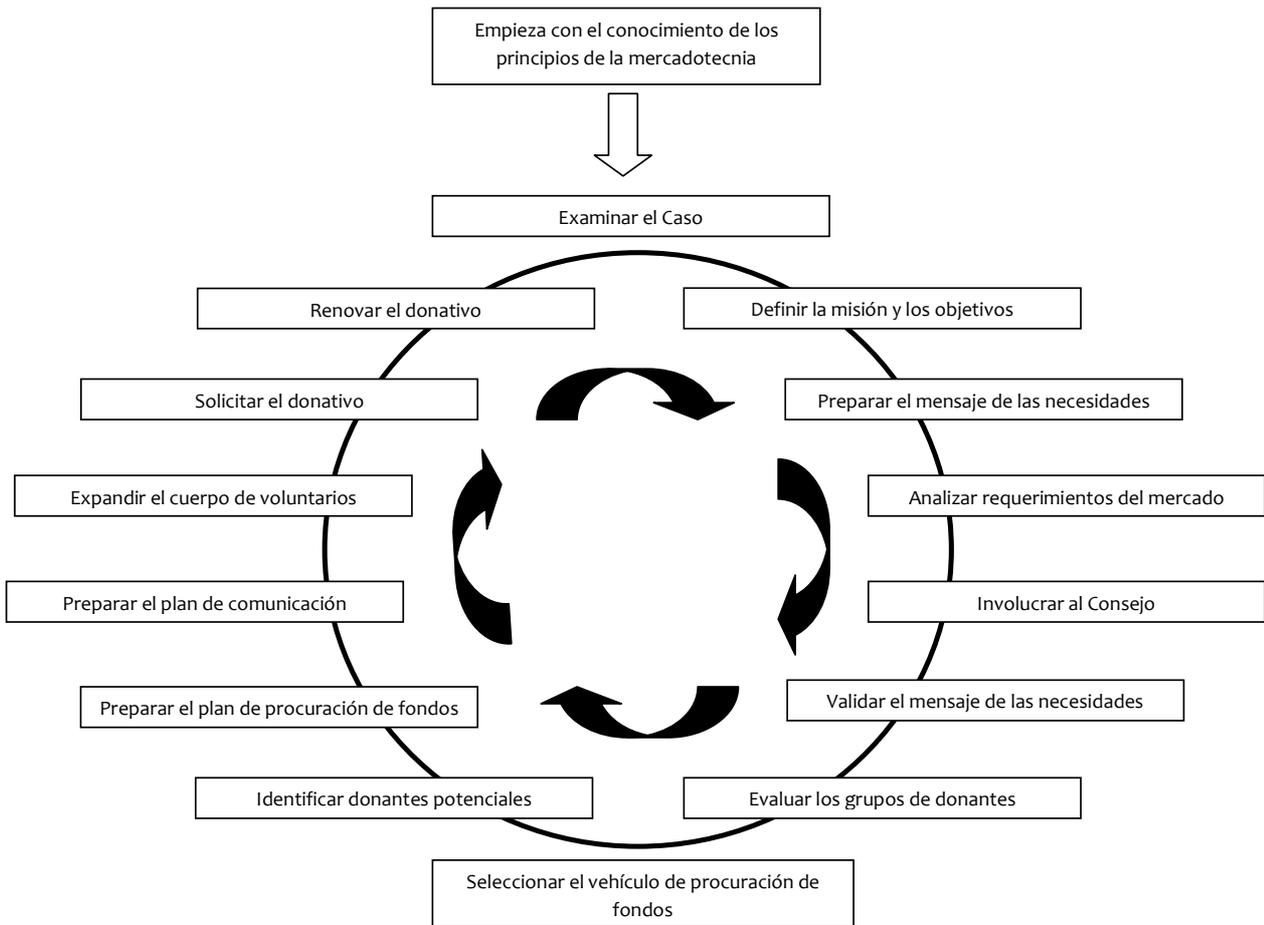


Figura 3. El Ciclo de Procuración de Fondos.

Fuente. Procura, A.C., Curso “Principios y técnicas en la Procuración de Fondos”.

Las fases de este ciclo se presentan de manera resumida a continuación.

¹⁶⁰ *Ibíd.*, p. 58.

3.3.1. Ciclo de Procuración de Fondos.

El contenido de este apartado proviene de un análisis y selección de información sobre las guías de estudio del diplomado. A partir de ello, se crearon las **Figuras 4, 5 y 6** con las cuales se busca resaltar los puntos clave de la Procuración de fondos.

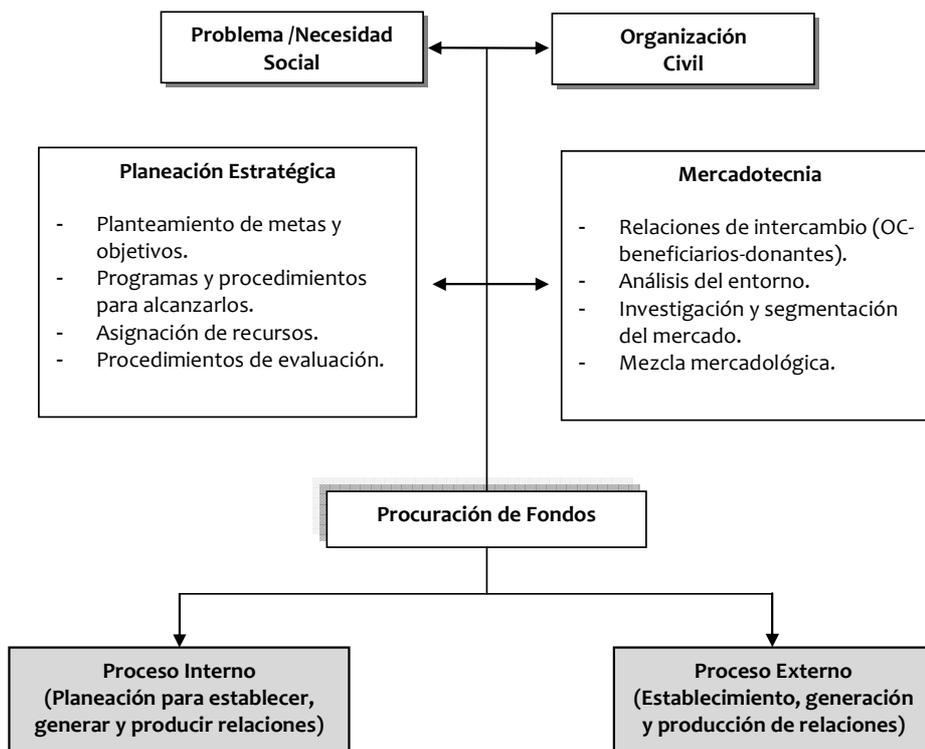


Figura 4. Bases del Proceso de Procuración de Fondos.

Fuente. Elaboración propia con base en Guías de Estudio del diplomado de Procura, A.C.

Como se muestra en la **Figura 4**, la piedra angular de la Procuración se ubica en la problemática o necesidad social por la cual surgió la organización. A esto, la asociación lo llama *el Caso de la organización*:

El caso de la organización se relaciona con la causa. [...] Un individuo o grupo de individuos forman una organización o formulan programas para enfrentar problemas o satisfacer necesidades. El valor de la causa debe estar relacionado con su capacidad de enfrentar problemas o su habilidad para enfocarse adecuadamente, así como las condiciones cambiantes del mercado y la sociedad.

La causa se mide por su grado de significación, importancia y urgencia. [...] El caso es la expresión de la causa, o de todos los motivos por lo que una persona debe contribuir al progre-

so de la causa. El caso es mayor que las necesidades de la organización y mayor que la organización misma.¹⁶¹

Para *Procura* la causa debe ser atendida de manera profesional, por ello sugiere actuar bajo la sistematización de la planeación estratégica y el enfoque de la Mercadotecnia:

La planeación estratégica es una herramienta de la administración. Se emplea [...] para asistir a la organización en la búsqueda de la excelencia, enfocar sus energías, asegurar el trabajo en equipo, confirmar que los participantes dentro de la organización están trabajando hacia las mismas metas, y monitorear la dirección organizacional como respuesta al entorno cambiante. La planeación estratégica es un esfuerzo sistemático, disciplinado para arrojar decisiones fundamentales y acciones que forman y guían la esencia de la organización, lo que hace y el por qué lo hace, con un enfoque hacia el futuro. Incluye el análisis de recursos y la determinación de estrategias para lograr objetivos.¹⁶²

La Procuración filantrópica de fondos es un proceso de mercadotecnia o intercambio que requiere de una profunda comprensión del mercado potencial total y de las fuerzas que operan en el mismo. Sólo así la organización puede transmitir de manera efectiva su importancia en el mercado y los beneficios que se obtienen al contribuir en su programa.¹⁶³

Desde la lectura de esta investigación, la Procuración de fondos consta de un proceso interno (**Figura 5**), el cual se centra en la planeación para establecer, generar y producir relaciones; y un proceso externo (**Figura 6**) dedicado a la ejecución del plan.

El ciclo, contempla como actividad inicial *examinar el caso*; ello obedece a la necesidad de conocer y comprender cabalmente la causa que da dirección y sentido a todo cuanto se realiza dentro de la OC.

Dicha causa por sí sola no *Procura* recursos, por ello es indispensable la existencia de personas con causas solicitándolos a otros. Sin embargo, antes de solicitar, las personas u organizaciones deben llevar a cabo una serie de actividades planeadas para obtener resultados exitosos.

Según información de *Procura*, El Caso tiene dos elementos principales: *recursos del caso* y *expresiones del caso*. El primer elemento consta de diez aspectos¹⁶⁴ referentes a la identidad, estructura y manejo de una OC:

¹⁶¹ Procura, A.C., *Guía de estudio del Curso Principios y técnicas en la Procuración de Fondos*, Capítulo 6. Madurez Institucional: El Caso, p. 29.

¹⁶² Procura, A.C., *Guía de estudio del Curso Principios y técnicas en la Procuración de Fondos*, Capítulo 8. La planeación: la toma de decisiones estratégicas, p. 21.

¹⁶³ Procura, A.C., *Guía de estudio del Curso Principios y técnicas en la Procuración de Fondos*, Capítulo 5. El Universo de la organización y el entorno: la comprensión del mercado, p. 11.

¹⁶⁴ Procura, A.C., *Guía de Estudio del Curso Taller de trabajo: Desarrollo del Caso*, p. 6.

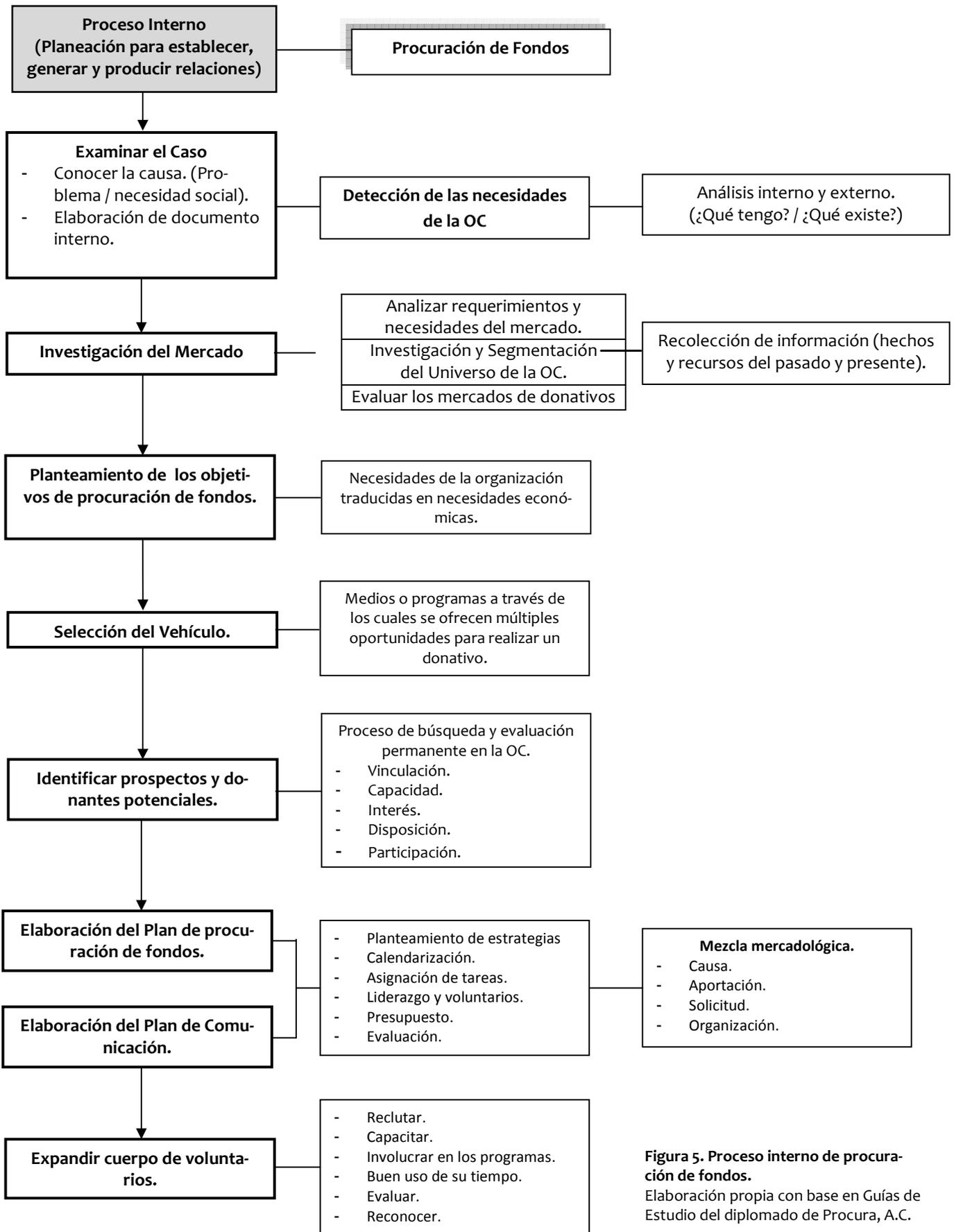


Figura 5. Proceso interno de procuración de fondos.
Elaboración propia con base en Guías de Estudio del diplomado de Procura, A.C.

1. *Misión*. Responde en un enunciado por qué existe la OC.
2. *Metas*. Se derivan de la respuesta a ¿qué queremos lograr? En congruencia con la misión y visión. Son lineamientos estratégicos encargados de marcar la dirección de la acción institucional.
3. *Objetivos*. Indican como se lograrán las metas, por lo tanto, tienen un plazo determinado, son cuantificables y medibles y cambian de acuerdo con las necesidades de la organización.
4. *Programas y servicios*. La forma mediante la cual se ejecuta la misión.
5. *Gobierno*. La manera como es dirigida la OC. (cómo se elige o designa a los integrantes del consejo o patronato y cómo funciona este cuerpo dirigente y encargado de la toma de decisiones).
6. *Personal*. El papel y actividad de las personas, tanto voluntarias como remuneradas (organigrama).
7. *Instalaciones o mecánica de servicio*. Descripción de las instalaciones y procedimientos en la ejecución de los programas y/o servicios.
8. *Finanzas*. Materiales en forma narrativa, numérica y gráfica enfocados a proporcionar una imagen clara de la forma como la organización obtiene y gasta sus recursos financieros.
9. *Planeación estratégica, desarrollo y evaluación de la organización*. Descripción de los procesos de planeación a corto y largo plazo usados por la organización.
10. *Historia*. Descripción breve de cómo y por qué surgió la OC.

Cada uno de estos elementos se utiliza para crear un documento interno, al cual comúnmente se le conoce como “el caso” (en las páginas siguientes se utilizará esta palabra para hacer referencia a tal documento). Con base en éste, se establecen parámetros de acción para todas las actividades de la OC; por ejemplo, para la difusión de la identidad institucional.

Respecto a las *expresiones del caso*, éstas “proporcionan información sobre los recursos del caso, con el objeto específico de lograr su comprensión fuera de la organización. [...] Algunos ejemplos de expresiones del caso son: folletos, cartas solicitud, comunicados de prensa, artículos, conferencias o presentaciones, conversaciones personales de promoción y solici-

tud, página electrónica y videos.”¹⁶⁵ Por su naturaleza informativa, se diseñan con base en los cambios dados dentro de la organización, lo cuales deben reflejarse en el caso.

En la elaboración y análisis del documento se concentra la lógica y justificación de la Procuración de fondos. Primeramente, es necesario tener claras las *necesidades de la organización* y asegurarse de saber lo que se busca; esto implica, comparar la misión y la visión con la situación actual a fin de detectar la brecha entre lo deseado y existente.

La situación actual, se conocerá elaborando un:

- Análisis externo: considerar las fuerzas del entorno que influyen y afectan a la OC. En otras palabras, detectar amenazas y oportunidades.
- Análisis interno: evidenciar las fortalezas y las debilidades para saber qué hacer bien y qué se necesita mejorar.

A partir de ello, las necesidades se pueden identificar en términos de¹⁶⁶:

- Necesidades de programas.
- Necesidades anuales de operación.
- Necesidades para un objetivo especial.
- Necesidades de fondos patrimoniales.

Con base en estas necesidades, se establecen los objetivos de la OC, elaborando un plan para expresar cuáles serán las acciones concretas para el año en curso, para el siguiente, y, de manera ideal, para los próximos cinco años. Estas acciones deben traducirse en necesidades económicas las cuales darán forma a los objetivos de la Procuración de fondos.

A raíz de lo anterior, el proceso de Procuración toma las bases de la mercadotecnia social, iniciando con un *análisis de los requerimientos y necesidades del mercado* para dar respuesta a interrogantes como: ¿Son razonables los programas de la OC y constituyen una respuesta realista a las necesidades del mercado? ¿Son razonables las necesidades financieras de la organización? ¿El mercado tiene las posibilidades de financiarlas mediante donativos?

Este análisis va encaminado a pensar si la causa y la organización son equiparables al mercado donde se desarrolla; por ejemplo, un programa deportivo en una comunidad marginada podría no representar un objetivo real cuando esta comunidad no han logrado cubrir sus necesidades básicas de alimentación, vestido y vivienda.

¹⁶⁵ Procura, A.C., Guía de estudio del Curso *Principios y técnicas en la Procuración de Fondos*, Capítulo 6. Madurez Institucional: El Caso, p. 31.

¹⁶⁶ Procura, A.C., Guía de estudio del Curso *Principios y técnicas en la Procuración de Fondos*, Capítulo 12. La selección del vehículo adecuado para la procuración de fondos, p. 1.

Si el mercado “desconoce a la organización y su caso, cuando desconoce las necesidades, o cuando no las apoya porque no las considera válidas, sin mínimas las posibilidades de Procurar fondos en forma eficiente.”¹⁶⁷ Por ello es elemental verificar si es posible obtener respuesta del mercado.

Bajo esta perspectiva, en la Procuración de fondos se “identifica al cliente como donador y estudia los elementos que lo hacen susceptible de ser partícipe en un proyecto social, cuya finalidad consiste en satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio. Este proceso significa hacer coincidir los intereses del donante con las necesidades de la organización. Tiene más que ver con establecer relaciones que con pedir dinero.”¹⁶⁸

Para darse esa relación de intercambio, la OC requiere de donantes y de personas necesitadas de sus servicios, así como de una profunda comprensión de las fuerzas del entorno influyentes.

Dentro de un mercado, pueden existir diferencias de intereses, capacidad económica, ubicación geográfica, actitudes y hábitos. Cualquiera de estas variables puede utilizarse para segmentar un mercado. Los segmentos del mercado son grupos extensos susceptibles de ser identificados, comparten una o más características similares y, en ocasiones, las mismas necesidades.¹⁶⁹

En el campo de la Procuración de fondos el mercado es el universo de la organización (Capítulo 1, figura 6, página 18). Éste se trata de una serie de círculos concéntricos que representan gráficamente la naturaleza del universo de donantes y posibles benefactores de la organización.

Para tener bien definido el universo, la OC debe segmentarlo. En el centro se deben ubicar los principales interesados; los siguientes círculos incluyen a participantes activos y, finalmente, el total del universo susceptible de alcanzar.

El centro aglutina a la organización; la unión se debilita conforme los círculos se alejan de éste. Los que se encuentran en el centro tienen la responsabilidad de acercar a quienes se encuentran en los círculos exteriores en un proceso constante y dinámico.¹⁷⁰

Cada segmento del universo será un mercado meta¹⁷¹; para cada uno se debe diseñar una estrategia específica para involucrarlos con la causa; las estrategias de todos los segmentos permitirán alcanzar los objetivos de la Procuración de fondos.

¹⁶⁷ Rosso, Henry A., “Panorama general de la Procuración de Fondos” en Procura, A.C., Guía de estudio del Curso *Principios y técnicas en la Procuración de Fondos*, p. 60.

¹⁶⁸ Procura, A.C., *Guía de estudio Curso Mercadotecnia Social para la procuración de fondos*, Capítulo 2. Principios de mercadotecnia, p. 17.

¹⁶⁹ Procura, A.C., *Guía de estudio Curso Mercadotecnia Social para la procuración de fondos*, Capítulo 4. Segmentación e investigación del universo de la organización, p. 26.

¹⁷⁰ *Ibíd.* p. 26.

Ahora bien, la información arrojada por esta investigación y segmentación del mercado debe ser completada con¹⁷²:

- Un historial de los donativos recibidos por la organización en términos de cantidades totales Procuradas anualmente. Información relativa a las fuentes, los objetivos y las necesidades que generaron fondos.
- Un historial de la base de donantes de la organización, que incluya: quién dio qué y cuánto en los últimos tres a cinco años y con qué frecuencia.
- Base de datos de los prospectos para determinar quién está identificado como donante potencial y para qué fin.
- La capacidad de liderazgo y la disponibilidad de voluntarios para la Procuración de fondos.
- La productividad de los diversos vehículos¹⁷³ para la Procuración de fondos usados en el pasado, tales como: solicitudes personales, cartas y llamadas telefónicas, clubes de donantes, recordatorios y correo directo.
- Los resultados de todo estudio de mercado que aporte información clave sobre las percepciones y la disponibilidad del mercado, o falta de ésta, para respaldar una campaña de Procuración de fondos.
- Las actividades anteriores de relaciones públicas para medir su eficiencia y determinar los ajustes necesarios.
- Los recursos potenciales que se pueden aprovechar, en términos de disponibilidad de personal, presupuesto, capacidad de las oficinas, tiempo y fuerzas de los voluntarios.
- El respaldo técnico y de producción tal como sistemas de informática computarizada, procesador de textos, la investigación de prospectos e impresión.

Esta información será de gran utilidad para evaluar los mercados de donativos; por ejemplo, analizar –dentro del entorno- el porcentaje de donativos otorgados por personas físicas y

¹⁷¹ Grupo de personas para quienes una organización crea y mantiene una mezcla de mercadotecnia que en forma específica se ajusta a sus necesidades y preferencias.

¹⁷² Procura, A.C., Guía de estudio Curso *Principios y técnicas en la Procuración de Fondos*, Capítulo 8. La planeación: la toma de decisiones estratégicas, p. 23.

¹⁷³ Es un medio para obtener fondos; comprende toda actividad que ofrece al donante opciones múltiples para hacer sus donativos.

morales o por instituciones gubernamentales u organizaciones privadas; o bien, conocer las tendencias de la población en cuanto a la cultura de donación.

Con base en ello, se llega a la fase de seleccionar el vehículo a través del cual se captaran fondos. *Procura* distingue 9 vehículos: campañas anuales, correo directo, eventos de beneficencia, financiamiento de proyectos, clubes de donantes, campañas de capital, donaciones planeadas, subsidios y aportaciones.

Un plan coordinado de Procuración de fondos utilizará cada uno de los vehículos de Procuración de fondos en forma disciplinada y interrelacionada, lo que asegurará el ingreso máximo para satisfacer las necesidades anuales [...].¹⁷⁴

Dicha selección debe hacerse con base en los recursos materiales, económicos y humanos; de ahí la importancia del análisis interno de la organización.

Definido el punto anterior, en el ciclo continúa la identificación de donantes potenciales:

En todos los mercados de donación hay posibles benefactores. La identificación de los recursos de los prospectos es un refinamiento en el proceso de selección del mercado.

Debe evaluarse cada segmento del mercado y cada fuente individual de éste: su vinculación con la organización o con otras similares; la capacidad [para donar (cantidad y frecuencia)]; el interés, en la misión de la organización. Durante el proceso de petición se conoce finalmente la disposición del prospecto para combinar vinculación, capacidad y participación en la etapa de acción, a través de un donativo adecuado.

Con este importante procedimiento de “búsqueda y evaluación” se integran los expedientes de los prospectos. El desarrollo de este indispensable recurso mediante investigaciones continuas es un ejercicio necesario para cualquier organización no lucrativa que aspire a ser más eficiente en la Procuración de fondos.¹⁷⁵

Para hacer de esta actividad un hecho constante y continuo en una OC, en el diplomado se aconseja la existencia de un comité de desarrollo de prospectos integrado por personas con disposición y capacidad de búsqueda y evaluación para elaborar bases de datos con base a una investigación permanente.

Los puntos hasta ahora expuestos, son básicamente de recopilación de información, investigación y análisis; por tanto éstos serán la base para trazar un plan de Procuración de fondos viable, en donde se especifique los pasos necesarios para lograr las metas propuestas, así

¹⁷⁴ Procura, A.C., Guía de estudio Curso *Principios y técnicas en la Procuración de Fondos* Capítulo 12. “Selección del vehículo adecuado para la procuración de fondos”, p. 4.

¹⁷⁵ Procura, A.C., Guía de estudio Curso *Principios y técnicas en la Procuración de Fondos* Capítulo 3. Panorama General de la Procuración de Fondos, p. 63.

como el uso de mecanismos de control para medir el avance y brindar oportunidades de hacer ajustes al plan en caso de ser necesario.

Ahora bien, para crear un vínculo estrecho y adecuado entre la causa y las necesidades filantrópicas de los prospectos, de un donante anterior o de un donante potencial, es menester abrir y mantener líneas de comunicación para propiciar una máxima retroalimentación. De ahí la importancia del plan de comunicación.

Como se mencionó en el capítulo 1 una organización requiere del reconocimiento público para propiciar relaciones; para ello la OC necesita comunicarse con su entorno y generar una imagen, pues sin ello la causa carece de valor y, así mismo, es imposible captar recursos si no se piden.

La comunicación eficiente no es sólo la divulgación de datos a través de la inexorable producción de papel impreso, las publicaciones, el sonido y la información destinada a convencer que la causa vale la pena y que el donativo es necesario. En ocasiones, la comunicación no cumple con sus objetivos debido al descuido, generalmente por no haber conocido al donante y no presentar la petición de manera eficaz.

El plan de comunicación debe basarse en una labor de convencimiento, en una “verdadera comunión”, en involucrar de una manera entusiasta a las personas en la misión, el propósito, los logros y las necesidades de la organización. La comprensión es la base de la participación de los demás porque agrega fuerza, efectividad y conduce a la aceptación de la misión de la organización y a compartirla. Éste es el objetivo clave del plan de comunicación.¹⁷⁶

Para este plan, el voluntariado representa una fuerza significativa, pues según *Procura*, la petición directa representa la manera más eficaz para Procurar fondos, pues una persona comprometida con la causa -como suele ocurrir con los voluntarios- estará deseosa de involucrar a otra en ese compromiso.

Ahora bien, ambos planes – Procuración de fondos y comunicación- abarcan la implementación de estrategias relacionadas con los mercados meta y la mezcla mercadológica, la cual aplicada en la Procuración de fondos se resume en las siglas CASO (Causa, Aportación, Solicitud, Organización). *Procura*, presenta el **Cuadro 1** con el objetivo de diferenciar esta mezcla en los ámbitos comercial, social y para la Procuración de fondos.

¹⁷⁶ Procura, A.C., *Guía de Estudio Curso Principios y técnicas de procuración de fondos*, Capítulo 3. “Panorama general de la procuración de fondos”, p. 64.

Cuadro 1. Elementos de la Mezcla Mercadológica.		
Comercial	Social	Procuración de Fondos
Producto: se pregunta si el producto o servicio que ofrece es acorde con las necesidades del consumidor.	Ideas o servicios: diseña y resalta cualidades específicas que aportan un beneficio a la persona.	Causa: identifica la necesidad que satisface la organización, las cualidades del servicio que ofrece, destacando los beneficios que brinda a la población que atiende.
Precio: considera y estudia el precio que el consumidor quiere o puede pagar por el artículo o servicio.	Valor: destaca la importancia que tiene para mejorar la vida del receptor el poner en práctica la idea que se le está promoviendo.	Aportación: establece el tipo de aportación y destino que se le dará. Determina los montos adecuados para cada perfil de donante, contempla donativos en tiempo, dinero y talento.
Plaza: es el medio por el cual el producto llega a su destino donde el consumidor tiene posibilidades de adquirirlo.	Plaza: establece los servicios sociales a los usuarios que los necesitan, en los horarios, con la frecuencia, calidad y eficacia que se requiere.	Solicitud: establece las estrategias para la solicitud de donativos y realiza el plan correspondiente.
Promoción: es diestro en persuadir al consumidor para que compre sus productos, aunque no lo necesite.	Promoción: da a conocer los servicios sociales que se están presentando por parte de una institución. Difunde las ideas que permiten elevar la calidad de vida de las personas, conservar la salud, preservar los valores, etc.	Organización: de la información relevante para elaborar los materiales adecuados para la Procuración de fondos: expresiones del caso y medios masivos de comunicación.

Fuente. Procura, A.C., Guía de estudio del Curso *Mercadotecnia Social para la Procuración de fondos*, Capítulo 2. Principios de mercadotecnia, p. 20.

Continuando con el ciclo, se llega a la última fase del proceso interno: *expandir el cuerpo de voluntarios*. Ésta debe ser una actividad constante como la búsqueda de prospectos, pues aquéllos representan una fuerza para la promoción.

Es del dominio público que en una campaña de Procuración de fondos se necesita un solicitante eficaz por cada cinco peticiones a realizar. Por ejemplo, si una organización planea solicitar en forma directa los donativos de 200 prospectos, deberá reclutar un equipo de 40 voluntarios para llegar a cumplir esta labor.¹⁷⁷

Para *Procura* el valor estratégico del voluntario se sintetiza en: sensibilizar al mercado; servir como representantes que no tengan intereses propios; proporcionar vínculos con donantes;

¹⁷⁷ *Ibidem.*, p. 65.

ayudar en la investigación de prospectos; y, servir como catalizadores para mantener a la Procuración de fondos vigente y creativa.

En ello, se basa la importancia de identificar a los voluntarios potenciales, capacitarlos, involucrarlos en la Procuración de fondos, emplear cuidadosamente su tiempo, evaluar su desempeño y otorgar un reconocimiento por su labor.

Hasta este punto se ha explicado someramente la labor interna de una OC antes de ejecutar el plan de Procuración de fondos, es decir, antes de solicitar los donativos. En términos de comunicación, el emisor (la OC) ha reunido información, la ha analizado y, con base en ello, ha trazado un plan para llegar a su receptor (prospectos). Por ende, ha diseñado el contenido de los mensajes y ha seleccionado los canales para darlos a conocer. De esta manera termina con el proceso interno y llega la ejecución del proceso externo:

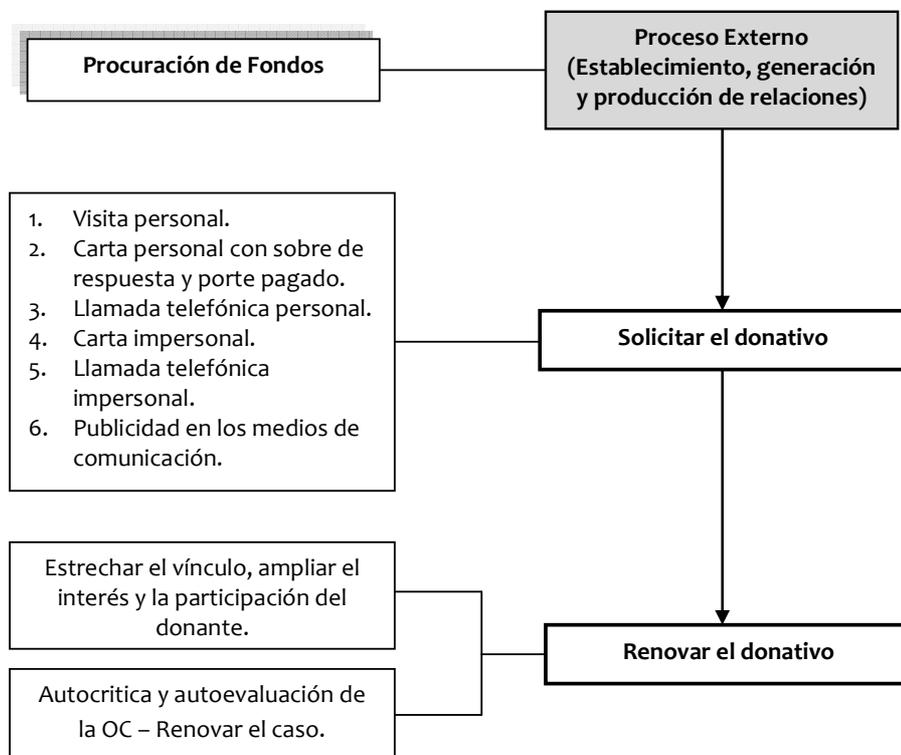


Figura 6. Proceso externo de Procuración de fondos.

Fuente. Elaboración propia con base en Guías de Estudio del diplomado de Procura, A.C.

El mejor momento para solicitar donativos es cuando la organización necesita dinero y, para la mayoría de las organizaciones no lucrativas, eso significa, diariamente. [...] La técnica más inteligente para solicitar donativos es visitar personalmente al prospecto y explicarle por qué usted, solicitante, considera que merece apoyo la causa y por qué está dispuesto a cooperar

con sus propios recursos para asegurar su continuidad. Solicite el donativo con dignidad y aliente al prospecto a donante a compartir con usted y otros el logro de una causa importante y valiosa.¹⁷⁸

Según información del diplomado, la efectividad de los métodos de petición de donativos disminuye cuando aumenta la impersonalidad y baja la presencia física. A continuación, se enlistan los métodos de solicitud más comunes, enlistados de mayor a menor grado de efectividad.

1. Visita personal.
2. Carta personal con sobre de respuesta y porte pagado.
3. Llamada telefónica personal.
4. Carta impersonal.
5. Llamada telefónica impersonal.
6. Publicidad en los medios de comunicación.

Cada uno de estos se deben usar cuidadosamente con base en lo que se está solicitando, los recursos y el presupuesto. Por ejemplo, si se está buscando un donativo para un proyecto especial (compra o construcción de edificios, remodelaciones, ampliaciones, adquisición de equipo especial) el cual requiere de una gran cantidad de dinero, lo mas adecuado es la visita personal, pues se puede hablar más a detalle sobre la importancia del proyecto, aclarar dudas y, sobretodo, generar más confianza en el prospecto.

En cambio, si se está buscando donantes por primera vez la llamada telefónica sería lo más recomendable para cultivar el interés en las personas a un costo rentable. Combinando este método con el correo directo, según *Procura*, la efectividad aumentara.

Sea cual sea el método utilizado, en todos ellos hay un aspecto psicológico y cultural a considerar: el papel del dinero dentro de nuestra sociedad. No a todo el mundo le gusta hablar de dinero y a algunos les parecerá descortés la solicitud. Por ello, es importante hablar más de la labor de la OC, que del dinero mismo, pues de esta manera se estará ofreciendo al prospecto, las bases para elegir apoyar o no.

Para concluir esta fase, se haya obtenido una respuesta positiva (entrega de un donativo o promesa) o negativa (rechazo a la solicitud), es importante agradecerle al prospecto su tiempo dedicado y/o su donativo -en caso de haberlo-, así como mantenerlo informado acerca del trabajo de la organización.

En ocasiones, se considera el último paso la obtención del donativo; sin embargo, la meta no es sólo el donativo, sino crear un vínculo para darle perpetuidad a la atención del problema o necesidad:

¹⁷⁸ *Ibíd.*, p. 66.

En la Procuración de fondos hay un concepto básico: solicite el donativo desde la primera vez para que el [prospecto] pueda aparecer en la lista de donantes, solicite el donativo una segunda vez para establecer la costumbre y un vínculo más fuerte; después aliente la aportación de donativos mayores dando a conocer y apoyando la causa más a fondo.

Es vital cultivar la relación con el donante para mantenerlo interesado en la organización. Pero aquí hay una obligación más profunda: el compromiso de emplear los fondos en forma inteligente, y comunicar al donante cómo se utilizaron.¹⁷⁹

Toda relación con los donantes implica un compromiso en el cual la innovación y evolución de la OCs tiene un papel medular. En el Ciclo de la Procuración de fondos, con la renovación del donativo no concluye el ciclo, más bien, lo regresa al punto de partida: Examinar el caso. Esto obedece a la necesidad permanente de una autoevaluación crítica por parte de la OCs con relación a las demandas y necesidades del mercado. Asimismo, no puede darse por sentado un donativo, ni el caso puede permanecer estático.

Finalmente, como se puede observar en el **Cuadro 2**, este ciclo es un proceso complejo basado en el mantenimiento de relaciones.

Con este cuadro, la asociación plantea de manera general, cual debe ser el trato –traducido en actividades- que debe darse a cada persona u organización según su relación con la OC. La identificación de posibles donantes es una actividad constante, de la cual parten las relaciones.

¹⁷⁹ Ib., p. 66.

Cuadro 2. Establecimiento y desarrollo de relaciones para la Procuración de fondos.	
Objetivos	Método / Actividades
Identificar posibles donantes.	-Desarrollar y crear listas. -Identificar e investigar el universo de la organización.
Convertir a los posibles donantes en prospectos.	-Probar la efectividad de la lista. -Identificar vínculos. -Perfeccionar el desarrollo de prospectos.
Convertir a los prospectos en donantes.	-Construir sobre vínculos. -Comprender intereses. -Solicitar donativos por teléfono, correo o evento especial. -Agradecer su apoyo.
Renovar el donativo.	-Construir sobre vínculos e intereses. -Informar del uso que se le dio a su donativo. -Invitar a renovar el donativo. -Agradecer su apoyo.
Incrementar el donativo.	-Investigar. -Construir sobre vínculos e intereses. -Informar e involucrar. -Invitar a renovar y aumentar el donativo. -Agradecer y otorgar reconocimiento.
Obtención de un donativo especial.	-Continuar la investigación. -Involucrar por medio de vínculos y construir sobre intereses. -Informar sobre necesidades especiales, así como del uso del dinero. -Hacer solicitudes en forma personal. -Agradecer y otorgar reconocimiento.
Obtención de un donativo mayor.	-Emplear todos los vínculos. -Validar el candidato como prospecto importante. -Provocar mayor interés. -Involucrarlo en la planeación institucional y como promotor, para lo cual hay que cultivar la relación con el donante. -Solicitar. -Agradecer y proporcionar informes personales. -Otorgar reconocimiento.
Obtención de donativos planeados.	-Continuar involucrando. -Fortalecer vínculos y la participación. -Reforzar la sensación de pertenencia a la institución y su identificación con ella. -Promover los intereses mutuos.

Fuente. Procura, A.C., Guía de estudio del Curso *Principios y técnicas de la Procuración de fondos*, Capítulo 12. La selección del vehículo adecuado para la Procuración de fondos, p. 13.

No todas las personas u organizaciones consideradas como posibles donantes, llegan a ser prospectos. Por ejemplo, una OC puede considerar a Fundación Azteca como un posible donante; cuando comienza a investigar sobre posibles vínculos, descubrirá que la fundación ya tiene establecidas las causas a promover a través de su programa Movimiento Azteca y, por ende, en ese momento no puede considerarse como un prospecto, pues serán nulas las posibilidades de respuesta.

Cuando se han definido a los prospectos, de ahí en adelante, los vínculos e intereses serán la base de toda relación.

Con base en los aportes de *Procura*, cuando hay un mayor involucramiento y capacidad por parte del donante, a éste se le puede considerar para un donativo especial, un donativo mayor o un donativo planeado. Los primeros dos, se buscan para llevar a cabo proyectos especiales relacionados con los programas y necesidades de la OC que requieren de un monto específico.

El donativo planeado es un donativo “que se estipula legalmente durante la vida del donante, pero cuyos beneficios principales no se acumulan a favor de la institución sino hasta una fecha futura, usualmente al fallecer el donante y/o el beneficiario de los ingresos del donante.”¹⁸⁰ Evidentemente, para recibir este tipo de donativo, ya no sólo hay vínculos e intereses, sino una fuerte sentido de pertenecía hacía la OC.

Como se puede apreciar, la asociación se ha dedicado a sistematizar y abarcar toda información, conocimiento, técnicas y herramientas factibles de adaptarse a la Procuración de fondos, para hacer de ésta un proceso administrativo, pero sobretodo, un medio para propiciar el fortalecimiento institucional de las OCs. Con base en ello, y resumiendo lo expuesto en este capítulo, considero lo siguiente:

- *Procura*, A.C. es una organización civil encaminada a fortalecer a las organizaciones civiles en el ámbito de la Procuración de fondos a través de la capacitación centrada en el aprendizaje del alumno, para que éste este en condiciones de cumplir con sus responsabilidades laborales.
- El diplomado “Fortalecimiento institucional y Procuración de fondos”, es el medio por el cual la asociación forma parte de los esfuerzos por profesionalizar el trabajo de las OCs, pues aumenta el conocimiento y genera la movilización de éste: en los cursos del diplomado el alumno intercambia información con un grupo; cada integrante de éste lleva información y conocimiento nuevo a su OC; finalmente, ésta lo transmite a su comunidad.

¹⁸⁰ *Procura*, A.C., *Guía de Estudio Curso Principios y técnicas de procuración de fondos*, Capítulo 12. “La selección del vehículo adecuado para la procuración de fondos”, p. 3.

- Las OCs son organizaciones que aprenden trabajando, es decir, mediante la experiencia. Ésta se convierte en un trabajo profesional cuando se planea, controla, ejecuta y evalúa con el fin de obtener mejores resultados. Reflejo de ello, es el contenido del diplomado, pues cada curso es el resultado de la combinación de la experiencia y el conocimiento de diversas disciplinas y ciencias.
- El ciclo de Procuración de fondos, propuesto por *Procura*, representa una metodología basada en la planeación estratégica y en la mercadotecnia. En él se distingue un proceso interno encargado de crear las condiciones adecuadas para el éxito del proceso externo, es decir, para la solicitud de un donativo.
- La continuidad es una característica esencial del ciclo. La investigación de los requerimientos del mercado, la identificación de posibles donantes, la ampliación del grupo de voluntarios y la retroalimentación de la OC con sus públicos, son actividades que siempre deben llevarse a cabo, pues la obtención del donativo no es la conclusión del ciclo, más bien es el inicio de un nuevo recorrido en el cual se debe reflejar una evolución en los procesos de la OC propiciada por la información y la experiencia.
- La base de la Procuración de fondos son las relaciones, las cuales sirven en tres sentidos:
 - **Promover la causa.** Cuando una causa es conocida y va adquiriendo un lugar en la vida de las personas, éstas tienden a involucrar a familiares y amigos provocando el posicionamiento de la OC.
 - **Obtener de recursos.** En ocasiones, el dinero puede parecer el más necesario y urgente; sin embargo, los donativos en especie, el tiempo, talentos y conocimiento de las personas poseen un valor estratégico para el funcionamiento de la OC.
 - **Dar permanencia a la atención de la causa.** Cuando se ha logrado establecer relaciones basadas en vínculos e intereses, continuamente habrá personas trabajando para dar respuesta a la necesidad o problemática social.

*Nada en la vida debe ser temido,
Sólo comprendido.
Ahora es hora de comprender
más para temer menos
Marie Curie*

Capítulo 4. Comunicación organizacional, procuración de fondos y profesionalización: el punto de encuentro.

Cuando una organización civil ha emprendido acciones encaminadas a dar un beneficio público, es impensable que ésta no desee la permanencia de su labor y la amplitud de su impacto, pero ¿cómo lograrlo?

A través del contenido presentado hasta ahora, se han expuesto las bases para ubicar el papel de la comunicación en la vida organizacional, especialmente, en un proceso particular de las Organizaciones Civiles (OCs): la procuración de fondos.

Ahora, en un intento por superar generalidades y ofrecer una mirada con fundamentos teóricos, se presenta el punto donde convergen la comunicación organizacional, la procuración de fondos y la profesionalización, con base en el análisis de la perspectiva de Procura contenida en el diplomado.

4.1 La Procuración de Fondos bajo la mirada de la Comunicación (Organizacional).

Una de las razones de la existencia de una OC es que algunos objetivos solamente pueden alcanzarse -o al menos de manera más eficiente- a través de la acción coordinada de dos o más individuos.

Las personas, los objetivos y la interacción e interdependencia entre sus integrantes y su entorno, son componentes básicos de ella. Por lo tanto, una OC es también un sistema estructurado de relaciones y acciones humanas coordinadas para el logro de objetivos específicos.

Según Goldhaber, tales relaciones pueden ser analizadas en tres direcciones: a) a partir de la estructura fundamental que las dirige y genera; b) desde las personas implicadas; y c) al centrarnos en la manera que diversas relaciones contribuyen a la organización en su conjunto.

En esta última se basa la presente investigación enfocándola a la procuración de fondos, ya que la base de ésta son las relaciones y sus contribuciones de diversa índole hacia la OC.

Por lo tanto, al ir más allá de la obtención de recursos, se liga con otros aspectos entre los cuales hay una reciprocidad (**Figura 1**). El fin último, la *atención permanente de la causa*, requiere y, a su vez, genera relaciones; para establecer y mantener éstas, es menester crear vínculos, propiciar la participación de la sociedad y obtener recursos. Todo ello, se liga a la pro-

curación de fondos representando un proceso de comunicación, en el cual se distinguen las premisas del modelo transaccional.

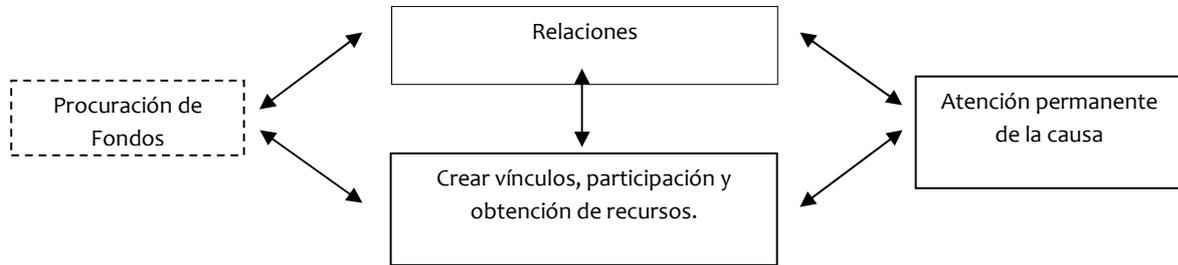


Figura 1.
Fuente. Elaboración propia.

Pese a estar basado en el nivel interpersonal, se considera factible adaptar este modelo a un nivel organizacional debido a la naturaleza del fundamento de las OCs: la búsqueda de un bien social, lo cual, inevitablemente, implica relación, interacción, intercambios y construcción de significados entre individuos.

Por lo tanto, las OCs son resultado de una serie de procesos comunicativos a través de los cuales se genera un terreno de experticia compartido (TEC). Éste, es la base de todo cuanto hace la OC y, sobretodo, es el núcleo donde se desea situar a los públicos de la organización. De manera formal, queda expresado en el caso, documento en donde se refleja investigación y reflexión sobre el terreno de experticia de aquellas personas afectadas por una necesidad o problema social (Figura 2).

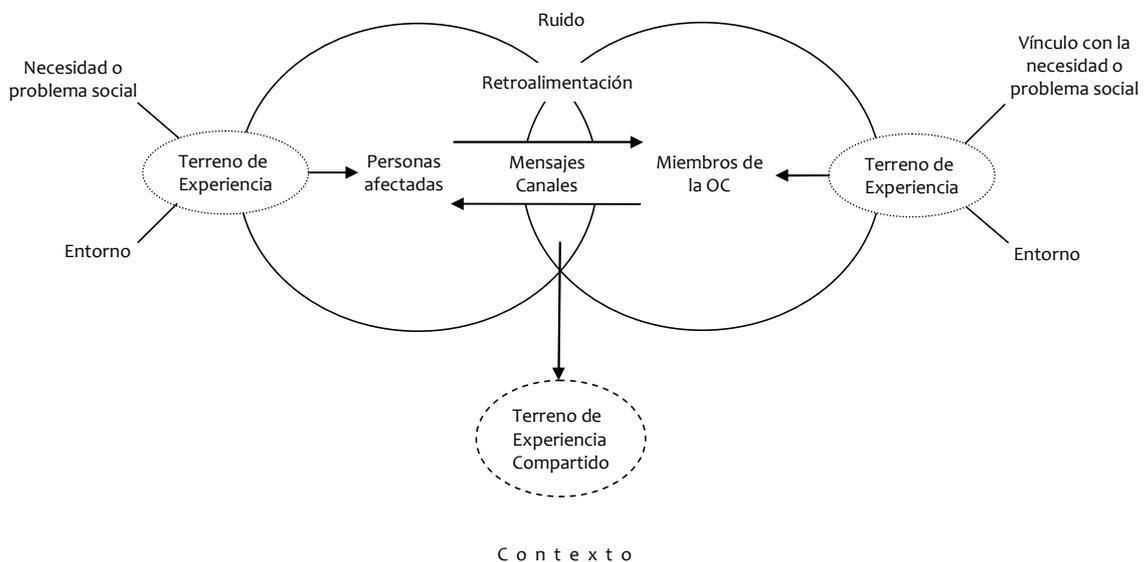


Figura 2.
Fuente. Elaboración propia

En consecuencia, cuando a partir del TEC, se traducen las necesidades de la organización en objetivos, la OC está definiendo la intensión y parte del contenido de los mensajes para la procuración de fondos.

Cuando se comunican tales mensajes interviene las seis perspectivas del proceso comunicativo (capítulo 1, página 12), las cuales aplicadas a la OC quedarían:

Organización civil	4. Lo que la OC cree que es ella misma. 5. Lo que la OC cree que es el otro. 6. Lo que la OC cree que el otro cree sobre ella.
El otro (posible donantes, prospectos y donantes)	7. Lo que el otro cree que es el mismo. 8. Lo que el otro cree que es la OC. 9. Lo que el otro cree que la OC cree sobre el.

Según el modelo transaccional, el proceso de comunicación consiste en clasificar, seleccionar y compartir símbolos para ayudar al receptor a deducir, de la experiencia propia, un significado o respuesta similar a la que se entrega.

La clasificación y selección ocurre en el proceso interno de procuración de fondos y con ello se conocen cuatro de las seis perspectivas: la OC se autodefine (1.), conceptualiza al otro (2.) y averigua lo que éste piensa de ella (3. y 5.). Al mismo tiempo, se prevén algunas representaciones de ruido. De esta manera, la OC se prepara para compartir su mensaje buscando mayores probabilidades de éxito al solicitar un donativo.

Cuando la OC traza un plan para procurar fondos, en realidad, está tomando las medidas adecuadas para iniciar una serie de procesos comunicativos encargados de alimentar, fortalecer y renovar el terreno de experiencia compartido.

Para ello, deben generarse relaciones transaccionales, es decir, relaciones en las que exista comunidad de experiencias, mutualidad de influencias y construcción de significados, lo cual implica un compromiso con la causa y un sentido de pertenencia hacia la OC.

Ciertamente, el logro de ello, implica un gran trabajo por parte de la OC, pues ésta se ubica como el punto de enlace entre las personas afectadas y los públicos o universo de la organización, en donde hay: posibles donantes, prospectos y donantes (**Figura 3**).

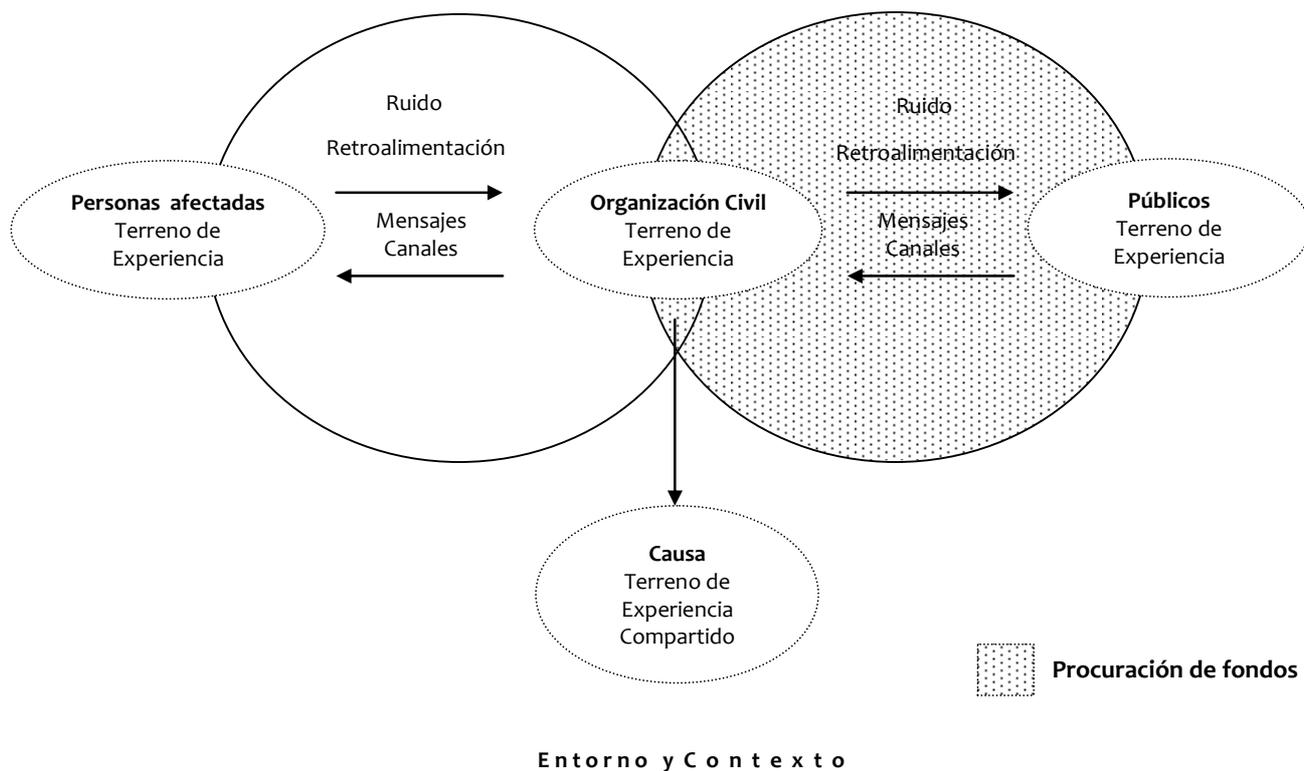


Figura 3.
Fuente. Elaboración propia

La antesala de las relaciones transaccionales son las relaciones de intercambio. La existencia de éstas requiere al menos de dos partes y es necesario que cada una¹⁸¹:

- Posea algo de valor para la otra parte.
- Sea capaz de comunicarse y hacer entrega de ese “algo”.
- Tenga libertad para aceptar o rechazar la oferta.
- Considera apropiado o deseable negociar con la otra parte.

Según Procura, el intercambio debe ser justo y satisfactorio produciendo una mejora en la situación de ambas partes. La Teoría del Intercambio Social (**TIS**), da más herramientas para entender y consolidar las relaciones de intercambio.

Al apoyar una causa con una fuerte carga subjetiva, se puede pensar que la OC debe aceptar cualquier tipo de recurso y de cualquier persona o institución. Es como pensar: “La causa justifica los medios”.

¹⁸¹ Procura, A.C., *Guía de estudio Curso Mercadotecnia social para la procuración de fondos*, Capítulo 2. Principios de mercadotecnia, p. 15.

Sin embargo, como la plantea Procura, la procuración de fondos debe estar fundamentada en valores éticos¹⁸², así como en la planeación estratégica, lo cual lleva a considerar los costes y recompensas abordados por la TIS.

Toda relación con los donantes implica costes, pero, sin duda, las recompensas deben ser mayores, pues más que complacer a los donantes, la OC busca un mayor impacto de sus servicios o programas.

Como la teoría lo propone, los costes y recompensas varían entre personas, tiempo y lugar. De ahí la importancia de que la OC defina lo que puede dar –siendo consciente de los costes-, averigüe lo que el otro espera recibir y establezca cuáles serían las recompensas buscando una relación gratificante para ambas partes.

Aunado a ello, la OC hace uso de los dos niveles de comparación -Nivel de comparación (NC) y Nivel de comparación de alternativas (Ncalt)-, para evaluar sus relaciones actuales. Esto es más evidente en la fase de *identificar donantes potenciales*, del ciclo de procuración de fondos. Pues en ella, la OC evalúa cada segmento del mercado con base a la vinculación, capacidad, disposición y participación de cada persona.

Para ejemplificar el uso de ambos niveles, cito un caso expuesto en el fascículo *Ética y transparencia en las ONL (Organizaciones No Lucrativas)* publicado por Procura, A.C.

Don Anselmo es uno de los donantes más importantes de un asilo para personas de la tercera edad que padecen Alzheimer y que no cuentan con el apoyo de sus familiares. [...] la causa de esta ONL es muy importante pues atiende a un grupo con múltiples problemas de marginalidad o exclusión. Por supuesto, el hecho de mantener a estas personas resulta altamente costoso, ya que implica mantener una casa en la que transcurre su vida: alimentación, vestido, tratamientos médicos y psicológicos, etc. El personal requerido para la atención de la casa durante las 24 horas es casi uno a uno, es decir, a la fecha se cuentan casi con 24 personas en la casa, por lo que su atención directa requiere de otras 24 personas, [sin contar] las que trabajan en cuestiones administrativas y de servicio.

Don Anselmo, además de contribuir con un parte importante de los donativos en dinero, es una persona muy comprometida en la casa y se ha ganado la confianza de la mayoría de los habitantes. No suficiente con eso, es uno de los vínculos principales con otros donantes y con los médicos más reconocidos en el ramo que atienden en la casa, ya que un tío de Don Anselmo tuvo este padecimiento.

En gran medida se considera que haber encontrado a alguien como Don Anselmo fue uno de los éxitos más atinados de esta organización desde diferentes puntos de vista, ya que es prácticamente “el alma de la casa”.

¹⁸² Procura señala los siguientes valores para la procuración de fondos: honestidad, integridad, cumplimiento de la promesa, lealtad, fidelidad, justicia, preocupación por otros, respeto hacia los demás, obediencia a la ley o deber cívico, búsqueda de la excelencia, obligación personal de rendir cuentas. Véase en Guía de estudio del Curso *Principios y técnicas de procuración de fondos*, Capítulo 2. Marcos éticos para la procuración de fondos, p. 36.

Sin embargo, en últimas fechas, los miembros del Consejo Directivo se enteraron de buena fuente que algunos de los negocios de Don Anselmo no son lícitos.¹⁸³

En este caso, la OC evaluará los costes y recompensas de su relación con Don Anselmo para decidir si continúa o no la relación. Asimismo, comparará esta relación con donantes pasados y con la relación misma. Al hacerlo, en términos de la TIS, se llegaría a deducciones tales como:

- Recompensas: el donativo monetario de Don Anselmo, su participación activa y el vínculo con otros donantes y con los médicos.
- Costes: el estrecho vínculo de Don Anselmo con la causa, puede afectar la imagen y, por lo tanto, la credibilidad de la OC, pues las personas pueden relacionar los negocios ilícitos con la organización.
- Si se termina con la relación, no sólo se perdería el donativo, probablemente, se verían afectadas –al grado de concluirse- las relaciones con los donantes y médicos vinculados con Don Anselmo.
- En caso de seguir con la relación, la atención a los ancianos permanece mientras exista el interés de Don Anselmo; pero no se asegura el incremento de donantes nuevos por la imagen de éste.

Situaciones, donde la OC se enfrente a dilemas, como el de este caso, se presentarán continuamente e, inevitablemente, la organización evaluará y comparará sus costes y recompensas, preferentemente, con base a sus valores.

Como la teoría lo propone, la interacción necesaria para el intercambio, genera dependencia de una persona hacia otra para obtener ciertos resultados. En el caso de las OCs, su permanencia depende de muchas relaciones, entre ellas, las establecidas con los prospectos o donantes.

En la procuración de fondos –con base a lo propuesto por Procura- es elemental para la OC, conocer la matriz temperamental, es decir, algunos factores de la identidad del prospectos o donante, como el carácter, los roles desempeñados por éste, sus interés, etc. Asimismo, se debe tener clara la naturaleza de la situación en la que se actúa (matriz dada). Esto se realiza a través del análisis de los requerimientos del mercado, la definición y evaluación del universo de la organización y la identificación de donantes potenciales.

Como resultado, según la TIS, se podrá predecir la respuesta del donante (matriz efectiva) y, es entonces, cuando la OC estará preparada para realizar el intercambio, ya que tiene definidas sus propias intenciones, conoce a su receptor y las condiciones bajo las cuales éste recibirá el mensaje.

¹⁸³ Procura, A.C., *Ética y transparencia en las ONL (Organizaciones No Lucrativas)*, Colección Experiencias Significativas, p, 22.

En cuanto a las formas de intercambio propuestas por la teoría, éstas se pueden identificar con las fuentes de recursos citadas en el capítulo 2 (pág. 77).

<p>Intercambio directo</p> <p>Se da entre dos partes: la OC y la empre-</p>	{	<ul style="list-style-type: none"> • Cuotas de socios • Donaciones • Subvenciones 	}	<p>Intercambio productivo</p> <p>Ambos interactuantes otorgan al mismo tiempo</p>	{	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios • Patrocinios • Venta de servicios y/o productos. • Eventos 	}
--	---	--	---	--	---	--	---

En las OCs, el *intercambio generalizado* es más evidente por su propia naturaleza, pues traen un beneficio en las comunidades donde se desarrollan y a la sociedad en general. Un ejemplo más claro de este intercambio se encuentra cuando una persona, que ha sido beneficiada por una OC, realiza ciertas acciones en apoyo a una necesidad o problema social.

Unificando lo establecido hasta al momento, se ha diseñado la **Figura 4**; en ella, se presenta un *modelo del proceso comunicativo organizacional de la procuración de fondos* y, como tal, trata de ofrecer una visión panorámica simplificando la información para resaltar los puntos clave.

En él, se considera a la OC como una unidad con identidad propia formada por individuos que la representan; por ello, se sitúa en el nivel organizacional de la comunicación, aunque, evidentemente, los demás niveles también intervienen.

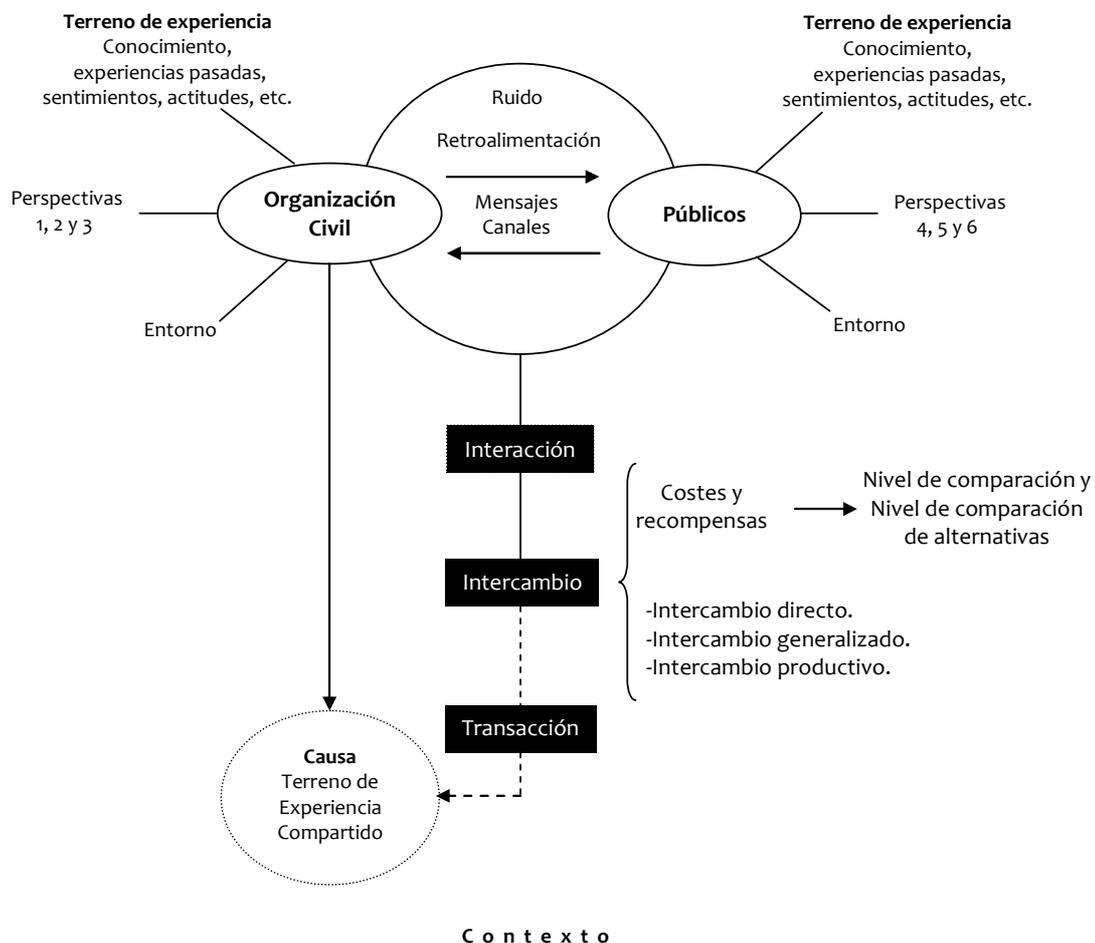


Figura 4. Modelo del Proceso de Comunicación Organizacional de la Procuración de Fondos.
Fuente. Elaboración propia.

En este modelo, se resaltan las siguientes características de la procuración de fondos:

- o En este proceso están involucradas las 6 perspectivas mencionadas, las cuales están relacionadas con el terreno de experiencia de cada interactuante. Para recibir y construir mensajes, se parte de un cúmulo de experiencias de información sobre algo, y mientras más cercanas y comunes sean los terrenos de experiencia entre emisor y receptor, habrá más posibilidades de cumplir con los objetivos (intensión).
- o Cuando se envían y reciben mensajes, tanto receptor como emisor, están interactuando, es decir, poniendo en común ideas y experiencias. La interacción propicia el intercambio; las condiciones bajo las cuales se de, estarán influenciadas por el concepto que cada interactuante tenga sobre los costes y recompensas. Del mismo modo, los niveles de comparación inter-

vendrán par darle fin o continuidad a la relación; en caso de continuidad, dichos niveles estarán presentes en el desarrollo del intercambio.

- o La OC, mediante la procuración de fondos, puede llegar a situar a sus públicos en el Terreno Experiencia Compartido. De ser así, se estarían estableciendo relaciones transaccionales.
- o Este TEC “organizacional”, sin perder su esencia, es dinámico y sufre cambios cuando más personas se sitúan en él y en respuesta a las demandas del entorno.
- o Bajo este modelo, la procuración de fondos es un sistema de procesos comunicativos cuya finalidad es crear establecer, generar y producir relaciones de intercambio y transaccionales mediante las cuales se asegura la permanencia y continuidad de la atención de la causa.

Al partir de estas consideraciones, surge la necesidad de “administrar” los procesos de comunicación, es decir, investigar, analizar, planear, ejecutar, controlar y evaluar los elementos y situaciones involucradas en él. Es aquí donde entra el patrón sistemático de acciones de la planeación estratégica para el logro de objetivos específicos.

En el ciclo de procuración de fondos, la preparación del plan de comunicación es la fase número once, desde la lectura de esta investigación, esta preparación está a lo largo de todo el ciclo, específicamente, en el proceso interno donde ocurre lo siguiente:

Fase de comunicación	Equivalente en el ciclo de procuración de fondos
<ul style="list-style-type: none"> • Se define la intención. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examinar el caso.
<ul style="list-style-type: none"> • Se estructura el mensaje. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir la misión y los objetivos.
<ul style="list-style-type: none"> • Se ubica el contexto donde se producirá la comunicación y se prevén representaciones de ruido e influencias del entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar requerimientos del mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Se define el perfil del receptor y se elige. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar al grupo de donantes / Identificar a donantes potenciales.
<ul style="list-style-type: none"> • Se determinan los canales para dar a conocer el mensaje. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección del vehículo de procuración de fondos / Preparar el plan de procuración de fondos y el de comunicación / Expandir al cuerpo de voluntarios.

Visto de esta manera, el resto de las fases ayuda a dar respuesta a la *pregunta de Lasswell*: **¿quién (1) dice qué (2) a quién (3) a través de que canal (4), con qué intensidad (5), con qué efecto (6) y bajo qué condiciones (7)?** Pregunta clave que llevará a la OC planear procesos comunicativos enfocados al establecimiento, generación y producción de relaciones de intercambio y transaccionales.

Por lo tanto, en comunicación, esta pregunta, representa una fórmula útil para planearla estratégicamente al ubicar y organizar los conceptos, variables y procesos ligados con el establecimiento de

relaciones (Cuadro 2). En este trabajo, a tal formula se le denomina *interrogante del proceso comunicativo*.

Cuadro 1. Interrogante del proceso comunicativo aplicada a la Procuración de Fondos	
Elemento	Característica
¿Quién? Emisor	Organización civil. Específicamente, es la persona (procurador) o instancia organizacional (consejo directivo, patronato, área de desarrollo institucional) representante de la OC cuya función sea la de procurar fondos.
¿Dice qué? Mensaje	Caso. Como se ha mencionado, en este documento interno, se sintetiza, de manera formal, la esencia de la OC y, sobretodo, de la causa, por lo tanto es la base de los mensajes de procuración de fondos. “[Éstos] tienen una lógica de uso y estimulan de tal manera a los receptores que evocan en ellos significados que el emisor requiere para establecer un vínculo con aquéllos.” ¹⁸⁴
¿A quién? Receptor	Públicos o Universo de la organización. Éste está constituido por receptores, es decir, personas u organizaciones a quienes se dirige el mensaje y de quienes se espera una respuesta para iniciar la retroalimentación. Sin embargo, considerando que el universo de cada organización es diferente cada organización elegirá a su receptor según el objetivo perseguido.
¿A través de qué canal? Canal	Las expresiones del caso. De manera más explícita, el canal se traduce en los métodos de solicitud que se eligen para captar fondos: visita personal, carta personal con sobre de respuesta y porte pagado, llamada telefónica personal, carta impersonal, llamada telefónica impersonal y publicidad en los medios de comunicación.
¿Con qué efecto?	Análisis de experiencias pasadas. Evidentemente, no todos los elementos del proceso comunicativo se pueden controlar, por ello, la planeación estratégica incluye un fase de control, en la cual se plantean acciones alternativas para reducir las diferencias entre lo planeado y lo real. Para ello es necesaria la evaluación de experiencias anteriores para conocer cómo se han dado los procesos, qué tan efectivos fueron, qué tanto la intención se convirtió en efecto y qué se aprendió del intercambio de información entre los actores.
¿Con qué intención?	Objetivos del plan de comunicación. Están guiados por los objetivos de procuración de fondos y tienen relación con las funciones de la comunicación organizacional.
¿Bajo qué condiciones? Contexto / Entorno	Análisis del contexto y del entorno actual, lo cual implica la observación, comprensión y análisis de factores político, económicos, sociales, culturales y tecnológicos que podrían intervenir en el proceso de procuración.

Como se puede ver, la comunicación es un proceso social y, como tal, incluye el desarrollo de acontecimientos sucesivos en movimiento constante, en donde, cada uno de sus componentes guardan una estrecha relación influenciándose entre sí. Es por ello imposible distinguir un principio y un fin y, por ende, su planeación no puede suceder de manera consecutiva o lineal.

¹⁸⁴ Castro, Ixchel, Moreno, Luz Zareth, *Óp. cit.*, p. 147.

Sin embargo, en un intento por ofrecer un mapa útil al momento de “administrarla” en lo referente a la procuración de fondos, se ha diseñado **Figura 5**, la cual es aplicable a la comunicación interna o externa.

En ella, están ubicados en el último círculo los elementos de la *interrogante del proceso comunicativo*, pues representan la piedra angular que sustentará y dirigirá las decisiones tomadas en torno al plan de comunicación. Asimismo, cada uno de estos elementos encuentra un soporte en los vectores de la comunicación externa.

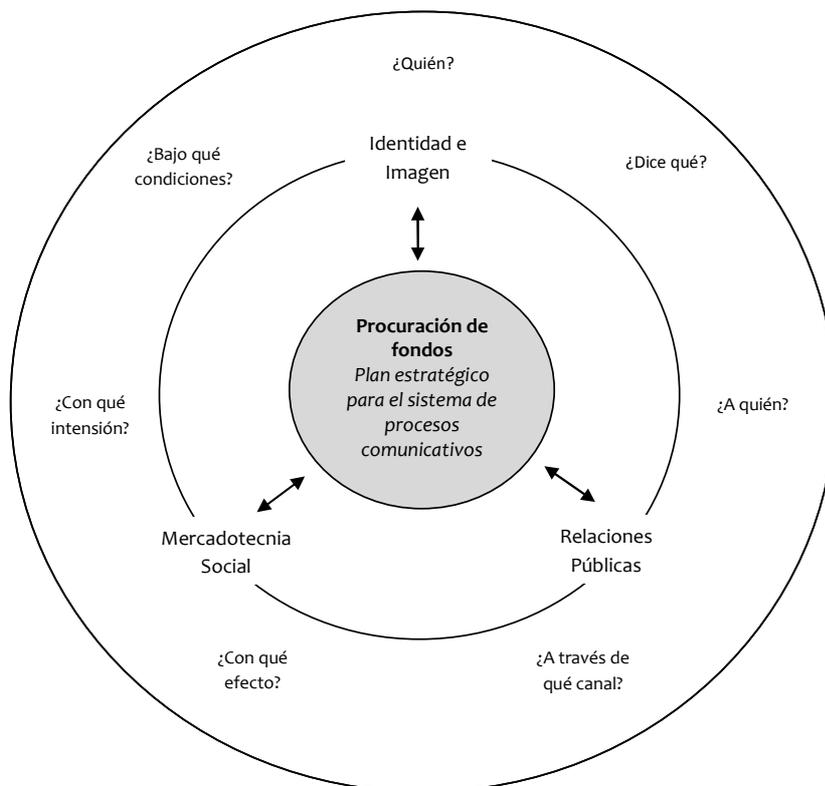


Figura 5.

Fuente. Elaboración propia.

En tales vectores existe una interrelación, pues la mercadotecnia trabaja con conceptos, es decir, con los factores de identidad que se pueden transmitir a través de la mezcla mercadológica y de las relaciones públicas, de las cuales dependerá la imagen formada en la mente de los públicos de la organización.

En esta relación tripartita, el punto de partida es la atención hacia el conjunto de atributos, valores o características de una OC para autoidentificarse y autodiferenciarse. En el ciclo de la procuración de fondos, esto equivale al contenido del caso cuando la OC responde a¹⁸⁵:

- a. ¿Cuál es el problema o la necesidad social que constituye el núcleo de interés de la organización?
- b. ¿Cuáles son los servicios o programas que ofrece la organización en respuesta al problema o necesidad?
- c. ¿Por qué son importantes el problema y el servicio?
- d. ¿Cuál es el mercado para los servicios de la OC? ¿Qué se sabe de este mercado, de sus segmentos y de las fuerzas que lo afectan?
- e. ¿Hacen otros lo mismo que la OC para dar servicio a nuestro mercado y tal vez mejor? ¿Se están duplicando los servicios? Si así fuera, ¿cómo se justifica la existencia de la OC? ¿En qué forma se distingue de los demás?
- f. ¿Se cuenta con un plan escrito que exponga nuestra filosofía, objetivos y programa? ¿Incluye éste las necesidades de la organización a corto y largo plazo?
- g. ¿Qué personas están asociadas con la organización: personal, voluntarios clave, miembros del consejo?

Por lo tanto y en congruencia con lo dicho en líneas anteriores, la identidad es la esencia del terreno de experiencia compartido en donde se debe situar a los posibles donantes, prospectos y donantes. Por ello, se vuelve elemental ser conscientes del modo como se transmite, pues de ello dependerán las relaciones de intercambio y las transaccionales.

Por su parte, la mezcla mercadológica representa una opción para interactuar con los receptores de la procuración de fondos; esto, por medio de cuatro variables controladas por la OC que al definir las, se basa en los elementos de la *interrogante del proceso comunicativo*. Esto queda más explícito en el cuadro siguiente.

¹⁸⁵ Procura, A.C., *Guía de estudio del Curso Principios y técnicas en la Procuración de Fondos*, pp. 31, 32 y 59.

Variables de la mezcla mercadológica en la procuración de fondos	Elementos de la interrogante del proceso comunicativo.
Causa: identifica la necesidad que satisface la organización, las cualidades del servicio que ofrece, destacando los beneficios que brinda a la población que atiende.	Al definir esta variable se esta se recurre a las características del <i>emisor</i> y se concentra la <i>intensión</i> de los mensajes.
Aportación: establece el tipo de aportación y destino que se le dará. Determina lo montos adecuados para cada perfil de donante, contempla donativos en tiempo, dinero y talento.	Esto implica conocer el perfil del <i>receptor</i> y conocer las <i>condiciones</i> bajo las cuales recibirá el mensaje, sin dejar a un lado, los <i>efectos</i> de experticias pasadas.
Solicitud: establece las estrategias para la solicitud de donativos y realiza el plan correspondiente.	Esta variable se relaciona con el <i>canal</i> a través del cual se hará llegar el mensaje.
Organización: de la información relevante para elaborar los materiales adecuados para la procuración de fondos: expresiones del caso y medios masivos de comunicación.	También está relacionada con el canal, pero se centra más en la elaboración del <i>mensaje</i> .

Esta mezcla junto con las relaciones públicas integra a la OC a su contexto social. Con la intervención de factores visuales y conceptuales, esta integración, se da, principalmente, a través de las relaciones humanas que dan a la organización estructura, funcionamiento y desarrollo.

Aunado a ello, uno de sus factores de identidad con gran influencia está en el contexto, pues al ser parte de la Sociedad Civil, su definición es históricamente construida.

Como se mencionó en el capítulo 2, las transformaciones traídas por la globalización las han permeado. Hoy son agrupamientos estables y organizados con objetivos relativamente estables, su estructura es flexible, han adoptado formas de descentralizadas de toma de decisiones, tienen una menor división de trabajo como formas de enfrentar la ambigüedad de su entorno y la coordinación de su trabajo se da mediante proyectos y relaciones de confianza.

Al contribuir a la resolución de problemas de la sociedad y llenar los vacíos de atención a las necesidades de la población creados por los déficit de la acción del Estado y las consecuencias negativas del mercado, estas organizaciones han logrado ubicarse en el ojo de la conciencia pública y la sociedad, no sólo confía en ellas, sino también se involucra en su actividad y les exigen transparencia y rendición de cuentas.

Dadas las demandas del entorno y el gran número de asociaciones existentes (10 mil 704 organizaciones formalmente constituidas, de acuerdo con el *Directorio de Instituciones Filantrópicas* del Centro Mexicano para la Filantropía) a través de las la relaciones públicas una OC puede gozar de reconocimiento, de estabilidad y permanecía, siempre y cuando cumpla con los cinco principios propuestos por Melvin Sharpe (en el capítulo 1, página 39).

Como se aprecia, la procuración de fondos en cada acción, ya sea parte del proceso interno (planeación) o del proceso externo (ejecución), propicia un sinnúmero de procesos comunicativos y, por ende, se convierte en un sistema, en el cual intervienen los dos tipos de comunicación y trabajan con los siguientes públicos:

- **Comunicación Interna:** miembros de la organización, es decir, Consejo Directivo o Patronato, empleados y voluntarios.

- **Comunicación externa:** posibles donantes, prospectos y donantes. Como se ha mencionado, cada público o segmento del universo de la organización entra en esta clasificación. Sin embargo, la OC no sólo genera procesos de comunicación encaminados a procurar fondos; por ejemplo, con los empleados se establece comunicación para abordar asuntos propios de su trabajo; e independientemente de ello, se puede fijar una estrategia para convertir a éstos en donantes.
Lo mismo ocurre con los voluntarios, los cuales son donantes al dar de su tiempo, talento o conocimientos, pero por su ubicación en el organigrama de la OC, la relación con ellos tiene diferentes matices.

Ahora bien, tanto la comunicación interna como la externa se dan de manera simultánea y se influyen mutuamente. En los planteamientos del diplomado se hace mayor énfasis a la comunicación externa. Sin embargo, no se puede dejar de considerar las funciones que la comunicación organizacional interna deberá cumplir en el proceso de procurar fondos. Éstas son:

- **Informar.** Las personas involucradas en la procuración de fondos deben estar informadas sobre el plan estratégico a seguir: metas, objetivos, asignaciones, procesos de ejecución y de evaluación, calendarización, etc.

- **Regular.** Esta función está relacionada con los mecanismos de control, es decir, con reglas y normas. Cuando en la procuración de fondos se evalúan y comparan las experiencias pasadas, la OC establece, mediante procesos comunicativos, reglas encaminadas a regular las relaciones e interacciones de la organización. Muchas veces estas reglas o normas no quedan estipuladas de manera formal en un documento, pero llegan a ser parte de la cultura organizacional por medio del discurso diario. En este punto, el planteamiento de valores o principios institucionales sirven de referencia.

- **Motivar.** Como se ha dicho con anterioridad, las causas por sí solas no procuran fondos; esto lo hacen personas con causas, las cuales deben ser motivadas, es decir, desarrollar en ellas la voluntad de compromiso.

- **Integrar.** Es decir, unificar los esfuerzos y reforzar el sentido de pertenencia para así hablar de la OC como una unidad integrada por metas compartidas.

- **Mantener.** La planeación de la procuración de fondos requiere de manera indispensable establecer y mantener canales de comunicación para propiciar la retroalimentación, pues a partir de esta se toman muchas decisiones para la preparación del plan.
- **Difundir.** Entre los miembros de la organización, se debe difundir la identidad, servicios y/o productos que la organización ofrece, para que ellos los promuevan entre sus diferentes ámbitos sociales.
- **Diseñar.** El mensaje y los canales con base en el perfil de los públicos internos y en los objetivos perseguidos por la comunicación.

En el caso de la comunicación externa está cumplirá las funciones del siguiente modo:

- **Informar.** Sobre los objetivos organizacionales y la causa, es decir, sobre la necesidad o problemática social y cómo la OC representa una respuesta para éstas.
- **Regular.** Con base en normas, reglas y valores, la OC establecerá relaciones y decidirá el rumbo de éstas, ya sea para darles continuidad o finalizarlas. Esta función guarda relación con los costes y recompensas, así como con los niveles de comparación de la TIS.
- **Motivar.** influir sobre los receptores de la organización para obtener su cooperación empatando sus metas con las de la organización.
- **Integrar.** Las relaciones de intercambio y, más aún, las transaccionales, se fundamentan en la integración, por ello la CO debe reforzar en el receptor el sentido de unidad, de pertenencia y participación. Esta función guarda relación con el hecho de situar a los donantes en el terreno de experiencia compartido.
- **Socializar.** Buscar y propiciar momentos adecuados para acercar y dar a conocer la causa a nuevas personas u organizaciones.
- **Mantener.** El mantenimiento de las relaciones está ligado con el agradecimiento y reconocimiento hacía los donantes y la preparación de informes en los cuales se les de a conocer el uso de su recurso proporcionado y el impacto de su colaboración.

- **Difundir.** Dar a conocer, a través de diversos canales, de manera favorable y oportuna la identidad, servicios y/o programas ofrecidos por la OC.
- **Crear.** Como emisor, la OC debe crear novedosas formas de vinculación entre las personas y la causa.
- **Diseñar.** El mensaje y los canales más adecuados para dirigirse a cada públicos externo de la organización.

La atención a cada una de estas funciones permitirá, al sistema de procesos comunicativos que implica la procuración de fondos, lograr un resultado eficaz y eficiente:

La eficacia en la comunicación se refiere a la claridad y al cumplimiento de los objetivos en términos de efectos en los receptores. [...] La eficiencia [...] se refiere al costo en capacidad humana, tecnológica, económica, etc. de la eficacia de la comunicación.¹⁸⁶

A su vez, esto ayudará a construir relaciones transaccionales, en las cuales, cada una de las partes involucradas, se podrá asimilar como “colaboradores en un sistema productivo, que busca satisfacer un propósito y hacerlo contribuyente al bien común de nuestra sociedad.”¹⁸⁷

Por la naturaleza organizacional de las OCs, esta colaboración logra un impacto mayor que sobrepasa la misión de cada OC produciendo nuevos saberes en sus tres dimensiones y procesos sociales capaces de replantear la dinámica social. Sobre ello, se ahonda a continuación.

4.2. El punto de encuentro.

A lo largo del presente trabajo se ha hablado de una realidad organizacional cuyo desarrollo en el espacio público, la sitúa como un terreno desde el cual se puede observar, entender y buscar la reconstrucción del tejido social:

La hiperaceleración del tiempo histórico, la descomposición en segundos de tantas realidades y la aparente imposibilidad de pensar el largo plazo hacen de la incertidumbre el estado de vida continuo, y propician pensar el futuro sólo en términos de crisis, cuando no de caos. En esta instancia, se valora la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil para generar nuevas certidumbres [...] ya que si bien algunas pueden alimentar la ilusión de soluciones simplificadas, otras colaboran desde la participación en la reducción de la realidad que mencionamos, pues nacen también como un espacio para construir certezas vinculadas a realida-

¹⁸⁶ Castro, Ixchel, Moreno, Luz Zareth, Óp. cit., p. 148.

¹⁸⁷ *Ibidem.* p. 150.

des por lo general (aunque no sólo) más cercanas, vividas por su miembros y acotadas en sus objetivos y en las pertenencias que pueden generar.¹⁸⁸

En breves palabras, la OCs son un expresión tangible -por sus acciones- de lo que sus miembros creen que es lo correcto, lo justo o lo óptimo dentro de la vida en sociedad. Para ello, plantean nuevos cuestionamientos sobre la dinámica de esta vida, sensibilizan a la opinión pública y promueven valores.

Entre otras cosas, este hecho, es resultado de la comunicación intrapersonal; a través de ella, el hombre medular amplía el entendimiento de su entorno, así como el de sus roles y los alcances de éstos, por medio de información, conocimiento y experiencias, provocando cambios en él y, por ende, en sus organizaciones.

Las OCs se han transformado y pasan por diferentes estadios o transiciones. En las generaciones de Korten, en los cambios expuestos por Canto y en los estadios de Calvillo y Favela, se refleja cómo las demandas del entorno las han encaminado a la búsqueda de su profesionalización, pues es a través de ésta que pueden generar certidumbres y representar una solución.

Esta búsqueda las lleva a estructurarse y funcionar con base en la autoevaluación, el aprendizaje y la producción de conocimiento práctico-analítico basado en el interés de operar en la realidad para transformarla en su operación misma. Por lo tanto, actualmente, el conocimiento se ha convertido en un recurso, en una utilidad.

Para las OCs, al ser organizaciones que aprenden a través de la acción, el conocimiento se prueba a sí mismo a través de ésta y es producto de información enfocada en resultados.

A raíz de ello, asociaciones fortalecedoras y profesionales¹⁸⁹, como Procura, han desarrollado la capacidad de identificar, registrar, procesar y difundir experiencias significativas, las cuales son un capital del trabajo de las OCs que enriquecen sus conocimientos y son una base de información sobre cuestiones de desarrollo práctico.

Como se ha visto, la profesionalización, está relacionada con la formación y la capacitación. La primera, responde a qué se busca –respuesta: aumento de saberes en sus tres dimensiones-; la segunda, se centra en el cómo –respuesta: mediante la educación centrada en el aprendizaje y vinculada a la vida laboral-.

Ambas implican movilización del conocimiento, en la cual se verifican otros tantos procesos tales como: interacción, adaptación, interpretación, intercambio y transacción, todos ellos asociados a la comunicación.

¹⁸⁸ De Piero, Sergio, *Organizaciones de la Sociedad Civil. Tensiones de una agenda en construcción*, p. 47.

¹⁸⁹ Es decir, organizaciones encargadas de producir conocimientos técnicos y especializados referentes a las OCs.

Por tal motivo, Cristina Girardo, habla de la profesionalización como una serie de procesos complejos, mismos que “deben ser continuamente alimentados, incentivados, guiados y orientados para asegurar coherencia entre los objetivos y la misión de las organizaciones, así como para alcanzar los niveles de excelencia en los que la eficiencia y eficacia regulan las acciones.”¹⁹⁰

Es aquí donde se empieza a clarificar el punto de encuentro; pues la comunicación nos mantiene como seres sociales y, dentro de esta sociabilidad, los individuos damos vida a otros tantos procesos, como consecuencia de experiencias pasadas y de situaciones presentes.

Por ejemplo, las OCs, al formar parte del tejido social, comparten e interpretan palabras, acciones y actitudes para responder y crear mensajes. Como resultado de esta dinámica, hoy en día, encuentran en la profesionalización una forma de adaptarse y responder a las necesidades y exigencias de su labor.

Consciente de ello, Procura forma parte de este proceso ofreciendo capacitación sobre un área de desarrollo a nivel administrativo: la procuración de fondos. Ésta, debe estar basada, por un lado, en el análisis, la planeación, ejecución, control y evaluación y, por otro, en el establecimiento, generación y producción de relaciones.

A través de estas bases, dicha área se relaciona con la profesionalización porque la OC:

- Se ve obligada a procesar y sistematizar información útil para la toma de decisiones y la acción.
- Aprende reflexionando sobre su propia experiencia y, por ende, produce conocimiento.
- Adquiere una serie de habilidades y actitudes indispensables para trabajar de manera profesional.

Asimismo, se ha mencionado que la procuración de fondos más allá de la obtención de un donativo económico, busca involucrar y provocar la participación voluntaria personas y organizaciones para darle permanencia a la atención de la causa, la cual indudablemente, requiere de la movilización del conocimiento, pues ésta, entre otras cosas, permite la autoregeneración de la OC misma que le permitirá desarrollar la capacidad de adaptación.

De ahí, la importancia y la necesidad, no sólo de los recursos no tangibles que aportan las relaciones (tiempo, talento, técnicas y herramientas especializadas), sino sobretodo, de capacitar a los miembros de la OC, es decir, prepáralos, para que desde su rol dentro de la OC, sepan responder a las exigencias del entorno y potencialicen su capacidad de generar conocimientos.

¹⁹⁰ Girardo, Cristina coord., *La profesionalización de las OSC en México*, p. 40.

Por todo lo anterior, el punto donde convergen la comunicación organizacional, la procuración de fondos y la profesionalización de las OCs se asemeja a una cadena compuesta por serie de eslabones –procesos- que, de manera individual, poseen su propia historia y desarrollo.

Por ello, la realidad compleja en donde actualmente se basa la labor de las OCs, requiere de respuestas que seguramente crearan más complejidad al momento de intentar construir certezas. Como propuso Edgar Morin, “la aceptación de la complejidad es la aceptación de una contradicción”⁹¹, pues el hombre en su búsqueda por hacer más comprensible su realidad propicia más complejidad.

Esto se observa en las OCs. Éstas, tuvieron sus inicios en movimientos sociales esporádicos y con permanencia corta. Cuando parte de la sociedad civil optó por organizarse para darle continuidad a su labor, su estructura fue sencilla y la parte afectiva-emocional era suficiente para actuar. Sin embargo, el paso de los años ha traído múltiples transformaciones en todo los ámbitos del quehacer humano, entre ellos, en la forma de asociarse y de actuar en busca de un bien social.

Actualmente, estas organizaciones han encontrado en el conocimiento y en la generación del mismo un arma para sobrevivir y ampliar su impacto, haciéndose más complejas en muchos aspectos. Por ejemplo, en sus estructuras hay más división de trabajo, las actividades de cada área son más específicas y ya no sólo es necesario el personal voluntario, ahora también, el remunerado.

Estas y otras tantas modificaciones sufridas por las OCs, justifican una investigación constante sobre sus necesidades respecto a la profesionalización, y en este punto, los comunicólogos tienen mucho por indagar.

A lo largo de esta tesis, al analizar bajo la mirada de la comunicación a la procuración de fondos se ha enfatizado la importancia de las relaciones en el mantenimiento y evolución de una OCs. Sin embargo, hay relaciones que la procuración de fondos no incluye, como por ejemplo, las laborales.

Estas organizaciones no son ajenas al mundo del trabajo. En éste las relaciones se tornan diferentes a las establecidas con los donantes, pues las motivaciones, los intereses y los roles las dotan de una dinámica muy particular, en donde se incluyen cuestiones como liderazgo, jerarquización, toma de decisiones, reglamentos, entre otras.

Por ello, en un futuro no muy lejano, la capacitación diseñada para estas organizaciones, deberá contemplar técnicas y herramientas de comunicación interna, como por ejemplo, diagnósticos sobre la cultura organizacional o el clima laboral, lo cual requerirá del comunicólogo distinguir las diferencias entre las organizaciones de la sociedad civil y las del mercado y del Estado.

⁹¹ Morin, Edgar, *Introducción al pensamiento complejo*, p. 95.

Mientras tanto, con lo expuesto anteriormente, a groso modo, el trabajo del comunicólogo dentro de las Organizaciones Civiles estará vinculado con la administración de la OC por la interrelación de la comunicación con las áreas de recursos humanos (voluntarios y personal remunerado) y procuración de fondos.

Como se ha mencionado, ésta es un sistema de procesos comunicativos; cuando hablo de sistema deseo hacer énfasis en la existencia de un número infinito de acciones comunicativas con diversidad de fines suscitadas en diferentes etapas del proceso de procurar. Bajo la perspectiva de esta investigación, estas etapas o subprocesos son:

- **Proceso de planeación.** Se refiere a las nueve primeras fases del Ciclo de Procuración de Fondos, en las cuales tanto la comunicación interna como la externa tienen una participación simultánea.
- **Preparación y capacitación.** Implica la preparación del plan de procuración de fondos y el plan de comunicación, en donde debe capacitarse al personal remunerado y voluntario involucrado en el proceso.
- **Solicitud.** Esta relacionado con los métodos de petición de donativos y con el contenido del cuadro 2 del capítulo 3. Para la solicitud de un donativo mediante un proceso comunicativo interpersonal, Procura ofrece, en el curso “Enriquecimiento de las relaciones con los donantes”, una visión desde el psicoanálisis para comprender la relación procurador-donantes y los factores involucrados en ella. Asimismo, presenta una clasificación de los estilos de procurador y donante con base en sus acciones y actitudes.
- **Mantenimiento.** Implica las acciones mediante las cuales se informa, agradece e integra a los públicos de la organización.

Estos subprocesos sirven de parámetro para determinar el rumbo de los procesos comunicativos y para delimitar las funciones del área de comunicación, las cuales en términos generales, son:

- Comunicar los objetivos, servicios y programas de la OC.
- Diseñar y establecer canales innovadores para propiciar la retroalimentación con los públicos de la organización. (publicaciones institucionales, medios de comunicación, eventos, etc.)
- Identificar la imagen que posee la OC, para mantener, reforzar o modificar ciertos factores de identidad.
- El área de comunicación no será la encargada de pedir los donativos, pero sí, de dar al procurador toda la información relevante del proceso de comunicación con el que se buscará establecer las relaciones de intercambio y transaccionales.

- Con relación a lo anterior deberá orientar y capacitar al personal remunerado y voluntarios para que su intervención en la procuración de fondos sea efectiva.
- Dar atención y mantenimiento a las relaciones públicas, tanto internas como externas.
- Reforzar la transparencia y dar soporte a la rendición de cuentas, mediante información estructurada a partir de las necesidades y perfil de cada público. Esto, representa uno de los pilares de la reciprocidad, principio en donde se deben fundamentar las relaciones.

Ahora bien, tanto en los cursos como en las guías de estudio del diplomado, Procura habla superficialmente sobre la comunicación en el proceso de procurar fondos. Reconoce la importancia de la retroalimentación, de la selección de información así como de los canales.

Sin embargo, no presenta ningún sustento teórico amplio a través del cual el alumno no sólo sea consciente de la importancia de tal proceso, sino también lo comprenda como una perspectiva que, aunada a otros conocimientos, puede enriquecer la labor de la OC.

Como se observa en el Ciclo de Procuración de Fondos (figura 3, capítulo 3, página 95), éste empieza con los principios de mercadotecnia, los cuales se aplican a lo largo de todo el ciclo. Esta perspectiva aunada a la planeación estratégica representa una buena herramienta capaz de alcanzar mayores y mejores resultados si se incluyen los aportes de la comunicación.

Por ello, a continuación, presento la siguiente propuesta para incluirse en el contenido del diplomado, específicamente, en el curso “Mercadotecnia social para la procuración de fondos”. Esta sugerencia se debe, en primera instancia, al objetivo del curso, definido por la propia asociación:

Introducir al conocimiento de los conceptos fundamentales de la comunicación y la mercadotecnia social, entendiendo mejor su aplicación práctica en las ONL.

Después de cursar el diplomado y analizar su contenido, encontré un información valioso en cuanto a mercadotecnia se refiere, pero decadente en el área de comunicación, la cual aborda únicamente para sugerir una metodología para la elaboración de materiales de difusión, relacionados con la 4ª P de la mezcla mercadológica: la promoción.

Aunado a ello, a lo largo de este trabajo se ha expuesto a la procuración de fondos como un proceso sustentado en la comunicación, por lo tanto, es menester exponer más a fondo este sustento para ofrecer un curso integral en donde el alumno comprenda la transcendencia de las practicas de comunicación, existentes en cada actividad que realiza su OC.

Con base en ello, el nombre adecuado para el curso podría ser “Comunicación Organizacional y Mercadotecnia Social aplicadas a la Procuración de Fondos”.

Para la elaboración de este apartado conserve el formato de las guías de estudio, es decir, hay una explicación breve pero puntual del tema en un lenguaje sencillo y con el uso de mapas mentales, mismos que se pueden utilizar al momento de exponerse en público.

Asimismo, cambié el término Organización Civil (OC) por Organización No Lucrativa (ONL), debido a la utilización de este último concepto por parte de *Procura* dentro de sus publicaciones y guías de estudio.

En cuanto a los objetivos de enseñanza de esta propuesta considero los siguientes:

- Que el alumno reconozca que en toda actividad de la OC hay una acción comunicativa a través de la cual se va definiendo la identidad e imagen de la organización y, por ende, las relaciones establecidas.
- Que el alumno comprenda la importancia de saber comunicarse con base en sus propias necesidades y en los intereses de sus receptores o públicos.
- Que el alumno comprenda el proceso de comunicación para actuar estratégicamente cuando se busque procurar fondos.

4.3 Propuesta para *Procura*, A.C.

Comunicación Organizacional en la Procuración de Fondos.

Actualmente, las transformaciones aceleradas en todos los ámbitos de la vida social, siendo uno de los más destacados los avances en la tecnología de las comunicaciones, exigen de las Organizaciones No Lucrativas (ONL) mayor conocimiento y contacto con su entorno con la finalidad de identificar oportunidades para desarrollar estrategias de cambio e innovación.

Es, bajo este panorama, donde surge la necesidad de comunicarse de manera efectiva para integrar a personas, empresas e instituciones con la capacidad de colaborar y participar en causas de beneficio público.

Cuando se trabaja por ello, usualmente, las organizaciones tienden a reducir a la comunicación al hecho de informar a través de un boletín o de la página web; creen que por exponer sus necesidades, sin planeación, ya se están comunicando.

Sin embargo, la comunicación, al estar estrechamente relacionada con el comportamiento individual y colectivo, es un proceso complejo a través del cual los individuos interpretan su entorno y se adaptan a él.

Asimismo, implica interacción y la puesta en común de mensajes significativos a través de diversos canales para influir en el comportamiento u opinión de los demás.

En el caso de la procuración de fondos, el objetivo es involucrar y provocar la participación de las personas y organizaciones, por medio de recursos propios –donativos económicos, en especie, tiempo, talento y conocimiento-, a favor de las causas promovidas por las ONL.

Esto implica el establecimiento de relaciones, acción en donde la comunicación es el eje central, pues toda relación tiene una intención, requiere de interacción e intercambio de mensajes y, sobretodo, de interés y conocimiento sobre la otra persona.

Por esta razón, es menester considerar –desde la perspectiva de la comunicación- a la procuración de fondos como un sistema de procesos comunicativos encaminado a establecer, genera y producir relaciones, las cuales pueden ser de dos tipos:

- a. **De intercambio.** Serán aquellas a través de las cuales se busca la satisfacción de las partes involucradas. Para hacer posible el intercambio será indispensable:
 - Poseer algo de valor para la otra parte.
 - Ser capaz de comunicarse y hacer entrega de ese “algo”.
 - Tener libertad para aceptar o rechazar la oferta.
 - Considerar apropiado o deseable negociar con la otra parte.

- b. **Transaccionales.** Estas relaciones mantienen las mismas características que las descritas anteriormente, pero el intercambio pasa a segundo término para dar prioridad a la comunidad de experiencias, mutualidad de influencias y construcción de significados, es decir, hay una mayor un compromiso con la causa y un sentido de pertenencia hacia la ONL.

La diferencia entre ambos tipos, está relacionada con cuatro aspectos: vinculación, capacidad, interés y participación. Asimismo, el tiempo y la frecuencia de la relación influyen mucho.

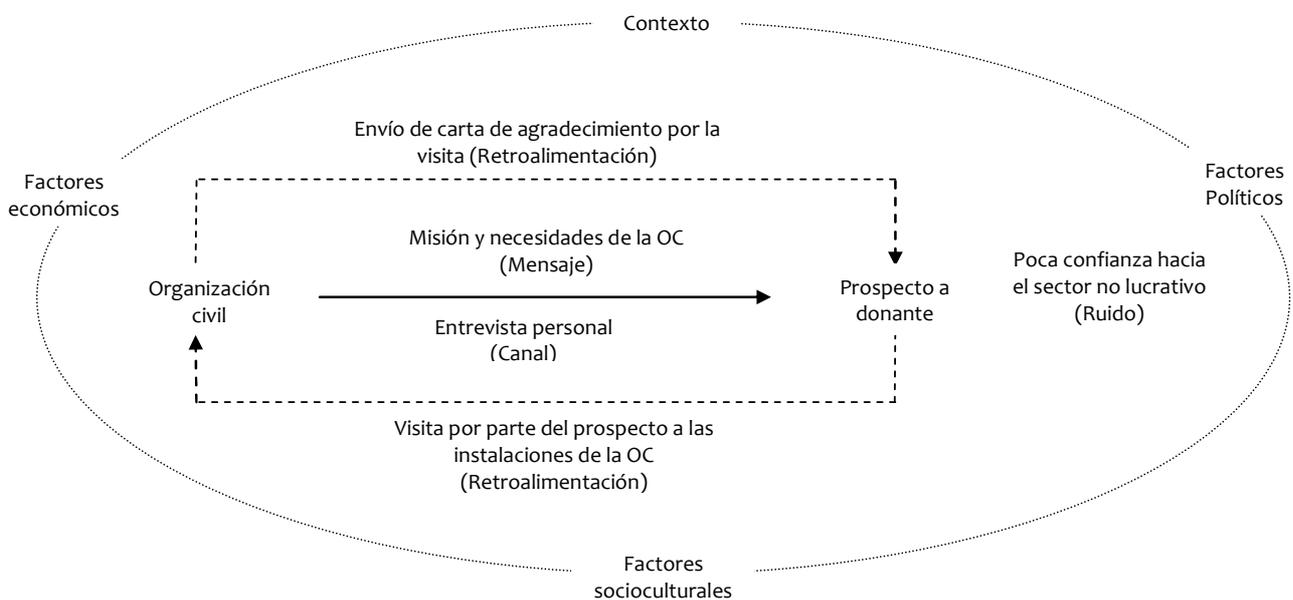
Por ejemplo, un claro ejemplo de relación de intercambio son los patrocinios; en ellos, por parte de una organización se financian los costos para llevar a cabo un evento y, a cambio, ésta recibe publicidad.

En una relación transaccional, la participación del donante es tal que incluso es capaz de intervenir en la toma de decisiones al involucrarse de manera activa en los proyectos. Algunos voluntarios llegan a ser un claro reflejo de ello.

Según las necesidades y capacidad de la ONL, se deberá decidir el tipo de relación ha lograr con cada persona u organización; esta decisión y el desarrollo cualquier relación, requiere de la comprensión del funcionamiento del proceso básico de comunicación.

Proceso de comunicación.

Como todo proceso social, la comunicación sufre modificación a través del tiempo y espacio; estos cambios no son aislados, guardan relación estrecha con experiencias pasadas. No obstante, hay algunos componentes básicos e inalterables; éstos se definen a continuación y quedan ubicados gráficamente en el siguiente esquema aplicado a la procuración de fondos.



Esquema 1. Proceso de comunicación en la procuración de fondos

- **Emisor.** Persona o grupo de personas que originan el mensaje. Como tal cuenta con ideas, necesidades, información y, sobretodo, con un propósito por el cual comunicarse. El interés de procurar fondos está en la ONL, por lo tanto tiene la necesidad de comunicarse y esto la sitúa en el papel de emisor.
- **Mensaje.** Es un estímulo verbal o no verbal con significado para otra persona. El mensaje emitido por una ONL está construido a partir de su misión y sus necesidades, pues ambas son el impulso para procurar fondos.
- **Canal.** Es el medio por el cual se da a conocer el mensaje. Los medios para dar a conocer el mensaje de una ONL son diversos: llamada telefónica, correo electrónico, medios de comunicación, etc.; en el ejemplo abordado, el canal es la entrevista personal, la cual llega a ser la más efectiva porque permite explicar

más a detalle la importancia de contribuir en la solución de una necesidad o problema social.

- **Receptor.** Es el blanco de la comunicación, es a quien se desea hacer llegar el mensaje.
El receptor de una ONL es una persona, grupo, empresa o institución con posibilidades de donar o apoyar, de alguna manera, su labor. En términos generales, los posibles donantes, prospectos y donantes son los receptores de la procuración de fondos.
- **Retroalimentación o *feedback*.** Se define básicamente por las respuestas dadas a los mensajes. A través de ella, se conoce si el mensaje está siendo recibido, así como la cantidad de significado alcanzado. Puede ser verbal o no verbal, e incluso, no siempre es intencional.
En el contexto de las ONL, las respuestas son variadas e impredecibles, por ello, continuamente, estas organizaciones debe mantener flujos de comunicación con sus receptores para conocer a éstos y el significado de sus respuestas.
- **Contexto.** Es la situación tanto espacial como temporal donde tiene lugar la comunicación.
En cualquier proceso de comunicación de una ONL, el contexto continuamente va a ser cambiante y complejo, al estar estrechamente ligado con factores políticos, económicos y socioculturales.
- **Ruido.** Se refiere a cualquier interferencia o perturbación, afectando en diverso grado el proceso. Se distinguen cuatro tipos de ruidos:
 - e. **Semánticos.** Se deben a la jerga o uso especializado de la lengua por algunas personas o grupos.
 - f. **Físicos.** Son obstáculos para la comunicación de naturaleza técnica o ambiental.
 - g. **Psicológicos.** Son ideas arraigadas en la mente de una persona, tales como predisposiciones o prejuicios, e incluso, actitudes.
 - h. **Fisiológicos.** “Se refieren a las influencias biológicas en el proceso de comunicación.”¹⁹²

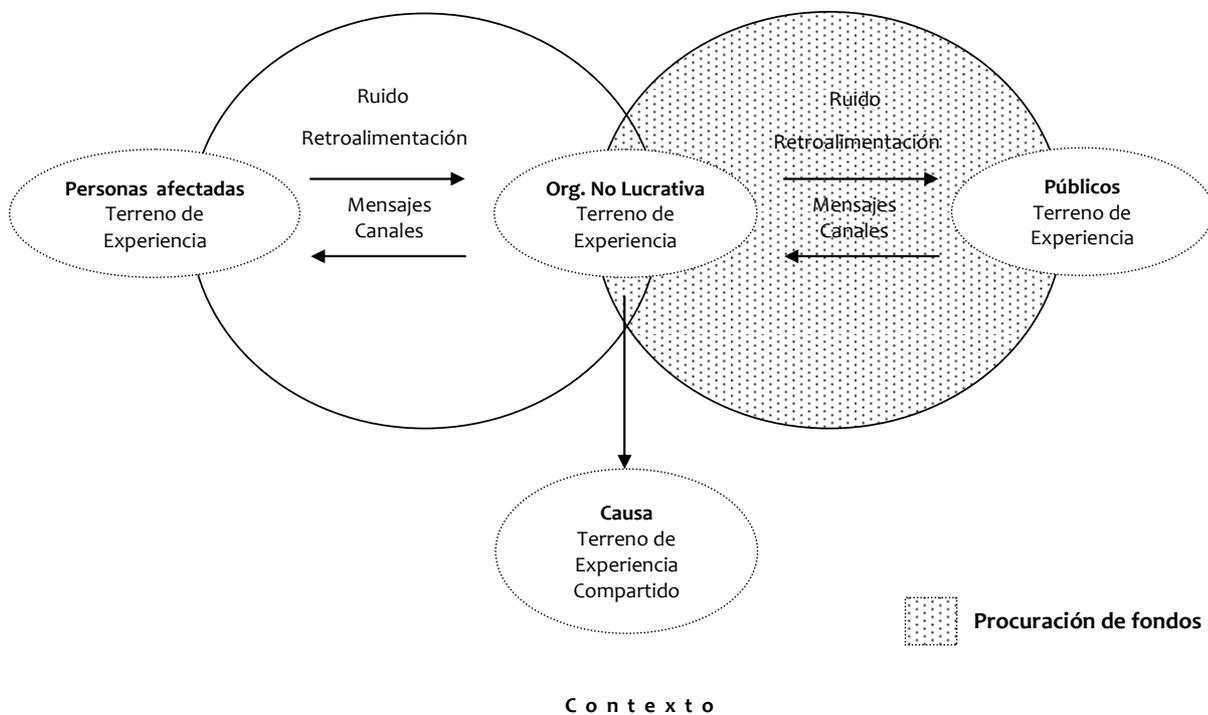
El ruido puede provenir de cualquier elemento del proceso. En la **Esquema 1**, se ubica en el receptor; pues la poca o nula confianza por parte de la sociedad hacia las ONL, es un hecho constante y capaz de obstaculizar la percepción del mensaje y, por ende, la respuesta a éste.

Una consideración clave a tomar por parte de toda ONL, es el papel de mediadora que posee. Es decir, debe asumirse como el punto de encuentro donde convergen personas afectadas por problemas o necesidades sociales y personas u organizaciones con la capacidad e interés de ayudar.

¹⁹² Berlo, David, *Óp. Cit.*, p. 10.

Bajo esta mirada, la organización estará comprometida en conocer cabalmente la fuente de su causa, es decir, a las personas afectadas y su entorno, pues de ahí surgirá la esencia de la ONL, basada, principalmente, en cómo da respuesta a la causa. A partir de ello, enfocará sus esfuerzos -entre otras cosas- hacia la búsqueda de fondos o recursos provenientes de diversos sectores de la sociedad.

En el **Esquema 2**, se muestra esta relación tripartita, en donde se consideran dos conceptos nuevos: terreno de experiencia y terreno de experiencia compartido. El primero hace referencia al entorno y vivencias de cada interactuante. El segundo, es el resultado de la relación; en él se concentran las experiencias, creencias, información e ideas construidas a partir de la interacción e intercambio de mensajes.



Esquema 2. Relación tripartita de la procuración de fondos.

En cuanto a los públicos, son grupos de personas con características en común y un interés o vínculo hacia la ONL; éstos serán el blanco de la procuración de fondos. Para distinguirlos existen algunas pautas para tener un panorama de cada público:

- ✓ Dimensión estratégica del público, es decir, la importancia crítica que tendrá para la organización un determinado público.
- ✓ Capacidad de influir en el resto de los públicos.

- ✓ Intervención en la difusión de la imagen de la empresa.
- ✓ Intereses económicos compartidos.
- ✓ Conocimiento de la ONL.
- ✓ Composición interna de cada público.

La aplicación de esta perspectiva y del proceso comunicativo se debe llevar a cabo en el ciclo de la procuración de fondos, pues a través de cada fase se va dando respuesta a la interrogante del proceso comunicativo: **¿Quién (1) dice qué (2) a quién (3) a través de que canal (4), con qué intensidad (5), con qué efecto (6) y bajo qué condiciones (7)?** En el siguiente cuadro, esto queda más explícito.

Fase de comunicación	Equivalente en el ciclo de procuración de fondos
<ul style="list-style-type: none"> • Se define la intención. (5) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examinar el caso.
<ul style="list-style-type: none"> • Se estructura el mensaje. (2) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir la misión y los objetivos.
<ul style="list-style-type: none"> • Se ubica el contexto donde se producirá la comunicación y se prevén representaciones de ruido e influencias del entorno.(6 y 7) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar requerimientos del mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Se define el perfil del receptor y se elige.(3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar al grupo de donantes / Identificar a donantes potenciales.
<ul style="list-style-type: none"> • Se determinan los canales para dar a conocer el mensaje.(4) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección del vehículo de procuración de fondos / Preparar el plan de procuración de fondos y el de comunicación / Expandir al cuerpo de voluntarios.

Cuando se es consciente y se trabaja con base en ello, se estará trabajando en la obtención de recursos, pero también, en la construcción de la identidad y de la imagen de la OC, así como en la generación y mantenimiento de las relaciones, de las cuales dependerá la permanencia e impacto de la organización.

Para reforzar y ampliar los alcances de dicha interrogante, la Comunicación Organizacional (CO), ofrece más herramientas ha considerar.

Comunicación Organizacional

La comunicación es un proceso que se da en 5 niveles: intrapersonal, interpersonal, grupal, organizacional y masiva. En el nivel organizacional es donde se desarrolla la procuración de fondos, pues los procesos comunicativos se dan en función de la estructura y funcionamiento de la organización.

Como disciplina, la CO, se propone intervenir de manera profesional y estratégica para optimizar los resultados de las prácticas comunicativas de cualquier organización y buscar la manera de ser más eficiente en la elaboración y transmisión de mensajes.

Por la dirección y destino de la comunicación dentro de una organización, los públicos se clasifican en internos y externos. Los primeros son los que están dentro de la organización. Los externos no están conectados directamente con la organización.

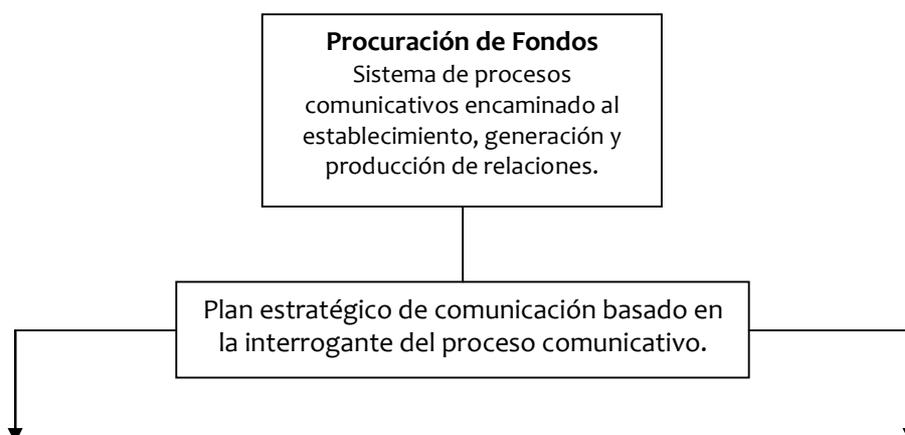
La CO deberá cumplir las siguientes funciones, para obtener mejores resultados dentro del Ciclo de Procuración de Fondos:

Público / Función	Interno	Externo
Informar	Las personas involucradas en la procuración de fondos deben estar informadas sobre el plan estratégico a seguir: metas, objetivos, asignaciones, procesos de ejecución y evaluación, etc.	Sobre los objetivos organizacionales y la causa, es decir, sobre la necesidad o problemática social y cómo la OC representa una respuesta para éstas.
Regular	Implementar mecanismos de control, es decir, normas y reglas. Éstas, en ocasiones, no quedaran estipuladas de manera formal en un documento, pero llegan a ser parte de la cultura organizacional por medio del discurso diario. En este punto, el planteamiento de valores o principios institucionales sirven de referencia.	Con base en normas, reglas y valores, la ONL establecerá relaciones y decidirá el rumbo de éstas, ya sea para darles continuidad o finalizarlas.
Motivar	Desarrollar en los integrantes de la ONL la voluntad del compromiso hacia la causa.	Influir para obtener su cooperación empatando sus metas con las de la organización.
Integrar	Unificar esfuerzos y reforzar el sentido de pertenencia hacia la ONL	Las relaciones de intercambio y, más aún, las transaccionales, se fundamentan en la integración, por ello la ONL debe reforzar el sentido de unidad, de pertenencia y participación. Esta función guarda relación con el hecho de situar a los donantes en el terreno de experiencia compartido.
Mantener	Establecer y mantener canales de comunicación adecuados para propiciar la retroalimentación.	El mantenimiento de las relaciones está ligado con el agradecimiento y reconocimiento hacia los donantes y la preparación de informes en los cuales se les da a conocer el uso de su recurso proporcionado y el impacto de su colaboración.
Difundir	Entre los miembros de la organización, se debe difundir la identidad, servicios y/o productos que la organización ofrece, para que ellos los promuevan entre sus diferentes ámbitos sociales.	Dar a conocer, a través de diversos canales, de manera favorable y oportuna la identidad, servicios y/o programas ofrecidos por la ONL.
Diseñar	El mensaje y los canales con base en el perfil de los públicos internos y en los objetivos perseguidos por la comunicación.	
Socializar	Propiciar oportunidades en donde los miembros de las ONL se conozcan y relaciones más para motivar el trabajo en equipo.	Buscar y propiciar momentos adecuados para acercar y dar a conocer la causa a nuevas personas u organizaciones.
Crear	Novedosas formas de vinculación entre las personas y la causa.	

El cumplimiento de estas funciones requiere de un plan estratégico de comunicación, el cual debe auxiliarse de la interrogante del proceso comunicativo de la siguiente manera:

Interrogante del proceso comunicativo aplicada a la Procuración de Fondos	
¿Quién?	¿Quiénes somos? Este elemento se refiere al emisor y dará respuesta a esta pregunta a través de la elaboración del Caso.
¿Dice qué?	¿Cuáles son nuestras necesidades? Los proyectos y objetivos de procuración de fondos deben ser traducidos en necesidades, a partir de las cuales se elaboraran los mensajes.
¿A quién?	¿Quién o quienes reúnen las características necesarias para solicitar un donativo? Dado que el objetivo es establecer relaciones, debe de existir un esfuerzo significativo para conocer al receptor, su terreno de experiencia, así como sus expectativas sobre la relación, sobre el recurso que otorga u otorgará y sobre el trabajo de la organización.
¿A través de qué canal?	¿Cómo solicitaremos el donativo: entrevista personal, correo electrónico, por medio de un evento especial, a través de una campaña de medios de comunicación, etc.? A partir de las necesidades y capacidades de la ONL, así como del perfil de los públicos, la organización debe diseñar el medio por el cual hará llegar su mensaje.
¿Con qué efecto?	¿Cuáles han sido las respuestas de experiencias pasadas de solicitud de donativo? Para prever la respuesta y el grado de retroalimentación, es necesaria la evaluación de experiencias anteriores para conocer cómo se han dado los procesos, qué tan efectivos fueron, qué tanto la intención se convirtió en efecto y qué se aprendió del intercambio de información entre los actores.
¿Con qué intención?	En la procuración de fondos se comunica la ONL para establecer relaciones y obtener recursos, por lo tanto la intención responde concretamente a ¿Qué recurso deseamos? Si es monetario ¿Qué cantidad necesitamos? ¿Con qué frecuencia? Y ¿Cuál será el uso de tal recurso? ¿Qué tipo de relación se desea establecer? ¿Qué tipo de relación es más conveniente para la ONL según sus propias necesidades y las características del receptor?
¿Bajo qué condiciones?	¿Cuáles son las características del entorno de la ONL y del entorno del receptor o público? Como se ha mencionado en cualquier proceso comunicativo hay factores externos que intervienen influyendo de manera determinante en el desarrollo de éste. Por ello la ONL deberá identificar aspectos de índole, política, social, económica, cultura y tecnológica relacionados con su labor y, específicamente, con la procuración de fondos.

Como se observa en el **Esquema 3**, este plan estratégico constará de un proceso interno y otro externo. El primero es de preparación; el segundo de ejecución.



Esquema 3. Puntos clave de comunicación en la procuración de fondos.

-Proceso interno.

Todos los procesos comunicativos dentro de la organización, de una u otra manera, son parte de la construcción de la identidad de la ONL, de sus programas, servicios y/o productos.

Esta identidad es el conjunto de los rasgos particulares que diferencian a una organización de todas las demás, es su esencia, y como tal, tiene factores conceptuales (el Caso), visuales (nombre, logotipo, colores) y conductuales (formas de actuar, funcionamiento administrativo, cultura y clima organizacional, etc.).

En esta identidad, producto del terreno de experiencia, se encuentra todo cuanto requiere la organización para establecer, generar y producir relaciones. Para ser eficaz y eficiente en esta tarea, es menester apoyarse de las Relaciones Públicas y la Mercadotecnia Social.

Las primeras, trabajarán en esta construcción de la identidad con los públicos internos para:

- Normar todas las actividades formales de comunicación que se desarrollen.
- Elaborar e implementar programas de comunicación y relaciones públicas destinados a integrar a la organización con todos sus públicos.
- Crear, promover y acrecentar las relaciones de la organización, con el propósito de posibilitar la consecución de objetivos.

- Asesorar y proporcionar servicios en materia de comunicación y relaciones públicas a todas las áreas de la organización.
- Evaluar las actividades de de comunicación y relaciones públicas llevadas acabo dentro de la organización.

Los métodos y técnicas de la Mercadotecnia Social, son de gran utilidad para segmentar a los públicos y para identificar los elementos que los hacen susceptibles de ser participe de un proyecto social.

-Proceso externo.

En este proceso se lleva a cabo lo planeado, es decir, se presenta a los públicos externos el mensaje elaborado por la ONL para generar opinión pública y, por ende, una imagen (representación mental ubicada en los públicos y estructurada a partir de experiencias propias o ajenas, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones).

En este proceso, las Relaciones Públicas integran a la ONL a su contexto social y promueven a la organización en general, no sólo para gozar de la buena voluntad y compromiso de todos sus públicos, sino también de estabilidad y de una vida duradera.

Para ello, las Relaciones Públicas deben basarse en 5 principios:

6. Una comunicación honrada en pro de la credibilidad.
7. Apertura y coherencia de acciones en pro de la confianza.
8. Imparcialidad de las acciones en pro de la reciprocidad y la buena voluntad.
9. Una comunicación bidireccional continua para evita la alienación y para crear relaciones.
10. Investigación y evaluación del entorno para determinar las acciones o los ajustes necesarios para que exista armonía social.

Y fundamentalmente se tendrá que:

- Investigar las necesidades de comunicación.
- Sondear las opiniones y actitudes sobre la organización.
- Difundir los objetivos y planes de la organización con el propósito de que sus públicos se identifique con ellos.

Por su parte, la Mercadotecnia Social, estará encargada de satisfacer, a través de la mezcla mercadológica, las necesidades y deseos del receptor y del emisor, en el proceso de intercambio. En otras palabras, de manera creativa, buscará establecer las condiciones aptas para tener relaciones efectivas promoviendo los programas, proyectos, servicios y/o productos de la ONL.

Ambos procesos, interno y externo, se dan de manera simultánea y se influyen mutuamente. Evidentemente, habrá algunas prácticas comunicativas que no se puedan controlar o prever como consecuencia de experiencias pasadas, por factores relacionados con los públicos de la organización e independientes a ésta o por influencias del entorno. Sin embargo, toda ONL ocupada en trabajar profesionalmente, incluyendo la gestión de la comunicación, desarrollará cualidades para adaptarse a la incertidumbre y prosperar en ambientes dinámicos.

Aunado a ello, este trabajo requiere de una base ética y cumplir con tres requisitos básicos:

4. Transparencia: las organizaciones deben definir con claridad su misión y sus actividades.
5. Contar con sistemas de control y seguimiento: evaluaciones detalladas.
6. Mecanismos de información, la cual debe ser clara y darse a conocer en el momento preciso.

Todo cuanto realice la ONL será tomado en cuenta por sus públicos para definirla y diferenciarla. Con base en esto, se formarán una imagen, es decir, un esquema de percepciones y creencias sobre la organización, a partir del cual las personas decidirán una conducta en función de su percepción de la realidad.

De ahí, la importancia de ser conscientes de que al procurar fondos se están planteando las condiciones para establecer relaciones, en donde la ONL contrae compromisos y obligaciones, así como beneficios para cumplir con su misión.

Conclusiones.

Después de haber reconocido o experimentado las necesidades o problemáticas enfrentadas por un grupo o población determinada, una organización civil es fruto de una intención llevada a la acción con la finalidad de contribuir a la satisfacción o solución de aquéllas.

Este hecho, nos acerca al sentido más genuino de la palabra comunicación: *puesta en común, participación, comunión* y, a su vez, hace pensarla como una acción integradora al dar vida a nuevas formas de organización y participación de la sociedad dentro del contexto actual.

Cuando inicié este trabajo, mi perspectiva sobre esta acción -en su nivel organizacional- estaba más identificada con el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar los procesos comunicativos de una organización.

Terminado el análisis, comprendo a la comunicación como parte de una continua negociación que los individuos hacemos con nosotros mismos y con otros; el cúmulo de experiencias y conocimientos van determinando su rumbo a partir de la toma de decisiones y acciones.

Este cúmulo es parte de la identidad de cada individuo, nos diferencia y hace parecer imposible empatarnos en un mismo nivel para llevar a cabo el proceso de comunicación. Sin embargo, es a través de éste que la sociedad ha establecido valores, creencias, hábitos, rituales, entre otras cosas, para mantenernos como seres sociales e integrarnos desde necesidades compartidas de convivencia armónica y funcional.

Como fruto de ello, de esa convivencia, surgen las organizaciones; sistemas en donde encontramos una forma de adaptarnos e incluirnos al mundo por medio de roles. En ellas, la negociación continúa; sin embargo, el objetivo de organizarse, como eje articulador, le da otros matices haciendo posible hablar de comunicación organizacional.

Ésta, en respuesta a la visión del conocimiento como un recurso, es considerada un punto clave para la gestión y productividad de las organizaciones actuales. Desde esta concepción, es comprensible y aceptable identificar tres maneras de intervenir profesionalmente en materia de comunicación: comunicación estratégica, comunicación operativa y comunicación táctica.¹⁹³

No obstante, si consideramos a la comunicación organizacional como el resultado de un conjunto de relaciones interpersonales y grupales, establecidas por y en torno al objetivo de la organización, entonces podremos hablar de una Intervención teórica. La cual deberá superar el planteamiento administrativo-instrumental, para, asociar a las influencias de la estructura, los atributos subjetivos, normativos y de significación que le dan el sentido sociocultural a las organizaciones.

¹⁹³ Rebeil Corella, María Antonieta, Ruíz Sandoval Reséndiz, Celia, *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*, p. 116.

Asimismo, es necesario dejar de creer a la organización como un equivalente de unidad armónica planeada únicamente de manera racional, pues son también un espacio de múltiples emociones y contrariedades.

Por esta razón, los retos para el comunicólogo siguen siendo muchos y, más aún, si intentamos abordar a las organizaciones civiles, pues en ellas reina la heterogeneidad y la contraposición; lo certero para unas, para otras no representa algo concreto.

Por ejemplo, es muy posible que para algunas OCs, la procuración de fondos, represente una actividad meramente administrativa carente de la capacidad de contribuir en la amplitud de su impacto. Esto no resta valor a lo expuesto en este trabajo, al contrario, abre nuevas líneas de análisis e investigación, no sólo para el área académica, sino también para impulsar la movilización de conocimiento dada en las organizaciones de la Sociedad Civil.

Pues mediante los caminos tomados para responder a las exigencias del entorno, ellas mismas han encontrado en la profesionalización una alternativa viable para adaptar sus estructuras y actividades en proporción a la incertidumbre de los ambientes dinámicos en donde se desarrollan.

Dada su naturaleza, éstas son un laboratorio social al ser organizaciones que aprenden, pues sus integrantes -verdaderamente comprometidos con la causa- llegan a explotar sus talentos y desarrollan cualidades competitivas.

Cuando estas son compartidas con otras organizaciones, el conocimiento se sistematiza, ocasionando el surgimiento de asociaciones, como *Procura*, dedicadas a concentrar tal conocimiento para ampliarlo y sustentarlo con el apoyo de múltiples ciencias y disciplinas.

Como se observó, en la figura 2 del capítulo 3 (páginas 92) *Procura* forma parte de la profesionalización de las OCs a través de sus aportes sobre procuración de fondos, para la cual, si desea promover como una disciplina multidimensional, será indispensable considerar los aportes de la Teoría de Comunicación y de la Comunicación Organizacional, pues esta mirada, le permitirá observarla como un proceso social donde las ideas, costumbres, modas, emociones y demás cuestiones relacionadas con la cultura y la psicología humana, tienen una gran influencia en el desarrollo y progreso de la actividad filantrópica.

Por otro lado, la profesionalización de las OCs, ciertamente ha provocado y seguirá provocando cambios, lo cual orilla a preguntarnos ¿estas organizaciones son conscientes del alcance de estos cambios? ¿Están en condiciones asumirlos?

Algunos no son tan evidentes como otros, pero hay uno con amplias oportunidades de existir. Éste está en relación a las adaptaciones en la estructura y funcionamiento como consecuencia de la profesionalización, pues en este rubro, ésta muchas veces requiere implemen-

tar procesos sistematizados y con mayor control, lo cual puede dejar a un lado la flexibilidad distintiva de estas organizaciones.

Asimismo, sí comienzan a implementar una filosofía empresarial aplicada a su administración y a las cuestiones laboral, ¿Correrán el riesgo de perder su esencia basada en la lucha por un bien común? ¿Cómo repercutiría esto en la dinámica de la Sociedad Civil y en la interrelación de los tres sectores?

Estas interrogantes quedarán en espera de una respuesta. Mientras tanto, aunque se fundamento en una pequeña parte de la realidad, con lo abordado en este trabajo es claro que la Comunicación Organizacional tiene un papel medular en la profesionalización de las OCs al ser ésta un proceso social en donde, inevitablemente, hay procesos comunicativos en todos los niveles, sin embargo, resalta el organizacional por las redes construidas por estas organizaciones para compartir experiencias y sumar esfuerzos.

Como condición necesaria para la existencia de la profesionalización, la comunicación ahí esta, ahora únicamente requiere de personas interesadas en abordarla desde la teoría para ampliar sus propios alcances.

Fuentes de consulta

Bibliografía.

- Alberich, Nistal Tomas, **Guía fácil de Asociaciones. Manual de gestión para la creación, desarrollo y dinamización de entidades sin ánimo de lucro**, 2ª ed., Editorial Dykinson, Madrid, 1998, pp.
- Amado Suárez, Adriana, Castro Zuñeda, Carlos, **Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada**, Temas Grupo Editorial Océano, México, 2002, 271 pp.
- Balfhor, Christian, **Cómo Administrar una organización no gubernamental (ONG)**, Ed. Universidad Católica Argentina, Buenos Aires, 2007, 255 pp.
- Beck, Ulrich, **La sociedad del riesgo hacia una nueva modernidad**, Paídos Básica, Barcelona, España, 1998.
- Belch, George E., Belch, Michael A., **Publicidad y promoción perspectiva de la Comunicación de Marketing Integral**, Trad. Jose Luis Blanco y Correa Magallanes, Magda Elizabeth Treviño Rosales, 6ª ed., Mc Graw Hill, México, 2004, 849 pp.
- Berlo, David K., **El proceso de la comunicación**, Editorial El Ateneo, México, 1992, 239 pp.
- Blake, Oscar J., **La Capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones**, Ediciones Macchi, 4ª ed., Buenos Aires, Argentina, 2003, 162 pp.
- Bonilla, Gutierrez Carlos, **La comunicación: función básica de las relaciones públicas**, Editorial Tillas, México, 1988, 109 pp.
- Cadena, Roa Jorge coord., **Las organizaciones civiles mexicanas hoy**, Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, México, 2004, 424 pp.
- Castro, Ixchel, Moreno, Luz Zareth, **El Modelo Comunicativo. Teóricos y teorías relevantes**, Editorial Trillas, Universidad Latina de América, México, 2006, 176 pp.
- Cesar, Galeano Ernesto, **Modelos de comunicación. Desde los esquemas de estímulo-respuesta a la comunicación contingente**, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1997, 145 pp.

- Cortina Izeta, Jesús María, **Identidad, identificación, imagen**, Fondo de Cultura Económica, México, 2006, 176 pp.
- Costa Joan, **Identidad Corporativa**, Trillas, México, 2004, 125 pp.
- Costa, Joan, **La Comunicación en Acción**, Paidós, España, 1999, 161 pp.
- De Marchis, Giorgio, Gil – Casares María, **Organización y psicología en comunicación interna**, Editorial Fregua, Madrid, 2007, 308 pp.
- De Piero, Sergio, **Organizaciones de la Sociedad Civil. Tensiones de una agenda en construcción**, Paidós, Buenos Aires, 2005, 270 pp.
- Escalante, Gonzalbo Pablo, et. al., **Nueva historia mínima de México**, El Colegio de México, México, 2004, 315 pp.
- Favela, Alejandro, Calvillo, Miriam et. al., **Organizaciones Civiles: una propuesta para lograr su consolidación**, Plaza y Valdes Editores, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades, México, 2003, 128 pp.
- Fernández Collado, Carlos, **La comunicación en las organizaciones**, Trillas, México, 2002, 273 pp.
- Fernández Collado, Carlos, **La comunicación humana en el mundo contemporáneo**, McGraw Hill, 2ª edición, México, 2006, 411 pp.
- Girardo, Cristina coord., **La profesionalización de las OSC en México**, El Colegio Mexiquense, A.C., México, 2007, 164 pp.
- Goldhaber, Gerald M., **Comunicación organizacional**, Editorial Diana, tr. José Manuel Balaguer, México, 1984, 423 pp.
- Krieger, Mario, **Sociología de las Organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional**, Pearson y Prentice Hall, Argentina, 2001, 569 pp.
- Losada, Días José Carlos coord., **Gestión de la Comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing**, Ariel, Barcelona, 2004, 556 pp.
- Lucas Marín, Antonio, García Ruíz, Pablo, **Sociología de las organizaciones**, McGraw Hill, Madrid, 2002, 443 pp.

- Méndez, José Luis coord., **Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica**, Porrúa, México, 1998, 495 pp.
- Moliner, Tena Miguel Ángel, **Marketing social, la gestión de las causas sociales**, Esic Editorial, Madrid, 1998, 254 pp.
- Moreno, Aragonese Julio, **Gestión de entidades no lucrativas**, Ed. Thomson, España, 2001, 267 pp.
- Morin, Edgar, **Introducción al Pensamiento Complejo**, Editorial Gredisa, Barcelona, 2001, 167 pp.
- Nielander, William A., **Práctica de las Relaciones Públicas**, Editorial Hispano Europea, 3ª ed., España, 1980, 450 pp.
- Peredo, Roberto, **Introducción al estudio de la Comunicación. Teoría de la Comunicación I**, Ediciones de Comunicación, México, 1986, 204 pp.
- Pérez, Romero Luis Alfonso, **Marketing social, teoría y práctica**, Pearson Educación, México, 2004, 546 pp.
- Procura, A.C., **Ética y Transparencia en las ONL (Organizaciones no lucrativas)**, Colección Experiencias significativas, México, 2008, 51 pp.
- Procura, A.C., **Guía de estudio de Curso Enriquecimiento de las relaciones con los donantes**, México, 2008.
- Procura, A.C., **Guía de estudio del Curso Principios y técnicas de procuración de fondos**, México, 2008.
- Procura, A.C., **Guía de estudio del Curso Taller de trabajo: desarrollo del caso**, México, 2008.
- Procura, A.C., **Guía de estudio del Mercadotecnia Social para la procuración de fondos**, México, 2008.
- Rebeil Corella, María Antonieta, Ruíz Sandoval Reséndiz, Celia, **El Poder de la Comunicación en las Organizaciones**, Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana, México, 1998, 386 pp.

- Roda Salinas, Fernando Jesús, Beltrán de Tena, Rosario, **Información y Comunicación. Los medios y su aplicación didáctica**, Editorial Gustavo Gili, Barcelona, 1988, 140 pp.
- Rodríguez M., Darío, Opazo B. Ma. Pilar, **Comunicaciones de la organización**, Alfaomega Grupo Editor, México, 2008, 661 pp.
- Rodríguez, Valencia Joaquín, **Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa**, Thomson, 5ª ed., México, 2005, 289 pp.
- Seitel, Fraser P., **Teoría y práctica de las Relaciones Públicas**, Prentice Hall, 8ª ed., España, 2002, 572 pp.
- Steiner, George A., **Planeación Estratégica**, Compañía Editorial Continental, México, 1983, 366 pp.
- West, Richard, Turner, Lynn H., **Teoría de la comunicación. Análisis y aplicación**, Mc Graw Hill, España 2005, 523 pp.

Tesis

- Jacobo, Zepeda Humberto Rafael, **Las Organizaciones No Gubernamentales Mexicanas; una aproximación a su caracterización y naturaleza organizacional**, Tesis de Maestría en Estudios Organizacionales, México, Universidad Autónoma Metropolitana, 2001, 126 pp.
- Rodríguez Baeza, Gabriela, **Estrategia de Comunicación para la procuración de fondos para Asociación Monarca Centro Especializado en Adicciones, I.A.P.**, Tesis de Licenciatura, México, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2007, 165 pp.

Cibergrafía

- www.procura.org.mx
- <http://www.wordreference.com/definicion/profesionalizaci%C3%B3n>, 8 de junio de 2011.