

Universidad Panamericana
Dirección de Sistema Bibliotecario

Tesis Digitales - Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

Queda **prohibida la reproducción total o parcial** de este trabajo, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización expresa y por escrito del autor. Cualquier uso no autorizado será sancionado conforme a la Ley Federal del Derecho de Autor.

El uso de esta obra podrá ser utilizado únicamente con fines **académicos e informativos** y deberá citar la fuente dónde la obtuvo mencionando el autor o autores.

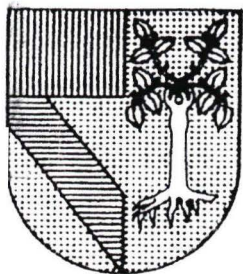
UNIVERSIDAD

**Pana
meri
cana**

Biblioteca

Campus CDMX

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE COMUNICACION

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACION PARA
LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

T E S I S
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRIA EN COMUNICACION SOCIAL
Q U E P R E S E N T A :
LIC. YOLANDA HERNANDEZ ARCINIEGA

ASESOR: MTRO. MAURICIO GUERRERO MARTINEZ

MEXICO, D. F.

2003



* 0 9 1 3 7 9 *

T
COM
2003
H43p
E121
CLASIF. _____
ADQUIS. 091373
FECHA. 2/xii/03
COSTO. _____

Eres más de lo que crees ser, y puedes
hacer todo lo que te propongas. Todos
tenemos en nuestro interior un tesoro
de sabiduría, paz, amor y dicha...
Encara la vida con una alegre y radiante sonrisa...
Piensa en nuevas maneras de hacer
las cosas que te hagan sentir
plenitud y gozo.
Ten una firme filosofía de la vida
que te apoye siempre y en cualquier
circunstancia.
Confía en la abundancia
y la generosidad del Universo.

L.L. Hay

CONTENIDO

Agradecimientos

Introducción

I. La Comunicación Organizacional y el Plan Estratégico de Comunicación.

- 1.1 La organización
- 1.2 La comunicación organizacional
- 1.3 Plan estratégico de comunicación

II. La Sociedad Civil

- 2.1 Sociedad Civil
- 2.2 Los dos discursos sobre la Sociedad Civil
- 2.3 Las organizaciones de la Sociedad Civil
- 2.4 Las organizaciones de la Sociedad Civil en la realidad mexicana
- 2.5 Las organizaciones no gubernamentales (ONG's)

III. Plan Estratégico de Comunicación para las Organizaciones de la Sociedad Civil

- 3.1 Corazón ideológico de la organización
- 3.2 Plan estratégico de comunicación
- 3.3. Introducción y propósito general
- 3.4 Definición del emisor
- 3.5 Público objetivo
- 3.6 Estrategia operativa
- 3.7 Manual de comunicación
- 3.8 Evaluación permanente
- 3.9 Anexos
- 3.10 Glosario
- 3.11 Bibliografía sugerida

IV. Descripción del procedimiento de evaluación del Manual para la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación para Organizaciones de la Sociedad Civil.

- 4.1 Explicación
- 4.2 Instrumento de evaluación
- 4.3 Resultados

Bibliografía general

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas a las que tengo que agradecer su apoyo, comprensión, cariño y paciencia, ya que sin ellas no hubiera podido concluir la maestría y la tesis.

Comienzo por orden de aparición en mi mente, sin restarles importancia a todas y cada una de ellas:

- Mauricio Guerrero Martínez, mi asesor; Regina Jiménez Otelongo, maestra, revisora de la tesis y consejera; María Eugenia Ramírez España de Guajardo, por su apoyo; Susana Barnetche de Martínez de Renovación, Unión de Fuerzas, Unión de Esfuerzos, por sus atinados consejos; Rosa María Berlanga de Martínez de Mensajeros de la Paz, México, por sus útiles observaciones; Teresa Becerra de Angoitia de la Asociación Mexicana de Voluntarios, A.C; Lourdes Gómez Aguirre de la Fundación Porvenir, A.C.; Eugenia Arias Rama del Instituto Educativo Olinca; Alberto Ruiz de la Peña B. de Política y Urbanismo, A.C.; Dada Kalatitananda de Ananda Marga; Roberto Emilio Guerra Díaz del Centro Mexicano para la Filantropía; Ignacio Peón Escalante del Pacto de Grupos Ecologistas; María Aurora Palma Moreno de COMPARTIR Fundación Social; Neftalí Ortiz Velásquez de la Fundación Mujer y Familia, A.C.; Ary Kahan Freund de Amigos de Vida Digna; Luis Lópezllera Méndez de Promoción del Desarrollo Popular, A.C.; Carlos Pulido Ballesteros de Christel House de México, A.C.; Gloria Judith Martínez Bejarano y Mario Cervantes de la Universidad Vox Populi; Ana Barreiro de AMEVAC; la Lic. Ma. Teresa Carreras; a mis amigos, amigas y familiares que de una u otra manera formaron parte de esta tesis; y a todas las personas que en mayor o menor medida colaboraron con la culminación de este trabajo y que por mi mala memoria, no mencioné.

A mi *hermana* Geli la reconozco por el entusiasmo, apoyo y cariño que siempre me ha brindado y a Roberto por su solidaridad. A *Ali Yosael* y *Edmée*, mis hijos, que aunque son muy pequeños y no lograban entender porqué su mami pasaba tanto tiempo frente a la computadora, se acercaban a darme un beso y un abrazo en señal de solidaridad. A mi *suegra* y *cuñadas* les estoy agradecida por cuidar a mis pequeños en días de clase y cuando me vi muy ocupada en elaborar la tesis.

También quiero agradecer a una gran persona, que gracias a una "Dioscidencia" apareció en mi vida y me ayudó a llegar a un final que yo veía remoto y que hoy es una realidad: el Lic. Ary Kahan.

Y por último a mis *padres* que siempre me han motivado para ser mejor pero que sobre todo siempre han respetado mis decisiones, y en el transcurso de la maestría y la elaboración de la tesis, cuidaron a mis hijos y me brindaron su apoyo incondicional.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es la fuerza que pone en movimiento la mayor parte de la actividad humana, ya que gracias a ella nos relacionamos con los individuos o grupos que nos rodean. La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño. Constituye una función integradora donde circulan y se intercambian conocimientos, técnicas, habilidades y destrezas, ideas, valores, principios, creencias y teorías que permiten la unión de sus miembros para ayudar a la organización a alcanzar mejor y más rápidamente sus objetivos.

La comunicación organizacional estudia el fenómeno comunicativo en las organizaciones, mediante el proceso de doble sentido a través del cual personas que trabajan en la empresa o institución, se intercambian mensajes con un propósito determinado. Fomenta la cooperación y la buena voluntad en la aportación de ideas para el mejoramiento de ciertas actividades, diseña sistemas y programas específicos que motiven al personal y que lo hagan sentirse satisfecho de pertenecer al centro en que labora.

Podemos dividir a la comunicación organizacional en interna y externa. La interna se caracteriza por un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. La externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. A su vez ésta comprende a las Relaciones Públicas y a la Publicidad.

Los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización deben responder a una estrategia integral cuya finalidad última será ayudar a la organización a alcanzar sus metas y proyectar su imagen.

Sin embargo, esto no podría ser posible sin acudir a la planeación estratégica, entendida como un proceso continuo de evaluar sistemáticamente la naturaleza del negocio, definiendo objetivos a largo plazo, identificando metas cuantificables, desarrollando estrategias para alcanzar esos objetivos, asignando recursos para poderlos llevar a cabo.

Un plan estratégico de comunicación es el uso creativo de los recursos de una organización para alcanzar metas específicas de: aceptación, capacitación, crecimiento, credibilidad, eficiencia, estabilidad, formación, identidad, imagen, información, integración, liderazgo, organización, pertenencia, productividad y reforzamiento de cultura. Identifica oportunidades y amenazas. Señala como buscar la aceptación, capturar, competir, difundir, diversificar, fortalecer, mantener, motivar y penetrar públicos específicos. Define actitudes, estrategias, medios a utilizar; necesidades, objetivos, percepciones, políticas, procedimientos, programas, valores que determinen el futuro de la organización. Sirve de documento de integración armónica de todos los elementos.

El plan estratégico de comunicación, tiene como propósito general, determinar las políticas de comunicación que permitan coordinar la diversidad de niveles así como todas las acciones, estrategias y actitudes comunicativas que genera la organización de manera totalmente intencionada y dirigida con la finalidad de coadyuvar al logro de los objetivos institucionales.

El objetivo general de esta investigación es proporcionar a las organizaciones de la sociedad civil las herramientas necesarias para la realización de un Plan Estratégico de Comunicación, con el fin de que puedan determinar las políticas de comunicación, que permitan coordinar las acciones, estrategias y actitudes comunicativas que generen, de manera totalmente intencionada y dirigida con la finalidad de coadyuvar al logro de los objetivos institucionales.

Los objetivos particulares son: Que las organizaciones elaboren un instrumento propio de reflexión, decisión y acción, para definir los objetivos de comunicación institucional; que las organizaciones identifiquen las oportunidades y acciones comunicativas de acuerdo con el ambiente en el que se desarrollan; y que las organizaciones descubran el sentido de misión y propósito comunicativo con el que deben vivir.

Para cumplir con el logro de los objetivos de la tesis, se elaborará un instrumento que proporcione los elementos para la creación de un plan estratégico de comunicación, que lleve de la mano a los generadores del mismo, tomando en cuenta en todo momento, a la gente y sus ideas, a las necesidades del sector y a la realidad social de nuestro país.

La definición de contenidos se da con base en el abordaje en primera instancia, del concepto de comunicación organizacional y del plan estratégico de comunicación; en segundo plano se da a conocer lo relacionado con las Organizaciones de la Sociedad Civil; la orientación para establecer el diagnóstico de comunicación y la propuesta son la parte central del estudio, la cual arrojó instrumentos y programas de comunicación adecuados a las necesidades de cada organización. Además de que se contó con la participación de integrantes de 15 instituciones de la Sociedad Civil que evaluaron el plan y que aportaron ideas muy importantes que sirvieron para consolidar una presentación acorde a sus requerimientos. Las instituciones participantes fueron:

- Renovación, Unión de Fuerzas, Unión de Esfuerzos,
- Mensajeros de la Paz, México,
- Asociación Mexicana de Voluntarios, A.C
- Fundación Porvenir, A.C.
- Instituto Educativo Olinca
- Política y Urbanismo, A.C.
- Asociación Ananda Marga, A.C.
- Centro Mexicano para la Filantropía
- Pacto de Grupos Ecologistas
- COMPARTIR Fundación Social
- Fundación Mujer y Familia, A.C.
- Amigos de Vida Digna
- Promoción del Desarrollo Popular, A.C.
- Christel House de México, A.C.
- Universidad Vox Populi S.C.

Espero que el efecto final de la investigación beneficie a las más de 7000 organizaciones registradas en nuestro país, pues pretendo les proporcione las bases para elaborar un modelo de plan estratégico adaptable a los requerimientos de comunicación sin importar su giro, ya que a raíz del inicio de este trabajo, las dirigentes de un buen número de organizaciones se han interesado en el tema, por lo que convenientemente se agrega una guía detallada para que en la medida de lo posible, cada una de las personas encargadas de la comunicación, difusión o relaciones públicas de cada grupo, puedan implementar su propio plan.

Son varios los motivos que me llevaron a elegir este tema, el principal, que desde hace mucho tiempo estoy ligada a este tipo de organizaciones, ya que he prestado trabajo voluntario en varias de ellas y al impartir la materia de Desarrollo Comunitario en la Universidad del Valle de México, Plantel Chapultepec y dirigir un promedio de 18 proyectos por semestre, he podido conocer la realidad y las necesidades de varias instituciones que urgentemente requieren comunicarse al interior y al exterior, con el objeto de dar visibilidad a su causa. Otro de los aspectos que me impulsaron fue mi latente inquietud de aportar a la comunidad un proyecto socialmente benéfico. En el panorama académico creo que podrá ser una contribución de gran utilidad para las organizaciones del sector, pues en México existen muy pocos estudios relacionados con el diseño y aplicación de planes estratégicos de comunicación para las instituciones del sector social; del cual espero se desprendan cursos de capacitación para orientar a los posibles usuarios, sobre sus aplicaciones.

El trabajo se organiza en cuatro capítulos; en primer término se presentan las bases conceptuales que dan lugar a la realización del plan estratégico de comunicación; en el segundo capítulo se habla de las Organizaciones de la Sociedad Civil, donde se hace un esbozo de la historia, desarrollo y situación actual del sector en México. La propuesta: El Plan Estratégico de Comunicación para las Organizaciones de la Sociedad Civil, ocupa el capítulo tercero y el cuarto rubro incluye el procedimiento de evaluación del Plan Estratégico de Comunicación para Organizaciones de la Sociedad Civil. Al final se adjuntan las fuentes bibliográficas.

Las fuentes de información necesarias para el desarrollo de la investigación básicamente fueron publicaciones y documentos varios acerca de las Organizaciones de la Sociedad Civil; en cuanto a la bibliografía, fueron consultados diversos libros que dieron la base teórica y metodológica al trabajo.

Un Plan Estratégico de Comunicación para las Organizaciones de la Sociedad Civil como instrumento para favorecer el crecimiento y consolidación de un sector que cada día cobra mayor importancia y día a día se convierte en capital nacional invaluable.

LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL Y EL PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACION

1.1 LA ORGANIZACION.

La naturaleza y desarrollo de las organizaciones se puede localizar en la historia misma de la sociedad. Surgen como un elemento necesario para realizar la labor de la caza, primera actividad importante a la que el hombre se dedica a fin de obtener el alimento que le es vital para sobrevivir. La organización fué lo que le permitió realizar tan difícil empresa, dadas las condiciones de la época. El desarrollo de la agricultura y la ganadería, concede al hombre dedicar parte de su tiempo a otras ocupaciones, como la elaboración de utensilios de cerámica, vestimenta, diversiones y armas incluso, que requirieron que diversos grupos se dedicaran a estas actividades, surgiendo en muchos casos las organizaciones de tipo familiar con objetivos específicos y dedicados a una tarea que permitía a este núcleo mediante trueque todo lo necesario para su subsistencia.

Todos de alguna u otra manera estamos inmersos en el mundo de las organizaciones, en el trabajo, la escuela, en grupos culturales, clubes sociales, en organizaciones no gubernamentales, religiosas, clínicas y hospitales, de tipo civil, bancarias, etc... Si se suma, como dice Gerald Goldhaber, el tiempo que pasamos en ellas, es fácil concluir que en la actualidad todos somos "seres organización"¹.

Una organización está formada por dos o más personas, varía su tamaño de

acuerdo a sus recursos financieros, tecnológicos y humanos. Es un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y que representan diferentes roles en el desarrollo de tareas y objetivos comunes.

Otra forma de ver a la organización es como una red de relaciones interdependientes en las que están implicadas la estructura fundamental que genera y guía dichas relaciones, las personas que están implicadas en ellas y la manera en que las distintas relaciones contribuyen a la organización en su conjunto.

Son cinco los principales elementos que constituyen a una organización: El tamaño que puede determinarse por la escala de recursos financieros, tecnológicos y humanos, en relación directa al número de empleados que ahí laboran; la interdependencia consistente en las relaciones que entrelazan a los miembros de la organización, quienes se influyen mutuamente, sin la interdependencia, los individuos no pueden desarrollar tareas ni lograr objetivos comunes; los insumos que representan la energía que necesita la organización para su buen funcionamiento, se encuentran en el ambiente exterior y son importados a la misma; la transformación que es el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos, desde el momento en que ingresan a la organización los recursos materiales y financieros, la energía y la información hasta que salen de ésta, para lo cual se requieren de acciones de coordinación y control en la organización; por último están los productos que son el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele reintegrarse al medio ambiente.

¹ Gerald M Goldhaber, *Comunicación Organizacional*, p.18

A raíz de la Revolución Industrial y la creciente diversidad y complejidad de las organizaciones, a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, surgen las primeras teorías enriquecidas por las ideas de Frederik Taylor y Max Weber, posteriormente han surgido diversas corrientes y escuelas sobre el comportamiento organizacional, materia importantísima de estudio para saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente, cómo obtener mayor productividad, cómo conciliar los objetivos de una empresa con los del personal para obtener mejores logros y oportunidades para ambos, cómo motivar al personal, cómo se influyen las distintas partes de la organización, qué factores internos y externos hay que considerar para alcanzar los objetivos y cómo influye el contexto, entre otras cosas.

Existen cuatro sistemas para examinar las relaciones organizacionales a través de las escuelas de organización más importantes: La Escuela Clásica, la Escuela de las Relaciones Humanas, la Escuela de los Sistemas Sociales y la Teoría Contingente.

La Escuela Clásica

La primera de las tres, recibe el nombre de teoría "clásica" de la organización, ésta trata casi exclusivamente con la estructura de las organizaciones formales, le da prioridad al diseño y a la estructura de la organización más que a las personas. La teoría clásica evolucionó históricamente desde principios del siglo XX, con el movimiento de la "administración científica" que describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas del "premio y castigo", también conocida como la administración científica basada en el principio de que el hombre trabajaría al máximo de su eficacia

cuando se le ofreciese la suficiente motivación económica (dinero). Los autores más notables de la corriente clásica son Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

Max Weber desarrolló uno de los más famosos estudios que contribuyeron a la herencia de la escuela clásica: *La teoría de las organizaciones económicas y sociales*² en el que trató de determinar una forma de organización con una división precisa del trabajo y la especialización de funciones. Donde había que destacar la gran necesidad de ordenar a las organizaciones, asegurándose que las metas se dieran con base en planes, programas y tareas bien establecidas, "ideal" de toda organización que le llevara a plantear su teoría de la burocracia.

Weber hace la clara distinción entre la autoridad inherente que puede ser hasta ilegítima y la autoridad legítima, ganada, respetada y establecida por normas racionales y legales; concepto que proporciona los cimientos de lo que Weber describe con el nombre de "burocracia" y que se tipifica como una organización con continuidad que opera según unas reglas, que bajo el mando de líderes predeterminados el individuo involucrado comparte su trabajo para conseguir objetivos en una organización jerárquica con reglas que pueden ser normas o reglas técnicas, en las que el personal administrativo es separado de la propiedad de los instrumentos de producción o de administración, y también se separan la propiedad privada y los equipos de la organización, cuyos recursos están libres de cualquier control externo, y en la que ningún administrador puede monopolizar posiciones personales y en la que los actos administrativos, las reglas, las políticas, etc., se hacen por escrito.

² Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, p.38

En síntesis la burocracia se caracteriza por su: alta especialización, una rígida jerarquía de autoridades, complicadas reglas, controles e impersonalidad. Los gobiernos federales son la mejor muestra de ésto. No obstante aún en nuestros días este tipo de organizaciones siguen vigentes incluso en la iniciativa privada, siendo claros ejemplos de sistemas de actividades coordinadas que trabajan conjuntamente con los individuos que las forman, para conseguir un objetivo común bajo un liderazgo o autoridad y tiene como componentes básicos la división del trabajo (hace referencia a cómo se divide una cantidad de trabajo dado entre los recursos humanos disponibles y se puede hacer con base en la cantidad de responsabilidad-división funcional- o autoridad que cada persona asuma - división escalar-); los procesos escalares y funcionales (hacen referencia al desarrollo y a la estructura vertical y horizontal de la organización, niveles de la jerarquía y al trabajo que realiza cada empleado de la organización); con una estructura (hace referencia a las relaciones y roles que existen en la organización, permitiéndole alcanzar los objetivos eficazmente y de manera ordenada); y un campo de control (hace referencia al número de empleados que un gerente puede controlar eficientemente, así como la relación con lo centralizada o descentralizada que sea la estructura de la organización).

La intención de Taylor era semejante a la de Weber, quería establecer una serie de principios básicos para un desempeño eficaz y sistematizado del trabajo. Los principios de la administración científica, es su obra más importante y los principios que ahí plantea son: que el personal deberá ser seleccionado "científicamente", capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características tanto físicas como intelectuales; el trabajo deberá ser

analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre bases de poder o influencia; debe haber una cooperación muy cercana entre los que planean (tareas mentales) y los que ejecutan (tareas manuales) para lograr una adecuada integración de funciones; administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual, aunque cada grupo en la tarea más adecuada a sus características³

Los principios de dirección que recomienda Fayol en su libro: *Administración general e industrial*, se pueden resumir de la siguiente manera: División del trabajo con autoridad y responsabilidad bajo normas disciplinarias, dirigidas por un jefe obedeciendo un plan subordinando los intereses individuales a los intereses generales con una paga justa en unión con una cadena escalar donde prevalezca el orden, la equidad, la estabilidad, la iniciativa y el compañerismo. Para él, la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa, sobre todo en términos de planeación y predicción. Su planteamiento difiere del de Weber en que no hace la diferenciación entre la autoridad legítima y la elegida.

Escuela de relaciones humanas

La teoría humanista desarrollada hacia fines de los años veinte y principios de los treinta, tiene como principales representantes a Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas Mc. Gregor y Chris Argyris; que parten de una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de la empresa. Estos autores tuvieron como antecedente los estudios realizados en la planta Hawthorne de la Western Electric

³ *ibidem*, p.40

1927-1932, consistentes en el análisis de las relaciones existentes entre la producción de los obreros y las condiciones laborales, tuvieron un importantísimo impacto en la aplicación de las ciencias de la conducta, en la dirección y en la industria, ya que fueron el primer intento de estudiar los factores del medio ambiente físico y social del empleado de una organización que podían afectar a su producción y a su moral laboral. Marcaron el comienzo del movimiento de las relaciones humanas en la industria. Ya no podía decirse que la producción era una función de la estructura y el diseño de la organización formal. Ya no podían ignorarse los sentimientos, actitudes, capacidades y percepciones del empleado. Una vez hechos públicos los estudios de Hawthorne, otros investigadores comenzaron a realizar estudios que pusieron a prueba las variables "orientadas en los individuos", así como también los efectos que tenían en la organización.

Mayo en sus estudios, dio luz sobre la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos.

Lewin trató de comprender el comportamiento grupal, provocó un interés generalizado acerca del impacto del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas, entre otros temas⁴.

Rensis Likert desarrolló cuatro modelos de diseños de organización, inspirado en los estudios de Mayo y Lewin, que incluyen variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control. Estos modelos son: el

autoritario, el benevolente-autoritario, el consultivo y el participativo. De acuerdo a las variables de liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones, el comportamiento del modelo autoritario se da de acuerdo a poca o nula confianza del superior en el subordinado; amenazas, castigos o recompensas; responsabilidad de logros concentrada en los niveles superiores y poca comunicación interpersonal; delegación de autoridad delimitada, poca involucración y decisiones no dirigidas a motivar su implantación. En la misma tónica, en cuanto al modelo participativo podemos decir por ejemplo, que da confianza amplia en los subordinados; responsabilidad de logros compartida; comunicación ascendente más frecuente y confiable; toma de decisiones sobre políticas y normas hechas en toda la organización a través de grupos interconectados, delegación de autoridad y decisiones diseñadas para motivar su implantación.

McGregor, creador de la Teoría "X" y Teoría "Y". Plantea en cuanto a algunos aspectos de la Teoría "X", que se acercan mucho a las ideas de la teoría clásica, postula que la administración es la responsable de organizar los elementos productivos de la empresa; dirigir y motivar los esfuerzos del personal con el fin de controlar sus acciones y modificar su conducta para adecuarla a las necesidades de la organización; considera que sin esta intervención el personal sería pasivo, por lo que éste debe ser persuadido, premiado, castigado y sus tareas dirigidas. En cambio en la Teoría "Y" la dirección es directamente responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa y de encaminarlos hacia un fin económico; además se piensa que las personas no son por naturaleza pasivas, sino sujetas a motivación de su potencial de desarrollo, siendo así capaces de asumir responsabilidades en un proceso que

⁴ ibidem, p.43

incluya la creación de oportunidades, despeje de obstáculos, promoción del crecimiento y oferta de directrices para alcanzar las metas de la organización.

Por su parte Chris Argyris propone a la "administración participativa" como la más adecuada para aprovechar el potencial real de los individuos, incluyendo otros puntos clave, como el enriquecimiento del trabajo, favoreciendo la interrelación entre las partes, más que control de una sobre las demás, concientes de los patrones o redes de relación con las partes en un logro de objetivos conjunto, con la habilidad de accionar actividades dirigidas "hacia adentro" y "hacia afuera", influenciados por el pasado, presente y futuro de la organización sobre las actividades centrales.

La lógica básica del método de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés por los obreros (dejándolos participar en la toma de decisiones, mostrándose más amistoso, saludándoles por su nombre, etc.), con lo que mejoró la moral y la satisfacción de estos. El resultado neto sería una menor resistencia a la autoridad de la gerencia. Desafortunadamente ésto se convirtió, en algunos casos, en objeto de manipulación por parte de los jefes, por esta razón este movimiento ha sido severamente criticado, además de que se piensa que la elevada moral de los obreros no siempre va en proporción directa a la productividad de la empresa.

Del movimiento de la relaciones humanas se puede rescatar uno de sus logros más importantes: la identificación de la "organización que no es reflejada en el diagrama" es decir, la organización informal.

1.1.3 La Escuela de los sistemas sociales.

La lógica fundamental de esta escuela es que toda acción tiene repercusiones en la organización, cuando la organización es considerada como un sistema social, las variables estructurales y humanas adquieren una nueva importancia.

Son varios los estudiosos que contribuyeron al desarrollo tanto de la teoría de los sistemas generales como de la utilización de los sistemas en el estudio, entre ellos figuran Scott que vincula ambas teorías debido a que las dos estudian las partes en agregados y el movimiento de los individuos entrando y saliendo del sistema; la interacción de los individuos con el medio ambiente del sistema; las interacciones entre los individuos del sistema; el desarrollo general y los problemas de estabilidad del sistema.

Huse y Bowditch resumen los principios más importantes que definen a la organización como a un sistema: una organización está compuesta por un cierto número de subsistemas, todos los cuales son interdependientes y están interrelacionados, además de que es un sistema abierto y dinámico, tiene entradas, salidas, operaciones y fronteras; que busca el equilibrio a través de un "feedback" positivo y el "feedback" negativo; y que tiene una multiplicidad de propósitos, funciones y objetivos, algunos de los cuales entran en conflicto y donde el administrador debe intentar conseguir un equilibrio entre los subsistemas.

Daniel Katz y Robert Kahn, en su libro *Psicología Social de las Organizaciones*, consideran a las organizaciones sociales como sistemas abiertos y vivientes en los que las entradas de energía, esto es la "importación" de la misma le ayuda a funcionar transformándola internamente para "exportar" algún producto, bien o servicio diferente; y la conversión de las salidas en posteriores entradas de energía consiste

en transacciones entre la organización y su medio ambiente. Los elementos fundamentales de los sistemas abiertos, los autores lo resumen como: entrada (energía importada del medio ambiente), proceso (transformación interna de la energía para crear un producto, bien o servicio), salida (elemento terminado que es exportado al medio ambiente), ciclos de eventos (proceso continuo de intercambio de energía), entropía negativa (mayor importación de energía que exportación para convertir el proceso en ordenado y evolutivo), información (la organización se convierte en un ente vivo en el proceso de la comunicación), estado de equilibrio (ir cambiando la energía suficiente para responder a las demandas del entorno), diferenciación (especialización de las funciones de sus partes, o subsistemas) y equifinalidad (los sistemas abiertos pueden llegar a los mismos objetivos si parten de condiciones iniciales diferentes y viceversa)

Según la naturaleza de sus fronteras un sistema puede considerarse abierto o cerrado; es abierto cuando tiene fronteras permeables que permiten las interacciones del sistema con el medio ambiente, es dinámico pues cambia constantemente en cambio los sistemas cerrados tienen fronteras fijas que no permiten ninguna interacción con el medio ambiente, como resultado de ello, la estructura, la función y la conducta del sistema son relativamente estables y predecibles, siempre y cuando el arreglo inicial de sus componentes sea conocido.

Una organización como un sistema abierto necesita recursos naturales y humanos de su medio ambiente para mantenerse a sí misma, a estos recursos se les conoce como entradas del sistema. El proceso mediante el cual las entradas se convierten en salidas se llama transformación, puede ser de un producto o servicio, mismo que al ser exportado al medio ambiente es conocido como salidas.

La naturaleza cíclica de los sistemas viene dada por el feedback, esto es, cuando algunas de las salidas del sistema vuelven al sistema como nuevas entradas para guiar y controlar sus operaciones. Siempre y cuando exista equilibrio entre la energía de entrada y el producto salido. Sin olvidar a la interdependencia que se refiere a las relaciones entrelazadas entre las partes de un sistema y el sistema en su conjunto, por lo que cuando cambiamos una parte del sistema o subsistema, el impacto de dicho cambio se hará sentir en toda la organización.

Al identificar las partes o subsistemas de la organización y dar énfasis a la necesidad de identificar la interrelación de éstas entre sí con el todo y con los elementos externos más importantes, esta teoría presenta una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad; además que profundiza y amplía la importancia que le da a la comunicación interna la corriente humanista, así como el papel que se le da a la información como una "entrada" fundamental para el sistema y cualquiera de las partes, y a la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control y la evolución organizacional.

1.1.4 La Teoría Contingente

Podemos ubicar esta teoría a finales de 1950 y principios de los 60s. Estímulo-respuesta son palabras claves en los principios de esta teoría que plantea la importancia del medio ambiente o contexto (estímulo) y la forma en que una organización se estructura y funciona (respuesta), habiendo una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde, tomando en cuenta que no todas las empresas responden de la misma manera ni todas tienen la capacidad de hacerlo efectivamente.

Los principales esponentes de esta corriente son: Joan Woodward, Tom Burns, G.M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch.

Joan Woodward es uno de los principales autores de esta teoría, en su obra *Organización industrial: teoría y práctica*, plantea una correlación muy alta entre el tipo de tecnología de una empresa y su forma de estructurarse. Dedujo una escala de complejidad tecnológica para fundamentar el hecho de que no todas las empresas se conforman igual, sino que hay elementos diferenciadores que derivan en respuestas diferentes, con tres niveles:

a) Producción unitaria. Pequeños lotes fabricados generalmente a mano. Tipo de comunicación verbal.

b) Producción masiva. En línea o cadena. Tipo de comunicación: escrita.

c) Producción de proceso continuo. De flujo. Tipo de comunicación: verbal.

El sociólogo Tom Burns y el psicólogo G. Stalker, autores considerados pioneros en esta corriente, realizaron un estudio en 20 organizaciones inglesas en 1961, descubrieron dos estilos opuestos de administración que respondían a condiciones estables o cambiantes del entorno, de manera mecánica y orgánica, respectivamente.

Un estilo de administración mecánico se asemeja mucho a los sistemas clásicos, con una estructura formal y altamente diferenciada, definición de derechos y deberes muy articulados, jerarquía de autoridad formalizada y patrones de comunicación también formales y esencialmente verticales; por lo que cuando este tipo de organizaciones se enfrentaban a la necesidad del cambio o la innovación, su respuesta era lenta y poco efectiva, debido a los formalismos necesarios para tomar cualquier decisión, que al no ser rápida, Burns y Stalker la denominan "sistema patológico". Por otra parte un estilo administrativo orgánico se caracteriza por su flexibilidad e

informalidad organizacional, con una mayor interrelación y participación en los distintos niveles para la solución de problemas y la toma de decisiones, en éste sistema la comunicación cobra un papel muy importante, pues incluye no sólo patrones verticales, descendientes o formales, sino horizontales, ascendentes e informales.

En el estilo orgánico la delimitación de derechos y responsabilidades es más flexible, al personal se le reconoce por sus aportaciones a determinado problema, por lo que este sistema se convierte en más efectivo ante las demandas de un medio cambiante y dinámico. En ambos estilos, los autores rescatan de forma concreta como influye el medio ambiente en los estilos administrativos y en su eficacia.

El papel de la comunicación en esta corriente, como elemento integrador, en el que se le reconocen repercusiones no sólo en el ámbito estructural, sino también en el de las relaciones humanas y en la psicología social.

1.2 LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

El papel de la comunicación en las organizaciones es fundamental porque estimula las acciones y a los individuos; además de que se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios; se orienta hacia la producción, esto es, implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización. La comunicación organizacional debe originar los cambios internos que permitan a la organización seguir funcionando o que contribuyan a su crecimiento. Ejerce la función de mantenimiento al ocuparse de la información y la confirmación de las personas con el medio ambiente físico y humano. También se encarga de recompensar y motivar al personal para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales.

Es imposible pensar en una organización sin comunicación, sin embargo el concepto es relativamente joven y existen un sinnúmero de aportaciones a la definición de lo que es la comunicación organizacional sin que aún se hallan unificado criterios. Por lo que señalaré los aspectos más importantes que aportan varios autores con el objeto de clarificar el término.

Los autores estructuralistas clásicos, la conciben como medio para la coordinación, control y ejercicio de la autoridad. Los integrantes de la Escuela de Sistemas, conceden a la comunicación una importancia primordial dentro de los procesos organizacionales, haciendo énfasis en la necesidad de considerar al medio o entorno como un elemento fundamental para la sobrevivencia y desarrollo de la organización, y a la

información como un factor clave dentro de los intercambios que se dan entre organización y ambiente.

W.C. Redding y George Sanborn en su libro *Business and Industrial Communication* editado en 1964, definen a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerenciales, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir), y los programas de evaluación en las comunidades.

Daniel Katz y Robert Kahn la perciben como el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido dentro del marco de la organización, siendo vista desde múltiples ángulos porque en todo momento se enfrentan condiciones de incertidumbre, cada situación es diferente y hay múltiples maneras de llegar a una meta, si se considera a las organizaciones como conformaciones temporales que subsisten en la medida que la situación lo requiera; Por consiguiente, el proceso comunicador también está sujeto a la situación prevaleciente.

Harold Zelco y Frank Dance en su obra *Business and Profesional Speech Communication* en 1965, hacen énfasis en las habilidades de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones, tales como, entrevistar, asesorar, vender, persuadir, etc., por lo que perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendientes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad)

En 1972 Raymond Lesikar comparte la definición anterior en *Business Communication*, añadiéndole una tercera

dimensión, las comunicaciones interpersonales: el intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización.

Lee Thayer en *Communication and Communication Systems*, define a la comunicación organizacional como: aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización, basándose en el método general de los sistemas de la comunicación. Identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas y operaciones); reglamentarios (órdenes, reglas, instrucciones); y de mantenimiento/desarrollo (relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación)

Ernest Borman, William Howell, Ralph Nichols y George Shapiro, limitan su estudio a la "comunicación oral" como opuesta a la comunicación escrita dentro del marco de un sistema de grupos interdependientes y superpuestos. Subrayan la importancia de las habilidades comunicativas de escuchar, reunirse en pequeños grupos y hablar para persuadir, en su libro: *Interpersonal Communication in the Modern Organization*, en 1969.

Richard Huseman, Logue Cal y Freshley Dwigth en 1969 publicaron en su libro *Readings in Interpersonal and Organizational Communication*, que el campo de la comunicación organizacional estaba limitada a la estructura organizacional, en cuanto a motivación y habilidades comunicativas, como escuchar, hablar, escribir, entrevistar y discutir.

Varios autores subrayan en sus estudios la importancia de los medios de comunicación escrita (reportes, cartas, memorándum, boletines, propuestas, etc.)

Más recientemente Howard Greenbaum en 1971, percibe el campo de la comunicación organizacional incluyendo el flujo de comunicaciones formales e

informales dentro de la organización. Prefiere separar las comunicaciones internas y las externas y considera el papel de la comunicación como de coordinación (de los objetivos personales y de la organización, así como los de las actividades que generan problemas)

En 1972 Belle Ruth Witkin y Kent Stephens definen a sistema de comunicación organizacional como: aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización.

Por último William Haney en *Communication and Organizational Behavior*, sirviéndose del método semántico y general de comunicación, define en 1973 a la comunicación organizacional como la coordinación de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas.

La comunicación organizacional posee las características dominantes de la comunicación interpersonal, pero también la caracterizan consideraciones acerca del número y la posición del rol. Aunque las organizaciones varían en lo que concierne al tamaño, la permanencia y las tareas por cumplir, todas poseen miembros que interactúan, ocupan diversas posiciones sociales y desempeñan roles sociales.

Otra característica de la comunicación organizacional, es la reproducción en serie de los mensajes, por la cual éstos se transmiten de una persona a otra. Tiene lugar dentro de límites definidos y se relaciona con el logro de las metas de esa organización.

Retomando los conceptos anteriores, podemos decir que la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que fluyen dentro de una red de relaciones interdependientes, esto es, entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Se entiende también

como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio.

La comunicación organizacional puede dividirse en: comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización, y en comunicación externa, cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización. A su vez, la comunicación externa comprende a las relaciones públicas y a la publicidad. Enseguida se hace referencia a cada uno de estos términos:⁵

1. *Comunicación interna.* Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

2. *Comunicación externa.* Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

+ *Relaciones públicas.* Son el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y para proyectar ante ellos una imagen favorable.

+ *Publicidad.* Es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que buscan promover o incrementar la venta

de los productos o servicios de la organización.

Publicidad institucional. Es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva que persiguen evocar en el público una imagen favorable de la organización. Se considera entonces como un instrumento de las relaciones públicas.

El fin de la comunicación organizacional es: fomentar la integración en todos los aspectos para que sea de la cooperación, la buena voluntad en la aportación de ideas para el mejoramiento de ciertas actividades, buscar formas de crear y diseñar sistemas y programas específicos que motiven al personal y que lo hagan sentirse satisfecho de pertenecer al centro en que labore⁶.

1.2.1 Objetivos de la comunicación en la organización.

Son diez los objetivos de la comunicación en la organización según Fernández E.:⁷

1. Fomentar la lealtad, cooperación y comprensión de los empleados.

2. Informar a la dirección sobre las necesidades y pensamientos de los empleados, así como de sus reacciones en cuanto a los objetivos, políticas y prácticas de la entidad.

3. Informar a los diversos públicos externos sobre los objetivos y políticas de la organización. Esto incluye a los contribuyentes, accionistas, clientes, proveedores, concesionarios, repartidores, etc.

4. Difundir una imagen apropiada de la organización.

⁶ Sortes Mora. *Comunicación organizacional: paso a la productividad.* p45

⁷ Fernando M. Fernández Escalante. *Ciencia de la información y relaciones públicas.* p131

⁵ Carlos Fernández. *La comunicación en las organizaciones.* p31-32

5. Informar a la dirección sobre el pensamiento que los diversos públicos tienen sobre la organización, sea verdadero o falso, sinceros o de mala fe.

6. Determinar cuales son los objetivos mutuamente aceptables para la dirección y para los empleados y los públicos.

7. Contrarrestar los rumores o la propaganda de fuentes interesadas o de la competencia.

8. Fomentar los contactos personales entre los miembros de la organización en todos sus niveles y con miembros destacados de los públicos.

9. Lograr un verdadero auto análisis de la organización y la corrección de los errores que se cometen.

10. Proveer los medios de expresión y aclaración que sean adecuados a los públicos que se desee llegar y motivarlos.

1.2.2 Características esenciales de la comunicación organizacional

Se pueden ejemplificar a través de siete condiciones básicas conocidas como "las 7 ces de la comunicación", enumeradas a continuación:

1. *Credibilidad*. Depende de la fuente informativa que la comunicación se da en un ambiente de credibilidad, que revele el firme propósito de ser útil al receptor, éste a su vez ha de tener confianza en el informador, considerándola como persona honesta y conocedora del tema.

2. *Contexto*. El programa de comunicación debe estar diseñado de acuerdo a la realidad del ambiente en que se va a desarrollar. El contexto ha de permitir la participación y el diálogo.

3. *Contenido*. El mensaje ha de tener un significado para el receptor, debe constituir una revelación para él.

4. *Claridad*. La redacción del mensaje debe ser sencilla, el significado

de las palabras ha de ser compartido por el receptor y el emisor.

5. *Continuidad y consistencia*. La repetición de los mensajes con variaciones contribuye a la enseñanza de actitudes no menos que a la de hechos, esto se refiere a la teoría que afirma que para lograr penetración hay que repetir los conceptos. El relato ha de ser consistente, es decir, sólidamente fundado.

6. *Canales de comunicación*. Se recomienda el uso de los canales establecidos, que son los que el receptor utiliza y respeta, ya que no es fácil crear nuevos. Los canales diversos tienen efectos diferentes y se emplean en fases distintas del proceso de difusión.

7. *Capacidad del auditorio*. La comunicación tiene la máxima efectividad cuanto menor esfuerzo se requiere del receptor. En ella han de incluirse ciertos factores, como la disponibilidad, costumbres, capacidad para leer los conocimientos.

1.2.3 Principios de la comunicación en la organización

+ Congruencia en la comunicación organizacional. Sistemas productivos alineados al corazón ideológico. La operación coincide con el propósito (Normatividad, regido por los valores fundamentales).

+ Coherencia en el desarrollo o diseño organizacional. Resultado de las acciones comunicativas que emprende la organización, esto es, en función de como está estructurada (Imagen positiva ante los públicos)

+ Consistencia en el desarrollo gerencial. La conducta ejemplar, actitudes y comportamiento en los jefes (Predicar con el ejemplo)

La comunicación debe ser íntegra, pues no se puede permitir no transmitir información veraz, transparente, a

excepción de cuando es confidencial. También debe ser integral, establecida en un plan estratégico de comunicación que identifique a todos los públicos, esto es, normada. Por último, integrada para que se den las condiciones, clima laboral y liderazgo para cumplir con el corazón ideológico. (Abraham Nosnik)

1.2.4 Barreras que obstaculizan y factores que facilitan la comunicación en la organización

En el estudio de estos factores juega un papel preponderante la idiosincrasia de la organización y de cada uno de sus públicos, por lo que hay que tener en cuenta: a quién se comunica, qué mensajes, a través de qué canales, bajo qué condiciones, por cuánto tiempo y con qué efectos. Es decir, "Quién dice qué, a quiénes, por qué medios, con qué propósito y bajo qué circunstancias" (Hamid Mowlana).

Es factible que se presenten deficiencias en el proceso de la comunicación organizacional y que surjan interferencias que limiten o impidan el entendimiento claro y preciso del mensaje, a continuación se mencionan las más frecuentes:

1. *Barreras semánticas.* Son los obstáculos causados por la diferencia de significados de las palabras, actitudes o conductas de los mensajes, para las distintas personas involucradas en el proceso de comunicación en cuestión.

2. *Barreras físicas.* Son aquellas causadas por deficiencias en los canales o medios de comunicación. Pueden ser deficiencias físicas latentes de alguno de los participantes, como sordera o mudez, o interferencias en la comunicación (ruido) o fallas eléctricas, por ejemplo.

3. *Barreras psicológicas.* Son impedimentos en los procesos mentales que impiden un buen flujo de la

comunicación, esto es, cuando las personas están sujetas al estrés o manifiestan desacuerdo o resistencia.

4. *Barreras administrativas.* Es el resultado de la distribución de la autoridad y la responsabilidad, en el que se puede dar una sobrecarga de información, en el exceso de ésta el individuo ya no puede procesar en forma racional, sistemática y precisa; o en la escasez de información, que ocurre cuando un miembro de la organización carece de la información necesaria para desempeñar óptimamente sus funciones y/o para relacionarse con los demás.

1.2.5 Criterios de calidad en la comunicación organizacional.

Estos principios están basados en lo que Agris ha establecido como parámetros para evaluar la calidad de la comunicación dentro de las organizaciones.

1. Familiarizarse con la misión, visión, valores, objetivos y metas de la organización para que las estrategias comunicativas sean aceptadas y asimiladas en el mismo contexto.

2. Conocer a los receptores tan a fondo como sea posible, para que los mensajes sean elaborados considerando las capacidades comunicativas del receptor, estructurados de manera clara y sencilla. Proporcionando a los involucrados la información necesaria y suficiente para realizar sus funciones y actividades en un mismo sentido.

3. Responder a necesidades reales, bajo criterios de eficiencia, sentido común y económicos, esto es fijar los objetivos de comunicación, los públicos, la imagen y los resultados esperados en comparación con los efectos buscados por las comunicaciones efectuadas, siendo los necesarios y suficientes para lograr los fines propuestos.

4. Formar y transformar las conductas de los miembros de la organización, comprendiendo claramente la función de los roles en la interacción.

5. Ayudar a humanizar el ámbito laboral, despertar el sentido de pertenencia. Primero haciendo que sus integrantes conozcan a la organización para que así transmitan una misma imagen al exterior, después favoreciendo la participación en la comunicación, haciendo conciencia de la responsabilidad de emitir información y mensajes, como de la retroalimentación.

1.3 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

1.3.1 Planeación Estratégica

La organización que formula planes sabe quién es, hacia dónde va y por qué. La planeación estratégica es un instrumento de reflexión, decisión y acción que ayuda a escudriñar el futuro, definir objetivos, determinar acciones e identificar oportunidades para llegar a ser lo que la organización quiere, puede y debe ser. La precisión de estos aspectos es el camino más seguro para encontrar y desarrollar integralmente todas las potencialidades para conservar o mejorar su posición, de acuerdo al ambiente en que se mueve y, en general para vivir con un sentido de misión y propósito.

Existen varias definiciones de planeación estratégica, algunas largas, otras más cortas pero todas coinciden en que se trata de formularse la pregunta ¿Hacia dónde quiere ir mi institución? y ¿En qué forma puede la institución alcanzar sus metas y objetivos? Además, según Robert G. Cope ⁸ " La planificación estratégica no es simplemente una sumatoria de presupuestos o un compendio de técnicas gerenciales o administrativas conducentes a afrontar toda la problemática de una empresa. Es un enfoque abierto para dirigir a una empresa a través del tiempo en medio de aguas tormentosas y desconocidas. Se trata de comportamiento proactivo encaminado a resolución de problemas, dirigido externamente a las condiciones del ambiente. Es un método para encontrar una posición comparativa favorable en un sector industrial en el que prevalece una competencia continua por los recursos. Su objetivo primordial es vincular el futuro de

la organización a cambios que se vean venir en el ambiente, en forma tal que la utilización de los recursos (dinero, personal, clientes, reputación) sea más que la adquisición de nuevos".

La planeación estratégica también se puede definir como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción, esto es que se anticipa a la toma de decisiones. También es el proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. La estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador, esto es que su desarrollo es conciente, explícito y proactivo.

La estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. Es también una definición del dominio competitivo de la compañía; representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. Por lo que se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativos, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función. Constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.

Sin embargo, Bruce Baker, presidente del Banco del Estado de Washington, mantiene la actividad de planificación estratégica a nivel sencillo. Su fórmula consiste sencillamente en preguntarse a sí mismo y a los demás lo siguiente: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Qué obtienen ellos?, ¿Qué desean? Y ¿Qué impide que nosotros les proporcionemos lo

⁸ Robert G. Cope. *El Plan Estratégico. Haga que la gente participe*. P 31

que desean? Norman Levy, presidente de Strategic Development Inc. Y también de Washington State utiliza otras preguntas que podrían complementar las anteriores: ¿Qué nicho?, ¿Entonces por qué?, ¿Quién? ¿Dónde?, ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Cuándo?

Uno de los aspectos más importantes en la planeación estratégica, es el ambiente entendido como contexto, las organizaciones dependen de los recursos dentro de su contexto y las decisiones dependen de los contextos. La organización y el ambiente se encuentran separados por una fina membrana, no obstante que "ambiente" tiene significados diferentes en distintos tipos de organizaciones pero en general se refiere a lo que está afuera, lo externo.

Para la formación de estrategias, cada vez cobra mayor importancia el conocimiento adecuado de las tendencias mega e industriales y su combinación correcta. Y la investigación basada en un análisis básicamente interno, como lo señala Jim Morrison, fundamentada en el desarrollo de una organización o de un sector industrial. La búsqueda de implicaciones de cambios estructurales e institucionales y la exploración de los cambios de valores que ocurren a través del tiempo.

Las fuerzas que actúan en el ambiente y que nos sugieren oportunidades contextuales y advertencias de amenazas son conocidas como el Sistema STEP/SOS o Braudel-Wilson. Pero ¿en qué consiste este sistema? Ante todo debemos saber que Fernand Braudel fue un historiador europeo, en la preparación de su obra captó tres niveles de la historia: Lo cotidiano, los cambios estructurales más grandes que ocurrían y las opiniones, actitudes, creencias y los valores individuales. Ian Wilson es un futurologo de la gerencia vinculado a Stanford Research Institute. Fue un administrador de vanguardia en los

primeros programas de exploración espacial y también pionero en pronósticos sociopolíticos. Él nos indica que es importante buscar las tendencias en cuatro campos: el político, el sociodemográfico, el económico y el tecnológico.

Mientras Braudel miraba hacia atrás para aprender a interpretar el presente y el futuro, Wilson mira hacia el futuro con base en el presente. La sigla STEP contiene los campos sociodemográfico, tecnológico, económico y político. Los niveles de Braudel se representan por la sigla SOS, representa a *superficial* (hechos cotidianos), *opinions* (más como valores y creencias) y *structures* importantes en las organizaciones o en la sociedad.

Otro factor importante en la planeación estratégica lo constituye la información contextual, que colabora en delinear cursos alternativos de dirección para períodos futuros de tres a diez años. La estrategia determina la naturaleza y la dirección de la organización. La información contextual estratégica toma la forma de información de inteligencia no estructurada. Las organizaciones que utilizan este tipo de información son impulsadas por valores y consideran a la persona como dueña de su puesto.

Una empresa que posea un buen sentido de sí misma y en la cual no existan facciones políticas enfrentadas en forma violenta será el ambiente más favorable para la aplicación del modelo $F+O=E$ (fortalezas más oportunidades igual a estrategia o factores de éxito) El modelo funciona con ligeras variaciones en muchos ambientes. Básicamente $F+O=E$, consiste en la aplicación de cuatro pasos: análisis de la estrategia actual, revaloración del ambiente externo en busca de nuevas oportunidades y formulación de estrategias para el futuro. En cambio para ambientes en los que no es fácil lograr consenso, es recomendable un modelo más complicado aunque

similar, el modelo COPE (contextually organized participant encounters: Encuentros de participantes organizados contextualmente) Este es adecuado cuando se requiere mayor tiempo para explorar el ambiente o cuando es necesario mayor desarrollo del personal (aprendizaje), antes de que los ejecutivos de la firma puedan tomar decisiones estratégicas realistas. Y consta de seis pasos:

1. Reanálisis de la misión, las metas y los propósitos;
2. Decidir sobre las fortalezas esenciales;
3. Evaluar los efectos de los cambios en el ambiente externo sobre cada una de las fortalezas claves, una por una;
4. Re-evaluar la forma como cada una de las fortalezas se despliega actualmente, una a la vez;
5. Determinar los factores claves de éxito apropiados (estrategia para el futuro), relacionando todas las fortalezas con todas las oportunidades;
6. Determinar los planes adecuados de ejecución de acuerdo con estructura, recursos, sistemas y cultura organizacional.

Si se quiere contar con una estrategia cercana a la realidad de la organización en sus contextos interno y externo necesariamente tendrá que provenir de las percepciones del personal ejecutivo y operativo. El proceso de la planeación estratégica necesita fundamentarse en todos los datos conocidos sobre el personal, la información, las organizaciones y lo que sucede en el ambiente externo, sin perder de vista que la solución adecuada está dentro de la organización y que lo único que hace falta es orientarla a encontrar esa estrategia apropiada que solucione el problema. La clave se encuentra en la participación integral, en la que se reconoce que las ideas de la gente

siempre cuentan y que sólo con ellas se puede lograr planificación estratégica eficiente, estas aportaciones no sólo deben venir del personal, sino que es conveniente incluir algunos elementos externos como clientes, proveedores, asesores externos, etc. Pero sobre todo debe prevalecer el compromiso ético de la directiva en la ejecución del plan y en el intercambio de comunicación ante todas las estrategias integrándolas bajo una visión única.

1.3.2 Plan Estratégico de Comunicación (PEC)

Son muchos los casos que han demostrado que las organizaciones más efectivas son las que habitualmente planean todas sus acciones, que definen claramente sus propósitos y hacia ellos canalizan en forma dirigida sus esfuerzos y, sobre todo saben responder a las oportunidades inesperadas, capitalizándolas para su beneficio. Además en ellas, la comunicación estratégica integral es un factor muy importante para el logro de los objetivos y la proyección de la imagen de la organización.

Estrategia es el conjunto de las acciones sucesivas tendientes hacia un fin. La estrategia responde a una planificación a largo plazo para alcanzar un resultado⁹.

La planeación estratégica es un proceso continuo de evaluar sistemáticamente la naturaleza de la organización, definiendo objetivos a largo plazo, identificando metas cuantificables, desarrollando estrategias para alcanzar esos objetivos, asignando recursos para poder llevarlos a cabo.

La planeación estratégica hace hincapié en el ambiente, está orientada al

⁹ Juan José Ferrero. *La comunicación y los mass media*. p282

cambio y hacia la visión de la organización, es proactiva, se anticipa a los cambios futuros, está orientada a la acción, se basa en la creatividad y la innovación, tiene como meta la efectividad y es sinérgica.

Un plan estratégico de comunicación, tiene como propósito general: determinar las políticas de comunicación que permitan coordinar la diversidad de niveles, así como todas las acciones, estrategias y actitudes comunicativas que genera la organización de manera totalmente intencionada y dirigida con la finalidad de coadyuvar al logro de los objetivos institucionales.

El plan estratégico de comunicación se deriva de las premisas y estrategias expuestas en el plan de negocios de la organización. Se puede definir como el uso creativo de los recursos de una organización para alcanzar metas específicas de aceptación, capacitación, crecimiento, credibilidad, eficiencia, estabilidad, formación, identidad, imagen, información, integración, liderazgo, organización, pertenencia, productividad y reforzamiento de la cultura.

Un plan estratégico de comunicación identifica oportunidades y amenazas; señala como buscar la aceptación, capturar, competir, difundir, diversificar, fortalecer, mantener, motivar y penetrar públicos específicos; define actitudes, estrategias, medios a utilizar, necesidades, objetivos, percepciones, políticas, procedimientos, programas y valores que determinen el futuro de la organización; asimismo, sirve de documento de integración armónica de todos los elementos¹⁰.

El PEC es un instrumento sistemático que le permitirá a la organización emprender una transición

integral y ordenada que estimule el impulso creador para hacer mejor uso de los recursos y medios comunicativos de la organización, determinando las políticas que permitan coordinar la diversidad de niveles. Asigna responsabilidades específicas, programa, coordina y unifica los esfuerzos para establecer los principios de la comunicación en la organización, las acciones, estrategias y actitudes comunicativas, y facilita el control y la evaluación de resultados y actitudes en función de los objetivos claramente definidos, creando conciencia de los obstáculos a superar y facilitando el avance progresivo hacia el logro de los objetivos institucionales.

Las características del plan estratégico de comunicación son: que sea fácil de entenderlo por su sencillez; preciso y detallado para evitar confusión debido a su claridad; realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas; flexible y completo, al cubrir todos los factores de la comunicación más importantes; lógico en la elaboración de planteamientos racionales; secuenciado y orientado a la acción.

Los beneficios del PEC se podrían resumir de la siguiente forma:¹¹

- + Proyecta una imagen corporativa a corto, mediano y largo plazo

- + Promueve la integración de la empresa, la unión entre el personal, su permanencia en la empresa y la interacción

- + Fortalece las relaciones con empresarios, funcionarios y líderes de opinión

- + Armoniza el interés público y privado

El plan estratégico de comunicación se visualiza en cuatro etapas: En primer lugar el diagnóstico, basado en una investigación cuantitativa y cualitativa del estado en que se encuentra la

¹⁰ Mauricio Guerrero. *Apuntes de metodología general del plan estratégico de comunicación*. pp.2, 16, 18

¹¹ *ibidem* p.17

organización; en segundo lugar, el diseño tomando en cuenta la definición del emisor, el público, objetivos, los medios a utilizar y los conceptos; como tercer término tenemos la estrategia operativa que incluye la calendarización, o sea, cómo se va a hacer y en que tiempo, y por último la evaluación.

Las áreas de oportunidad para la aplicación del PEC son la institucional, la administrativa y la mercadológica, que giran en torno al corazón ideológico de la organización (misión, visión, valores) y se encaminan a acciones preliminares como la identificación de audiencias, selección de argumentos e identificación de medios, para lograr motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente, evitar la desintegración o marginación del personal, estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo. Estimular el pensamiento colectivo a través de la generación de información confiable, creando y manteniendo la imagen de la organización

1.3.3 Estructura del plan estratégico de comunicación

Un plan estratégico de comunicación debe contener los siguientes elementos estructurales:¹²

Introducción y propósito general

En este apartado se debe fundamentar la necesidad del Plan Estratégico de Comunicación por medio de un diagnóstico comunicológico, para conocer el ser y querer ser de la organización utilizando: estudios documentales y de campo, estudios cualitativos, estudios cuantitativos, diagnóstico estratégico de la organización, determinación de objetivos estratégicos y acciones.

Por otra parte, es muy importante conocer los antecedentes generales de la organización, entre los que se encuentran: breve historia de la institución; marco legal; los valores corporativos que engloban la filosofía organizacional; la misión y visión de la organización que forman el corazón ideológico de la misma; la fuente del negocio, esto es el sector, ramo y tipo de empresa; la definición del emisor y sus públicos objetivo; la propuesta de conceptos que incluye la construcción del concepto rector.

Todo lo anterior se debe enmarcar en una estrategia operativa que por medio de un manual de comunicación se maneje en tres áreas de oportunidad: la comunicación institucional, la comunicación mercadológica y la comunicación organizacional.

Análisis del entorno y del escenario

El análisis del entorno incluye una visión del contexto general del país respecto a la organización en el aspecto filosófico, económico, financiero, político, social y ético; con el objeto de conocer los factores que favorecen o perjudican la situación de la institución. Así como la definición del escenario para saber si hablamos de una organización del sector lucrativo o no lucrativo.

Definición del emisor

La definición del emisor es una descripción más detallada de la organización objeto de estudio, en primer lugar se debe mencionar su nombre; el logotipo si lo tiene, con las especificaciones de forma y color además del significado del mismo; la misión que lleva a la satisfacción de determinadas necesidades y deseos de ciertos grupos de personas que en conjunto forman los mercados; la visión, formulada por los líderes de la organización siendo coherente y convincente, compartida, amplia, detallada y de gran alcance.

¹² *ibidem*, 22-38 pp

Los valores también forman parte de este punto, pueden dividirse en 4 tipos:

+ Los conceptual-simbólicos, que están formados por la filosofía organizacional, el aparato simbólico y la mitología propia del lugar.

+ Los conductuales, como son el lenguaje, el comportamiento no verbal, los rituales y las formas de interacción.

+ Los estructurales, contenidos en las políticas y procedimientos, las normas, la estructura de poder y en la distribución del poder.

+ Los materiales, que son la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo.

El lema y su significado también están incluidos en la definición del emisor.

Público objetivo

Para hallar al público objetivo es recomendable la segmentación selectiva por audiencias, esto es, clasificarlo como: Público interno, externo y mixto, con el fin de proporcionarles información de carácter integral, con una sola voz, basada en argumentos motivacionales de interacción como son: buscar aceptación, fortalecer, reconocer, motivar, posicionar, retroalimentar, difundir, formar, fomentar, sensibilizar, nutrir y sostener.

La comunicación tendrá congruencia, coherencia y consistencia, en la medida en que se conozca el perfil del público objetivo, esto es, quién es, cómo está distribuido: por edades, sexo, ubicación geográfica, escolaridad, aspiraciones, forma de pensar, etc., asimismo tienen vital importancia las influencias culturales (cultura y clase social), sociales (grupo de referencia, familia, roles y status), psicológicas (motivación, percepción, creencias, aprendizaje, aptitudes) y personales (edad, ciclo de vida, ocupación, estilo de vida, circunstancias económicas) en el público receptor.

Medios

En este punto sobresale la elaboración del inventario de medios, que pueden ser tradicionales y convencionales, por ejemplo: prensa, radio, TV, periódico mural, tablero de avisos, circulares, manuales, revista interna, conferencias, conferencias de prensa, visitas, reuniones y juntas, folletos, cursos, concursos, periódico mensual, carpeta ejecutiva, etc. Además del presupuesto y la estrategia o plan de medios.

Para realizar óptimamente el plan de medios se debe tomar en cuenta el mensaje a generar, en que tiempo y frecuencia, evaluar cada medio en sus aspectos positivos y negativos para poder seleccionar el medio más adecuado de acuerdo a lo que hay que informar, con base en un comparativo de impacto, necesidades y costos para justificar su uso y fijar el alcance de objetivos. Después de esto se procede a la contratación que abarca el diseño y la producción que por medio de una calendarización se le da un control y seguimiento en la difusión de los mensajes, siempre bajo un control presupuestal y de logros por medio de la evaluación constante.

Concepto rector del PEC

El concepto rector del PEC está formado por el mensaje que se desea fijar en las percepciones de los diversos públicos.

En este punto se destacan los atributos de la imagen de la organización como son los valores y las posibles metáforas que puedan explicar el día a día de la organización; también es importante la identidad de la organización, esto es la individualización de la organización, la personalización de sus productos o servicios y sus comunicaciones generando una estrategia de comunicación visual de largo alcance a través de signos y estructuras signícas que integren la identidad corporativa.

Estrategia operativa

El elemento que nos dará la pauta a seguir en la estrategia es el Diagnóstico que nos da a conocer el escenario comunicológico de la organización, en otras palabras, qué tenemos y qué debemos tener; para sustentar el diagnóstico estratégico de la organización, se puede acudir a estudios documentales y de campo, estudios cualitativos y/o estudios cuantitativos, con el fin de detectar amenazas y oportunidades en el entorno económico, político y social, y al interior conocer las fuerzas y debilidades, el escenario de la organización así como su problemática y posición competitiva.

Posteriormente se pasa al diseño del concepto rector fijando el objetivo general y los específicos tomando en cuenta la identidad, el estilo y los medios propuestos en el plan de acuerdo a un cronograma de planes y programas y su consecuente puesta en marcha. Las acciones deberán ser evaluadas, logros, tropiezos, obstáculos y facilitadores en relación con los resultados esperados.

Manual de comunicación

La realización del manual de comunicación dentro de un plan estratégico es vital, pues establece mecanismos de retroalimentación de las áreas y niveles para optimizar el uso de los medios, define a los voceros institucionales, determina a los públicos y audiencias específicas en cada acción, determina las políticas de comunicación y asesora en manejo de crisis, ayuda al manejo de la relación con los medios de comunicación internos o externos, así como con autoridades y clientes directos e indirectos. Es un instrumento flexible, sujeto a modificaciones que audita permanentemente los medios de comunicación con que cuenta la organización y evalúa su utilización en las áreas administrativa, institucional y mercadológica. Los elementos que

comprenden el manual de comunicación son:

- * Escenario comunicológico de la organización
- * Objetivos generales de comunicación
- * Definición e identificación de públicos
- * Definición de conceptos eje
- * Lineamientos básicos del contenido de los mensajes a comunicar
- * Programa de comunicación institucional y de relaciones públicas, que asegure la presencia de la institución y sus voceros.

Programas de comunicación

Los programas de comunicación comprenden las actividades específicas y las acciones por áreas de intervención, por ejemplo los programas diversos de acopio (síntesis informativa, carpetas mensuales de información, centro de documentación y análisis), producción (boletines internos y de prensa, elaboración de impresos y audiovisuales, investigación aplicada y documentación y análisis) y distribución de la información (al consejo directivo, al público interno, externo y mixto); los eventos especiales (logística, aniversario de la institución, onomásticos, felicitaciones varias y concursos); las actividades sociales, culturales y deportivas (evento navideño, día de las madres, día del padre, día del niño); así como los programas de integración del personal (inducción, reuniones ejecutivas, reglamentos, capacitación, campañas de reforzamiento de la cultura, programas de evaluación del desempeño y factor humano).

Evaluación permanente

A través de la evaluación se pueden medir los logros y tropiezos hacer ajustes y prevenir contingencias o en su caso solucionarlas de la mejor manera, además, que nos muestra objetivamente los

beneficios del plan estratégico de comunicación.

La revisión del PEC, evaluación y ajustes deben ser aprobados por la directiva de la organización. Se debe remitir copia a cada una de las áreas involucradas en la responsabilidad de su ejecución, y examinar y actualizar el plan general por lo menos una vez cada tres meses de manera formal.

La formulación del plan estratégico de comunicación es importante, pero llevar a cabo las acciones contenidas en él representa la parte más importante de todo proceso estratégico.

SOCIEDAD CIVIL.

2.1 SOCIEDAD CIVIL

Para los griegos la sociedad era la expresión del estado perfecto del hombre como humano, era el espacio de la deliberación entre iguales. Los romanos enriquecieron lo anterior agregando que en este espacio de la deliberación entre iguales, los socios (los seguidores) comparten intereses comunes en un territorio limitado, es decir, con fronteras. La República estaba recortada por los límites del imperio. En su interior, compuesta por familias dirigidas por una *pater familias*: la sociedad doméstica; en su exterior, limitada por los pueblos bárbaros, incivilizados. La sociedad doméstica, es el espacio natural, gobernada por la necesidad. La sociedad civil, el espacio social, gobernado por la libertad, por la deliberación. El Imperio, la sociedad global, que articula necesidades y libertades, y las defiende con su ejército.¹³

Los primeros cristianos fueron quienes pusieron en cuestión esta distinción entre sociedad doméstica y sociedad civil. Para San Pablo, al menos en sentido escatológico, en vista de la inminente venida de Cristo, la relación amo y esclavo, dejaba de tener sentido, tanto como la relación judío y pagano. La sociedad es una. San Agustín fue más allá en sus reflexiones, al poner en cuestión el doble derecho de la tradición imperial. No podía el amo disponer de la vida de su esclavo, sin ser merecedor de un castigo. Así el ámbito doméstico, fue incorporado al derecho civil, y fue derogado el derecho

doméstico, el derecho del amo; por lo menos en principio¹⁴.

Durante toda la Edad Media, la distinción principalmente se centró en la sociedad temporal y la sociedad eterna, mezcladas, hasta el final de los tiempos. Los papas tenían autoridad sobre los gobernantes. La Antigüedad y la Edad Media, habían situado a la sociedad civil en el espacio público. La sociedad civil es, por su propia naturaleza, sociedad política, el lugar del gobierno. Es hasta el siglo XVI, con la filosofía inglesa que se hace la distinción entre los individuos y la sociedad. Los individuos son como átomos, cada cual orientado por sus propios intereses, defendiendo lo que es suyo, su propiedad; que para que prevalezca la paz social delegan su libertad en otro que le garantiza, por un lado la paz, y por otro, la libre persecución de los intereses individuales. Apareciendo así el contrato social, y el garante de dicho contrato: el gobierno. La sociedad política es el resultado de un contrato entre individuos, quienes eligen entre ellos mismos a sus representantes; sometiéndose libremente y aceptando ser gobernados. La voluntad general es voluntad de gobierno.

La expresión máxima de la racionalidad humana, con el debido sometimiento de las pasiones individuales y de los intereses egoístas, convirtiendo a un grupo de individuos en un conjunto social, es como en la modernidad se ha entendido el contrato social. Los filósofos morales del siglo XVII, se abocaron a la tarea de dar cuenta de la dimensión humana de origen irracional, fundada en la libre elección: el hombre tiene una dimensión egoísta, ciertamente, pero también la capacidad de ver por otros; tiene también la capacidad de ver un alter (un otro); a esta dimensión le llamaron alterista o altruista. Y encontraron que el

¹³ García, Sergio. *Organizaciones No Gubernamentales*. p9

¹⁴ *Idem*.

espacio social de esta dimensión humana no es otro que la sociedad civil. La distinción entre público y privado, le sucede la distinción entre racional (cálculo egoísta de la ventaja) y moral (sentido o sentimiento de solidaridad con los otros).

Aunque ya estaban dadas las condiciones, fue hasta el siglo XIX que Hegel establece la diferencia entre sociedad política y sociedad civil, entre el reino de la libertad y el reino de la necesidad. Marx reconoce que el modo de producción capitalista, tuvo como efecto la atomización de la sociedad; la divergencia entre política y sociedad es una asimetría; también enuncia el efecto de despolitización de la sociedad civil como espacio carente de carácter político.

No fue sino hasta Gramsci, cuando adquiere nuevos aires la cuestión de la sociedad civil. Él hace la distinción que la sociedad civil es el espacio del consenso y la sociedad política el de la coerción. Una de sus principales aportaciones es la advertencia de bases institucionales en la sociedad civil, llamadas también corporaciones de la sociedad civil, que son las que dan origen al modelo corporativista estatal. El contexto histórico en el que estaba inscrito Gramsci, le permitió entender a la sociedad civil, no como el conjunto atomizado y despolitizado de individuos, sino como el espacio de instituciones generadoras de consenso y cultura.

Por su parte la Iglesia Católica había impulsado el desarrollo de las corporaciones civiles. La *Rerum Novarum*, Encíclica promulgada en 1891 por el Papa León XIII, alentó la formación de instituciones que dieran seguridad y defensa legítima a sus agremiados. Pero para la Iglesia, la sociedad civil todavía se conservaba bajo la distinción temporal y eterna.

La sociedad civil se ha nutrido históricamente por la presencia de dos términos: público/privado, eterno/temporal,

racional/moral, coerción/consenso. Dependiendo de las coordenadas, la sociedad civil adquiere cierto carácter y un perfil. Actualmente la situación se ha complicado con una concepción tripartita, transformando la binominal de antaño, distinguida por tres esferas claramente definidas: Estado, mercado y sociedad civil. Suponiendo que sea evidente esta distinción, el espacio de la sociedad civil, un espacio institucionalizado y politizado, tiene la doble función de enfrentarse y colaborar con las otras esferas. Se enfrenta cuando la expectativa central del Estado moderno, esto es, la democracia no se cumple. Asimismo se enfrenta cuando las condiciones del mercado generan una mayor desigualdad. Por el contrario, puede colaborar con el Estado, en calidad de participante en el diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas, así como en calidad de prestadora de servicios. De igual manera, puede colaborar con el mercado, en calidad de mecanismo de inclusión, ahí donde el poder adquisitivo es insuficiente o nulo. Si bien se observa, la concepción posmoderna de la sociedad civil, maneja una doble función de cuatro tiempos: (re) politiza y (re) mercantiliza, o bien (des) politiza y (des) mercantiliza, lo cual incrementa la dificultad de una coordinación, si no es que la vuelve imposible. Una institución o grupo de éstas, bien puede repolitizar un tema, mientras otras claman por la despolitización de otro; Al mismo tiempo que otras querrán remercantilizar mientras otro grupo pretenda desmercantilizar, y claro está, se pueden combinar dos tiempos en una sola función, etc. Lo que sí es evidente es que algún grupo pueda representar a toda la sociedad en su conjunto.

El "tercer sector", al parecer se deriva de la distinción de las tres esferas antes mencionadas; concepción que va ganando cada vez mayor aceptación en la

opinión pública. Sin embargo, abandonar el término "sociedad civil" sería absurdo, ya que la "sociedad civil" ha significado la alternativa de la prestación pública de servicios, bajo una forma de organización privada, mucho más flexible que la pesada burocracia; la sociedad civil indica también la necesidad de una mayor participación social de grupos que sirven como contrapeso a otros grupos que de hecho impactan en las decisiones políticas. Precisamente bajo el término "sociedad civil", queremos alumbrar lo que brilla por su ausencia: Democracia, participación, equidad, justicia, en todo el orbe¹⁵.

En la actualidad, para poder hablar de sociedad civil, es conveniente precisar que se trata del conjunto social de individuos, instituciones y organizaciones que no forman parte de la "sociedad política", esto es el aparato de gobierno y partidos políticos; de la "sociedad militar", ejército y fuerzas armadas; y de la "sociedad religiosa", Iglesias y denominaciones. El término "sociedad civil" se aplica para nombrar todo aquello que implica organización y movilización ciudadana en distintos campos de la vida social, manifestándose en el interés de intervenir en la definición de las reglas de juego de la sociedad, y de participar directamente en la solución de los problemas que los afectan cotidianamente. (Ver cuadro No. 1)

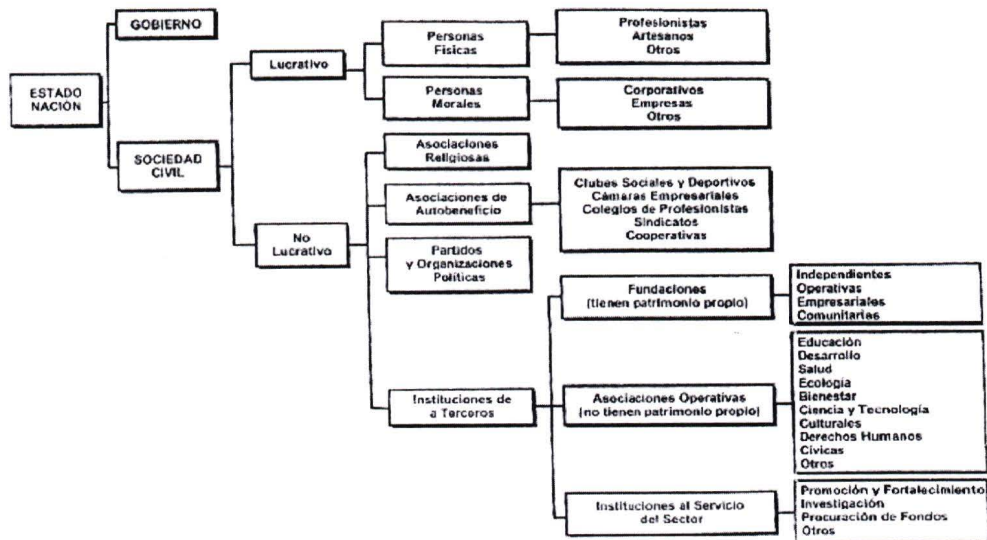
Desde la segunda mitad del siglo XX, Personas de todas las clases, credos y orígenes étnicos se han organizado para defender la democracia y los derechos humanos, para luchar por un desarrollo más equitativo y un ambiente más seguro, para ayudar a los necesitados o mejorar la calidad de la vida cotidiana en sus vecindarios y comunidades, también para favorecer el arte, promover el deporte, la ciencia y la política, contribuyendo a consolidar una sociedad civil que rescate y

combine elementos constitutivos de los grandes poderes: Lo político-administrativo, lo profético, lo económico, lo científico y tecnológico, para ponerlo al servicio de lo social.

Si bien no es novedad el que la gente se una y se ayude mutuamente, pues ya se hacía desde tiempos inmemorables al interior de las familias, las comunidades y las redes de amistades. Hoy valores como la solidaridad, la cooperación y la responsabilidad, han trascendido al terreno de lo público. Y es ahí donde adquirieron reconocimiento mundial a raíz de la fundación de las Naciones Unidas cuando, principalmente Iglesias, Sindicatos y organizaciones afines, fueron invitados a participar en calidad de observadores en el seno de los debates y órganos de la ONU.

¹⁵ *Ibidem*. pp 14-15

CUADRO 1
FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL ¹⁶



¹⁶ FUENTE: Centro Mexicano para la Filantropía, 2001

Es la acción ciudadana tan multidimensional como la diversidad de las actividades humanas. Puede ser local o global, micro o macro, permanente o eventual, visible o casi invisible, activista o cooperativa, organizada o espontánea, promovida por asociaciones de personas de un mismo parecer o por grandes movimientos cívicos. O por cualquier combinación de los elementos anteriores, dependiendo de sus necesidades. El único factor invariable es que en su centro se encuentra la figura del ciudadano.

Cargadas de valores morales que generan e intensifican la textura de la sociedad civil, las organizaciones de la ciudadanía van ganando espacios y lugares en las agendas de empresas privadas y especialmente de los gobiernos, que a menudo se ven presionados por la sociedad civil en la promoción de la justicia social.

El término *sociedad civil* ha sido usado para describir la fuente de nueva energía y fermento; generalmente hace referencia a esa parte de la sociedad que es de, pertenece a, o constituida por ciudadanos.

Recientemente surgió la noción de que la sociedad civil, constituye un tercer sector de la sociedad, al igual que el estado y el mercado.¹⁷

Llamar tercer sector a las organizaciones que no son ni gubernamentales ni privadas, la mayoría de ellas no lucrativas, tiene como ventajas que: incluyen prácticamente a todo el conjunto de estas organizaciones, por lo que sí uno se enfoca en estos conceptos se puede tener la idea de la situación de todo este sector en muchos países, y permiten comparaciones de varios casos nacionales al más alto nivel de abstracción, inclusive cuando éstos sean

muy diferentes. Las desventajas son que: no consideran a los grupos informales, como centros de curación o los movimientos sociales, puede perderse de vista la importancia de los grupos sociales emergentes, tales como las organizaciones no gubernamentales (ONG), por lo que también se perdería de vista la evolución y los nuevos procesos o estructuras dentro del tercer sector; en otras palabras, moverse dentro de un nivel tan general puede ser más exhaustivo pero puede implicar perder alcance en términos metodológicos o heurísticos¹⁸.

Otra diferencia entre el uso del término tercer sector vs. Sociedad civil, es que dentro del tercer sector, si están contemplados los partidos políticos, las entidades religiosas y los grupos religiosos/laicos.

Esta noción encierra profundas implicaciones para los esfuerzos nacionales de desarrollo. La idea de que éstos, podrían ser realmente dirigidos por una sociedad civil enérgica y con anclaje popular, en vez que por un estado débil o por poderosas agencias externas, ha estimulado a las ONG's y organizaciones populares, tanto en el Norte como en el Sur.

La naturaleza de la sociedad civil varía enormemente de cultura a cultura y de país a país y que la mayoría de las naciones del Sur la experimentan y entienden en diferentes términos que en Norte América y Europa.

La globalización no es un fenómeno exclusivo de la economía; la participación social a este nivel va en aumento, creando iniciativas propias al margen de las recetas del estado y del mercado. Otro punto digno de mencionar es la creciente participación de la mujer en los movimientos sociales, muchos de ellos nacidos en la comunidad

¹⁷ Schearer, Bruce. "El papel emergente de la sociedad civil en los esfuerzos nacionales de desarrollo". La Otra Bolsa de Valores, pp 5-6

¹⁸ Méndez, José Luis. "El tercer sector y las organizaciones civiles en México". Sociedad Civil. pp 105- 106

vecinal, con temas tales como el agua, recolección de basura, seguridad de los niños, guarderías, escuelas y alimentos, tópicos que interesan y comprometen a este género.

Para que estas instituciones sobrevivan, crezcan y funcionen bajo principios democráticos, deben enraizarse en los intereses, culturas y estructuras de sus propias sociedades; para que puedan convertirse en la fuente de liderazgo e iniciativa para los esfuerzos de desarrollo en sus países.

A nivel mundial, es el tiempo de un cambio arrebatador en el pensamiento acerca de cómo las naciones puedan organizar el estado, el mercado y los componentes civiles de sus sociedades; algunas de ellas con medio siglo de experiencias y enseñanzas que abonan nuevos movimientos y paradigmas, semillas de la planta que dará sus frutos en el siglo XXI.

2.2 LOS DOS DISCURSOS SOBRE LA SOCIEDAD CIVIL.

Tanto en Kant como en Hegel hay dos discursos sobre la sociedad civil: el de razón instrumental o funcionalista y el de la razón y discurso comunicativo. En Hegel el primer discurso corresponde al espíritu objetivo y el segundo al espíritu absoluto¹⁹.

Los dos discursos de Hegel son expresiones dialécticas del *Geist*, ambos tienen una secuencia y un sentido de progresión, forman parte de un proceso y puede pensarse que éste tiene un flujo constante de ascenso aunque es verdad que existen retrocesos, sin embargo, aun en tales casos dichos retrocesos son necesarios para la emergencia de nuevos paradigmas.

Para Hegel la apertura de conciencia, el encuentro con otras conciencias va a permitir la evolución del hombre, la creación de instituciones, el paso del espíritu meramente subjetivo al espíritu objetivo y finalmente en cuanto a éste la construcción del Estado, pasando por la sociedad civil y antes la familia.

La sociedad civil evolucionada en la dimensión del espíritu absoluto, se mueve en un espacio más alto, de mayor jerarquía y valor, por encima de las instituciones, incluso del Estado mismo.

En el primer discurso de la sociedad civil, Hegel se expresa institucionalmente: familia, sociedad civil y estado. En cambio en el discurso comunicativo, se expresa a través de la cultura, a través de la formación educativa de la humanidad, esto es, a través del arte, la religión y la filosofía como Hegel la entendió en el sentido de la ciencia.

2.2.1 La sociedad civil como razón instrumental.

La denominación de instrumental o funcionalista obedece a la actitud que expresa, y tal actitud específicamente la de la sociedad civil histórica que sirve de trasfondo a Hegel, es profundamente individualista, llena de contradicciones, presentando en sus interrelaciones un espectáculo de libretinaje, miseria y corrupción física y ética.

La sociedad civil en el nivel de razón instrumental tiene como antecedente a la familia y como consecuente al Estado; la dialéctica hegeliana con sus mediaciones, permite toda esta línea de evoluciones hasta llegar al Estado cuya función básica es el interés general y su ajuste con intereses particulares.

La familia según ya se ha señalado, tiene un perfil ético muy claro, así como también lo tiene lo que Hegel llama la corporación, paso dialécticamente necesario de la sociedad civil al Estado. La familia es un primer elemento ético del Estado y la corporación es el segundo de ellos.

Pero en cuanto a la sociedad civil puede decirse que tiene elementos orgánicos e inorgánicos que con otras palabras podrían calificarse de estructurales y espirituales; en cuanto a éstos se estaría hablando de la santidad del matrimonio y el honor de la corporación, y respecto a aquellos nos estaríamos refiriendo al poderoso sistema de las necesidades a que se refiere Hegel y que forman el primer momento de la sociedad civil, momento que bien puede corresponder al aspecto estructural ya referido. Los demás momentos, la administración de justicia, la policía y la corporación pueden en extenso considerarse como momentos en torno a los cuales giran los elementos inorgánicos de la sociedad civil.

¹⁹ cfr. Hernández Vega, Raúl. *La idea de la sociedad civil en Hegel*

Para Hegel la sociedad civil encierra tres momentos:

1. La mediación de la necesidad y la satisfacción del individuo son su trabajo y mediante el trabajo, la satisfacción de necesidades de todos los demás. Constituye el Sistema de las Necesidades.

2. La realidad de lo universal aquí contenido, la libertad y la defensa de la propiedad mediante la Administración de Justicia.

3. La prevención contra la accidentalidad que subsiste en este sistema y el cuidado de los intereses particulares en cuanto cosa común por medio de la policía y la corporación.

En el caso de la sociedad civil a la que Hegel se refiere estimamos que fue más intenso el discurso instrumental; El tiempo de ésta es aquel en que se han echado las bases materiales de la realización de la razón y la libertad, pero de una razón distorsionada por la ciega necesidad del proceso económico y una libertad pervertida por la competencia de los intereses privados en conflicto.

Asimismo Hegel menciona que la sociedad civil no procura la igualdad, sino al contrario no sólo elimina la desigualdad entre los hombres sino que la produce, a la desigualdad natural que él acepta, ahora se agrega la construida o generada por la riqueza y la destreza. El sistema de necesidades es un proceso, por su propia estructura y función o razón inmanente es una totalidad orgánica de diferencias.

Hegel acepta desde este punto de vista factual la desigualdad y la diferenciación, y esto, condiciona la posibilidad de la participación en la riqueza general. Lo que hace el filósofo es describir y analizar la sociedad civil de su tiempo -conocida como primera versión-, dice lo que es, no lo que debe ser, su método desde luego no es normativo-prescriptivo.

La sociedad civil puede ser excesivamente rica, y sin embargo, no lo

suficiente para impedir el exceso de pobreza, que aquí aparece como una consecuencia natural de la sociedad civil, toda vez que ésta finca la libertad específicamente en la propiedad, cuyo lado interno es la tendencia de la voluntad a apropiarse de todo objeto extrínseco.

La fórmula que va a encontrar Hegel para resolver los problemas que se presentan en la sociedad civil y a través de todas las mediaciones -administración de justicia, policía y corporación- las cuales se supone que van más allá de intereses particulares y tienden a resolver problemas de interés general, es la institución estatal.

De lo anterior se desprende que frente a la sociedad civil se encuentra el Estado y que si bien éste va a tener una serie de características muy diferentes a las de aquella, no por ello, tal sociedad va a dejar de actuar dentro de la estructura de aquel. Uno de los ejemplos más claros a este respecto es el de los estamentos, los cuales asumen en el sentido de Hegel un doble rol pues forman parte por un lado de la sociedad civil, y por el otro, tienen también a través de sus representaciones un papel político pasando así a ser miembros del Estado.

Sin duda es clara la diferencia entre la sociedad civil y el Estado, Hegel advierte el que no pueden confundirse tales momentos; Las determinaciones, los contenidos de la sociedad civil, son bien distintas a los del Estado. En aquella el interés individual es la protección de la propiedad y la libertad personal, en éste los fines son universales, esto es, intereses que pueden generalizarse y en este sentido las relaciones de individuo con el Estado no se ubican en la particularidad sino que es ésta, nada más que elevada, transfigurada en universalidad.

Si se confunde el Estado con la sociedad civil y su determinación se pone en la seguridad y la protección de la propiedad y libertad personal, se hace del

interés del individuo el fin último en el cual se unifican, y en este caso ser miembro del Estado cae dentro del capricho individual. Pero el Estado tiene una relación muy distinta con el individuo: el individuo mismo tiene verdad, objetividad y eticidad solo como miembro del Estado, pues el Estado es el espíritu objetivo.

El Estado hegeliano no es una isla, corresponde a una parte del sistema, es el remate del espíritu objetivo; por encima de él se encuentra el espíritu absoluto en las expresiones ya conocidas y, además, junto al Estado continúa funcionando la familia y la sociedad civil particularmente a través de los estamentos y las corporaciones.

En este discurso se describe y analiza lo dado, esto es, la formación social histórica finita de la época, o sea, la sociedad burguesa cuya propiedad es uno de sus ingredientes característicos, correspondiendo al Estado la seguridad de la misma. Es un discurso instrumental, herramienta, utilitario y pragmático, que funciona en forma adecuada para este tipo de sociedad también utilitaria y pragmática, cuyo signo característico, es su individualismo posesivo. Es una racionalidad funcionalista que se acopla a la también lógica utilitaria del sistema; se podría decir, una racionalidad técnica que funciona al interior del pragmatismo de tal sociedad.

El sistema como proceso evolutivo, no se detiene en el espíritu objetivo, continuará pues hacia el espíritu absoluto. Justamente en este momento es donde ubicamos la segunda versión de la sociedad civil.

2.2.2 Razón y discurso comunicativo.

El *Geist* hegeliano (las obras humanas que le dan sentido y vivencia a los conceptos, a las categorías, obras que solamente en este mundo terrenal se pueden construir; se construyen pues

históricamente, se expresan en instituciones como el derecho, la familia, la sociedad civil, la policía, la corporación, el estado; en símbolos más altos como el arte, la religión y la filosofía) va a continuar teniendo otras expresiones que ya no son las instituciones, se aparta de ellas, sin cancelarlas las sublima y se extiende en una esfera más elevada ya enriquecida por el objeto; esta autoconciencia plena de sí mismo abre paso a lo que Hegel llama espíritu absoluto. El proceso pues, sigue, nada más que ahora su expresión es distinta, su discurso diferente.

Desde luego que los operadores finitos son seres humanos, tal como ocurrió en el espíritu objetivo; tanto éste como el absoluto aparecen o se presentan paralelamente y en muchas ocasiones enfrentándose, tal enfrentamiento parece la constante en esta segunda versión de la sociedad civil. Es ella la que se expresa ahora en un discurso que llamamos comunicativo. La razón o el *Geist* comunicativo es el impulsor de aquel discurso; la sociedad civil ya no se sitúa como sistema de necesidades, esto es, como fenómeno de carácter económico, ni tampoco sociológico, es decir, a través de los estamentos o corporaciones, ni menos aun jurídico, no se trata pues tampoco del tema de la legalidad.

La sociedad civil en esta nueva versión se constituye a través de tres variables: la estética, la religiosa y la filosófica o científica. Los problemas para ella ya no se concentran en las particularidades, sino que se plantean en dimensiones distintas, o sea en la de la belleza, la santidad y la verdad, el discurso que las expresa corresponde a la sociedad civil en cuestión; ya no es pues, el discurso instrumental al que también hemos llamado funcionalista, este discurso es una herramienta operativa que traba relación con los objetos, no con los sujetos. Aquí cabe recordar aquel tema de la propiedad tocado por Hegel, en donde señala el

absoluto derecho de apropiación del hombre sobre todas las cosas, y la defensa de la propiedad mediante la administración de justicia como uno de los tres momentos de la sociedad civil, en relación claro está con el primer momento de la misma, esto es, con el sistema de necesidades.

El discurso instrumental al tratar de mantener la relación entre sujetos los "cosifica", los vuelve medios, útiles, funciones, ve sólo esquemas o cosas.

El peso del sistema de necesidades en la primera versión de la sociedad civil, es demasiado poderoso para que el discurso de ésta pueda ser éticamente comunicativo; lo ético en la comunicación y también lo racional sólo se da inter-subjetivamente, es más, si no se parte de este supuesto no puede existir comunicación; comunicación en el sentido lógico y espiritual comenzando por el respeto al otro. Tal discurso expone pues, lo bello, lo santo y la verdad y, esta exposición sólo puede darse entre sujetos humanos; aparte de considerar el que las formas de expresión dichas, corresponden en Hegel al espíritu absoluto y más específicamente a la sociedad civil en esta segunda versión; sociedad que quizá podía entenderse tan sólo como un mero ideal, pero no real; aquí cabría recordar también la sentencia hegeliana en el sentido de que todo lo racional es real. Lo racional es la idea más que la corteza o la superficie de la realidad aparente, está incluso la más de las veces se presenta como irracional. El discurso de esta nueva versión de la sociedad civil es crítico, polémico y aún ficcionador. Además de que tiene dos campos de lucha: por un lado se enfrenta a la sociedad global, y por el otro, a la sociedad política.

Apurando un poco más la reflexión, podría decirse que este tipo de sociedad civil es en su sentido lato el género humano, esto es, la humanidad como tal y, que ésta, en su pleno valor, en ocasiones

se concreta en lo finito, o sea, históricamente.

En este discurso, hay una estructura racional y ética; racional en el sentido de que se trata de alcanzar la verdad por diversos caminos (la visión estética, la religiosa y la conceptual) hasta llegar al concepto. Ética porque está construida para el encuentro racional con el otro, para formar con el otro comunidad, unidad espiritual libre, es esta unidad no sujeta a coercibilidad ni interna ni externa la única capaz de hablar de lo bello, lo santo y lo conceptual.

En Hegel se maneja el sistema en forma de círculo, cerrado, pues él radica en el concepto. Incomprensible, ya que el sistema es esencialmente un proceso y como tal, debería haber quedado abierto y no cerrado. Lo rescatable del filósofo es la consideración que él hace de la sociedad civil; una como sistema de necesidades, otra, como idealidad a las cuales corresponden dos discursos, uno instrumental o funcionalista y el otro, el comunicativo.

2.3 LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL.

Una organización de acuerdo con la definición más general, es una unidad social o colectividad humana que persigue metas específicas; por lo que los ciudadanos organizados de diversas formas se relacionan con los órganos institucionalizados y tradicionales de ejercicio del poder económico, político y social, para denunciar y pronunciarse sobre la gran cantidad de problemas sociales que requieren solución.

Una de las razones que justifican la proliferación de este tipo de organizaciones, es el cambio que se está gestando en el papel tradicional de los gobiernos en el ámbito de lo económico, político y social. Además del irracional incremento de la marginalidad social que impacta la capacidad de satisfacer las necesidades básicas de las personas, en razón del gradual desmantelamiento de los mecanismos creados por el estado-benefactor, para con ello estimular la inversión privada en todos los campos de la vida social, incluyendo los sistemas de bienestar social. Ante la pérdida de capacidad de liderazgo moral y técnico de los gobernantes, cada vez más grupos de ciudadanos descubren que la solución a los problemas de sus países no habrá de llegar primariamente de ninguna instancia gubernamental o cuerpos legislativos monopolizados por los partidos políticos, sino que los ciudadanos son los que deben empezar a construir la agenda nacional, para con ello poder determinar, por medio de mandatos claros y precisos, lo que le corresponde hacer a los gobernantes en sinergia con lo que a su vez le corresponde hacer a la ciudadanía misma.

A diferencia de las empresas, que están guiadas por un principio de lucro, o de las agencias de gobierno, guiadas por el principio de mantener la legalidad, las organizaciones civiles de promoción del

desarrollo, se mueven desde sus orígenes basándose en principios éticos. Sin que la acción de estas organizaciones sustituya la función de empresas o del gobierno. Su función realmente única y de gran trascendencia e impacto, es servir como elaboradores de la conciencia social.

Las organizaciones de la sociedad civil experimentan transiciones críticas que van de ser organizaciones cuyo propósito consistía en lograr el cambio social profundo, mediante la concientización, la demanda y la oposición al gobierno, en muchos de los casos; a ser organizaciones que tienen como objetivo el mejoramiento gradual de las condiciones de vida de los pobres, mediante la autosuficiencia comunitaria y la formulación de propuestas y soluciones viables. En suma las organizaciones de la sociedad civil han cambiado de ser organizaciones de oposición, a ser organizaciones de propuestas, y su aproximación hacia el gobierno ha pasado del conflicto al diálogo.

La sociedad civil se sigue organizando de diversas formas y para distintos propósitos; hay organizaciones civiles que se constituyen jurídicamente, y otras que simplemente agrupan temporalmente a personas interesadas en la solución de un problema específico. Algunos grupos de personas deciden constituirse en una institución formal, y otras que deciden agruparse para formar lo que se conoce como "movimiento social".

Las organizaciones o instituciones civiles no lucrativas se constituyen también para buscar el beneficio de sus propios miembros o asociados, o bien para trabajar y ayudar a resolver problemas de terceras personas.

Existen diversas características en las organizaciones de la sociedad civil, que nos permiten tipificarlas, tales como:²⁰

+ *En relación con sí mismas.*

a) Desde el punto de vista jurídico legal. Hay grupos que deciden constituirse jurídicamente, de conformidad con la legislación respectiva del país o estado, esta decisión puede depender de el motivo que los agrupa, la estrategia de trabajo, las dificultades burocráticas o financieras para cumplir los requisitos de constitución o bien, la percepción que tengan sobre el ejercicio de la libertad de acción y de asociación.

b) Desde el punto de vista de la temporalidad del grupo. Existen grupos de personas que se mantienen unidos y organizados, mientras se resuelve el problema que los motivó a vincularse. Cuando el problema que les ocupa difícilmente puede resolverse en forma definitiva, en el corto y en el mediano plazo, los grupos se mantienen unidos indefinidamente.

c) Desde el punto de vista de la forma de gobernarse. Los estilos de liderazgo organizacional son también un indicador importante para el conocimiento de las organizaciones civiles, por lo que es común encontrar diversas formas de gobierno al interior de ellas, ya sea que las decisiones sean tomadas por un líder o en forma colegiada o usando como referente un reglamento previamente acordado por los miembros de la organización.

+ *En relación con sus propósitos.*

a) Desde el punto de vista del propósito que los reúne. Se pueden identificar al menos tres propósitos por lo que los grupos ciudadanos se deciden a trabajar organizadamente: Un primer motivo es satisfacer algún tipo de necesidad de los propios miembros del

grupo, por ejemplo las organizaciones de vecinos, clubes deportivos y los sindicatos, entre otros. Un segundo motivo es el promover acciones en favor de toda la colectividad, mediante la creación de conciencia, sensibilización y acción en favor de asuntos de interés general, tal es el caso de los movimientos ecologistas, la defensa de los derechos humanos, la promoción de la cultura cívica-electoral y la defensa de los derechos de los consumidores. El tercer motivo que reúne a las personas en una organización es el deseo de ayudar a que se solucionen los problemas que afectan a otras personas o núcleos de población que están en condiciones de vulnerabilidad, indefensión, e incapacidad temporal o permanente para atender sus propias necesidades. Aquí se ubican las organizaciones que tienen como finalidad la asistencia, promoción y desarrollo socioeconómico.

b) Desde el punto de vista de la causa por la que se organizan. La promoción de ayuda asistencial; la promoción de la organización de personas, grupos o instituciones partiendo de la base de que la organización es la precondition de cualquier acción relevante en la solución de un problema; la promoción del desarrollo económico para impulsar la producción de bienes y servicios para la comercialización y el autoconsumo, con criterios de sustentabilidad económica, financiera y ecológica, en comunidades marginales del campo y la ciudad. Con esto se intenta solucionar las causas de la marginación mediante la actividad productiva y la generación de ingresos, lo cual permite la obtención de satisfactores básicos y la creación de excedentes económicos; la promoción de la conciencia y participación cívica con la finalidad de estimular la participación ciudadana en los ámbitos de lo electoral, gestoría ciudadana, vigilancia gubernamental, derechos humanos y conservación ambiental. Con ello se promueve el

²⁰ Cfr. Arredondo R., Vicente. *Naturaleza, desarrollo y tipología de la sociedad civil organizada*. Sociedad Civil.

conocimiento y análisis de los problemas nacionales y se estimula la participación y movilización ciudadana, condiciones esenciales para que el gobierno sirva a los intereses de los ciudadanos para crear un auténtico estado de derecho, y para impulsar una cultura de corresponsabilidad ciudadana en lo político, social, cultural y económico; por último, la promoción de las expresiones culturales para exhortar los valores estéticos y las bellas artes, con el objeto de incrementar la capacidad humana para construir mejores niveles de convivencia social.

+ *En relación con la población con la que trabajan.*

a) Desde el punto de vista de las condiciones de la población a la que se quiere servir. Hay grupos de población que no pueden ayudarse a sí mismos, por razones de carácter temporal o permanente, tal es el caso de los niños, de los enfermos, de los ancianos, de las personas con algún tipo de discapacidad, y de las víctimas de algún desastre natural.

b) Desde el punto de vista del tipo de población a la que quieren servir. En este renglón de análisis se identifican en parte los diversos grupos poblacionales que histórica, mayoritaria o culturalmente han sufrido algún tipo de marginación y desatención por parte de las instituciones de la sociedad.

+ *En relación con su forma de trabajar.*

a) Desde el punto de vista del enfoque o metodología de trabajo. Puede ser meramente asistencial en el que el beneficiario recibe de forma pasiva la ayuda o el apoyo, o promocional que permite organizar a los grupos o comunidades marginales para que ellas mismas determinen sus necesidades y encuentren la manera de solucionarlas autogestivamente.

b) Desde el punto de vista de la estrategia de trabajo. Hay organizaciones que trabajan atendiendo los efectos

causados por los diversos problemas sociales, en núcleos de población marginada; y existen organizaciones que trabajan para modificar las causas de dichos problemas, tal es el caso de las propuestas de modificación de leyes, la participación en la definición de políticas públicas, la vigilancia de la acción gubernamental, y la incidencia en la política económica.

c) Desde el punto de vista del tiempo-impacto que se busca. Esto se descubre al saber si las acciones que realizan las organizaciones tienen impacto en el corto plazo, por ejemplo: el dar alimentos a personas indigentes; o bien están sujetas necesariamente a tener resultados sólo en el mediano plazo y largo plazos, como es el caso de los que tratan de modificar la conducta ciudadana de un país.

d) Desde el punto de vista del modelo operativo. Hay organizaciones civiles que trabajan directamente con la población sobre la que se quiere incidir; mientras que existen otras que sirven de apoyo técnico o financiero para las primeras, también conocidas como instituciones de segundo piso.

e) Desde el punto de vista táctico y de su relación con el gobierno. Existen organizaciones que trabajan para lograr sus objetivos, independientemente de lo que el gobierno haga o deje de hacer; otras se organizan en franca confrontación con el gobierno, para obtener de él, por la vía de la presión, la solución de problemas, y también existen otras que trabajan bajo el esquema de colaboración con el gobierno y acuerdan con él los medios idóneos para resolver problemas específicos.

f) Desde el punto de vista del supuesto inicial de cómo se da el cambio social. Otra dimensión para construir la tipología de las organizaciones civiles tiene que ver con un nivel de análisis de los supuestos sobre los que se dan los

cambios sociales. Todo lo anterior se basa en dos tesis: la primera señala que el principio de todo cambio es la persona, mientras que la segunda señala que mientras no se cambien las condiciones estructurales que determinan la exclusión y marginación de la mayoría de los beneficios de la vida en sociedad, no podrá darse el cambio que la gente necesita.

+ *En relación con su ámbito de influencia.*

a) Desde el punto de vista del ámbito geográfico en donde trabajan. En países con amplios rezagos sociales, la población vulnerable se localiza indistintamente en los ámbitos rurales y urbanos. Estas condiciones son determinantes para la selección de las herramientas analíticas de los promotores sociales, ya que ellos saben que deben tener en cuenta los elementos culturales que conforman el universo de percepciones y valores de los grupos marginados, independientemente de si viven en lugares rurales apartados, o bien en cinturones de miseria urbanos.

b) Desde el punto de vista de la escala de trabajo. La escala de trabajo habla de diversos niveles de complejidad en los análisis, diagnósticos, y soluciones de los problemas. La misión de las organizaciones civiles, sus recursos, el perfil de sus miembros, el tipo de problema que quieren resolver, y algunas otras cosas más, determinan el ámbito o escala de influencia que quieren lograr en su tarea promocional. En este sentido, las organizaciones optan por trabajar en un ámbito local, regional, nacional, o bien, internacional.

2.3.1 Conformación de las organizaciones de la sociedad civil.

Las organizaciones de la sociedad civil están conformadas por cinco subconjuntos de instituciones. Los subconjuntos se identifican de la siguiente forma:²¹

+ Instituciones representativas generadoras de lenguaje dominante, integradas por Sindicatos, Gremios Profesionales y Organizaciones Empresariales que manejan un lenguaje dominante, concepto referido a la manera en que se utilizan los sistemas de lenguaje por parte de los distintos grupos. Toda acción social depende de la manera en que se defina la situación correspondiente, la definición que determina la acción siempre corresponderá a uno y sólo uno de varios lenguajes. Quienes manejan ese lenguaje, o se adhieren a él, conforman el sistema de dominación.

+ Instituciones integradoras generadoras de lenguaje dominante, formadas por la Iglesia Tradicional, los Partidos Tradicionales y las Universidades Tradicionales; discursos dominantes referidos a la manera en que se utilizan los sistemas de lenguaje por parte de los distintos grupos.

+ Instituciones representativas generadoras de discursos contrahegemónicos, tales como: Organizaciones de base vecinal, Movimientos feministas, ecologistas, regionales, étnicos, pacifistas, de derechos humanos, Sistemas de autogestión, Organizaciones económicas solidarias y Sindicatos de cesantes.

+ Instituciones integradoras generadoras de discursos contrahegemónicos, representadas por la Teología de la liberación, Comunidades

²¹ Max-Neef, Mandred; Elizalde, Antonio y otros. *Sociedad civil y cultura democrática*. p 6

eclesiales de base y la Multidiversidad.
Entendemos por "Sistemas de lenguaje" a aquellos que obedecen a la multiplicidad de maneras de entender, percibir y definir una realidad. Una de las características más sobresalientes de los representantes del mundo de los lenguajes contrahegemónicos, es su preocupación por asuntos y problemáticas de largo plazo; a pesar de ser apartidarios, son profundamente políticos; son movimientos que inauguraron el así llamado "trabajo de base"; modifican radicalmente la relación del intelectual con las clases subalternas: de dirigente a interlocutor y acompañante; al no estar bajo el mando de élites políticas externas, los nuevos movimientos sociales tienen con frecuencia formas de organización menos autoritarias, más democráticas; no son movimientos reivindicativos sino propositivos, creadores de alternativas concretas.

+ Organizaciones no Gubernamentales, posibilidad articuladora, como una relación posible entre personas o grupos que se opera a través de un lenguaje compartido o compatible y complementario. (Ver cuadro 2).

CUADRO 2
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL ²²

Tipo de Lenguaje Tipo de Instituciones	DOMINANTE		CONTRA-HEGEMONICO
REPRESENTATIVAS	SINDICATOS. GREMIOS PROFESIONALES ORGANIZACIONES EMPRESARIALES		ORGANIZACIONES DE BASE VECINAL. MOVIMIENTOS: FEMINISTAS, ECOLOGISTAS, REGIONALES, ETNICOS, PACIFISTAS. DE DERECHOS HUMANOS. SISTEMAS DE AUTOGESTION. ORGANIZACIONES ECONOMICAS
		ONGs	
INTEGRADORAS	IGLESIA TRADICIONAL. PARTIDOS TRADICIONALES. UNIVERSIDADES		* TEOLOGIA DE LA LIBERACION. COMUNIDADES ECLESIALES DE BASE.

²² *Ibidem.* p12.

Una de las maneras de describir a la sociedad actual, es como un sistema con profundas y variadas desarticulaciones, entendiendo por desarticulación, relaciones posibles a través de lenguajes superpuestos, contradictorios o excluyentes que generan situaciones de dominación-sometimiento. Estas desarticulaciones se manifiestan no sólo entre sociedad civil y Estado, sino que, además entre los diversos subconjuntos del conjunto de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Esto en parte se ha dado debido a los medios con que el Estado cuenta (medios de comunicación, educación masiva, programas de salud pública, etc.) y que lo han favorecido en la definición de realidades que generan desarticulaciones dentro del sistema social, además de frustraciones cognitivas y sensaciones de impotencia entre quienes no comparten tales definiciones de la realidad.

El cuadro 3 presenta la tipología del "Tercer Sector", o de organizaciones de la sociedad civil.

2.3.2 Tipología de las organizaciones de la sociedad civil.

En los años noventa, muchos autores, en un intento por avanzar en la investigación sistemática sobre las ONG optaron por clasificarlas dentro de la categoría de "Organizaciones del Tercer Sector", lo cual no es un término negativo y cubre todas las variantes de términos previamente mencionados. La idea básica detrás de esta clasificación es que estas organizaciones pertenecen a un sector que es parte diferencial de la vida social, el cual no corresponde ni al sector privado ni al estado. Esto es, que estas organizaciones no habitan de lleno ni en el área pública ni en la esfera privada²³.

²³ Lean McConnell, Sharon. *Organizar a la sociedad civil para el desarrollo local... Sociedad Civil*. p57

CUADRO 3

TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL.²⁴

		Actividad primaria		
		De servicio	De servicio/apoyo	De apoyo
Ámbito primario	Local	Organizaciones no lucrativas Org. 501 (c) 4	Organizaciones comunitarias, populares o de base	
	Mixta	Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (OGN)	Organizaciones populares cívicas Orgs. 501 (c) 4	Organizaciones de movimientos sociales y cabildeo
	Nacional/ Internacional	Organizaciones de servicio		Redes de ONG

²⁴ *Ibidem.* p58

Se han identificado seis características clave compartidas de las organizaciones del Tercer Sector:

1. Son organizaciones formales, con algún grado de institucionalización.

2. Son organizaciones privadas, institucionalmente separadas del gobierno.

3. Ninguna de estas organizaciones está enfocada a obtener beneficio en el sentido de que no distribuyen ganancias entre sus directores o dueños.

4. Todas ellas son independientes y no son controladas por autoridades externas.

5. Todas son voluntarias en el sentido de que implican un grado significativo de participación voluntaria en cuanto a donaciones financieras otorgadas libremente, trabajo de oficina, un patronato de miembros voluntarios, o participación en programas y actividades de las organizaciones.

6. Son también relativamente independientes de otros grupos semiautónomos tales como universidades, partidos políticos, uniones y la iglesia, aunque se da el caso de interactuar con estos grupos²⁵.

²⁵ *Ibidem*. p58-59

* Los medios han intervenido en estos casos 68 85 94 pero nunca pensando como sociedad civil sino como medios.

2.4 LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN LA REALIDAD MEXICANA.

En latinoamérica, las ONG's nacieron a partir de matrices que funcionaban sin intervención directa del Estado; hubo dos factores que detonaron el crecimiento y consolidación de las organizaciones de la sociedad civil; uno es la intervención de la Iglesia Católica, con su postura resistente a la excesiva intervención gubernamental en todas las manifestaciones de la vida social y en la formación de un sin fin de grupos, y el otro la toma de conciencia de los pueblos indígenas ante sus problemas de identidad, sociales y aún políticos y las posibilidades de superarlos.

Algunos autores ubican la aparición de las organizaciones de la sociedad civil en México, desde la Colonia, específicamente en instituciones al servicio de terceros sin fines de lucro, tales como, el Hospital de Jesús, creado por Hernán Cortés; la fundación del Hospital de Convalecientes y Desamparados, edificado por el laico Bernardino Álvarez en 1537; la construcción del antecedente del actual Hospital de la Mujer, en 1532 por el doctor Pedro López; y las mayores obras de la época, el Colegio de las Vizcaínas realizada por un conjunto de laicos vascos y el Monte Pío de ánimas, hoy Nacional Monte de Piedad, establecido por Pedro Romero de Terreros en 1775. Por supuesto sin olvidar la labor de la Iglesia Católica a través de las fundaciones de los misioneros franciscanos, dominicos, agustinos y jesuitas.

Un cambio dramático se daría con la promulgación de las Leyes de Reforma, y es en 1861 cuando el gobierno liberal nacionalizó los bienes de la Iglesia, que adquirió con ellos la responsabilidad sobre la atención de las necesidades sociales.

Durante el porfiriato, en la última década del siglo XIX aparecieron en México diversas instituciones asistenciales al cobijo de grandes empresarios y familias de abolengo de la sociedad mexicana, como los Béistegui, Romero de Terreros, Luz Saviñón y Mier y Pesado. En esa misma época, adicionalmente la comunidad americana, española, francesa, belga, suiza e inglesa, establecieron instituciones asistenciales principalmente para ofrecer servicios a sus conciudadanos. En 1899 nace la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal; el apoyo de los filántropos de la época se concentra en las instituciones tradicionales de asistencia social, por ejemplo podemos nombrar a los orfanatos, asilos, clínicas y escuelas.

Ya en el siglo XX, después de la Revolución Mexicana, el poder del estado se consolidó, entre otras formas, por medio de las políticas de bienestar social dirigidas a atender las necesidades de los pobres, instrumentadas por grandes aparatos gubernamentales responsables de la educación, la salud, la seguridad social y la vivienda. El estado "revolucionario", es una matriz de "estado Benefactor", se hace cargo de las necesidades básicas de la población. Al inicio, los primeros veinte o treinta años, el modelo resulta exitoso. El gobierno es capaz de cubrir todos los campos y hace innecesario, pero también imposible, el desarrollo de cualquier proyecto organizativo de la sociedad civil, que le resulte ajeno. Se inhibe el surgimiento de organizaciones de carácter independiente y autónomo.

Fue hasta la década de los 50's cuando surgieron las primeras Organizaciones Autónomas de Promoción Social y Desarrollo, uno de los pioneros es el Secretariado Social Mexicano (SSM), organismo creado por la Iglesia Jerárquica para los asuntos sociales en 1923, pero es

en los 50's cuando adquiere importancia histórica en materia social²⁶.

En esa época surgió también lo que hoy es la Confederación Mexicana de cajas populares, que en sus inicios fue auspiciada por sacerdotes, progresivamente fué secularizándose con amplio manejo social y económico. Otro aporte en ese tiempo fue el impulso a un apostolado proletario en ambientes obreros y campesinos tanto de jóvenes como de adultos. Ante la carencia de personal especializado, el SSM funda la Escuela de Trabajo Social Vasco de Quiroga. Se crean los primeros secretariados sociales diocesanos que una década más tarde se diseminan por todo el país. A fines de la década, nace el Centro Nacional de Pastoral Indígena (CENAPI) con la misión de asistencia espiritual y material a las comunidades indígenas.

Los sectores empresariales y profesionales, ven la problemática social como campo fértil para ejercer su caridad con la creación de obras de asistencia, programas de alfabetización, de atención a enfermos y a desamparados, entre otros.

Fuó en los 60's, tras el movimiento revolucionario de Cuba, que se generan mayores inquietudes por los problemas sociales; inspirados por un lado en la exhortación de una solidaridad con y entre los pueblos, como lo apuntaba la Encíclica "*Populorum Progressio*" proclamada por el Papa Paulo VI en el año 1967, por un desarrollo de "todo el hombre y todos los hombres" y por otro en una prevención de los peligros del comunismo.

Surgen en México, inspiradas en principios cristianos de solidaridad y por pensadores principalmente chilenos y franceses, organizaciones y grupos pioneros, preocupados por las contradicciones sociales, la desigualdad,

pobreza y las formas de superarlo. Podemos mencionar en la Cd. de México, a el Instituto Mexicano de Estudios Sociales, A.C., el Instituto de Fomento de la Casa Mexicana, PROCALLI, A.C., el Centro Operacional de Vivienda y Poblamiento, A.C., Promoción del Desarrollo Popular, A.C., Centro Nacional de Comunicación Social, Centro de Estudios Educativos, A.C.; y en provincia, el Centro de Capacitación para el Desarrollo Rural en Colima, el Instituto Mexicano de Desarrollo Comunitario, A.C. en Guadalajara, Jalisco, la Central de Servicios de León, A.C. y el Centro Popular de Capacitación Técnica, A.C. en León, Guanajuato, Desarrollo Económico y Social del Mexicano Indígena, en San Cristóbal de las Casas, Chiapas, Secretariado Social de Monterrey, en Nuevo León, y otras más.

El Movimiento Estudiantil de 1968, marca toda una época de surgimiento de organizaciones más politizadas y radicaliza a algunas de las ya formadas; las universidades generan nuevos núcleos de activistas, surge la guerrilla urbana y rural. El vocablo "liberación", está en boca de los principales actores sociales. Su fin es trabajar en favor de un cambio estructural de la sociedad y acceder así a un país justo. Las varias confrontaciones que se dieron entre el Estado y los grupos estudiantiles y de la sociedad civil, dieron origen a toda clase de nuevos movimientos sociales y a innumerables ONGs que abanderaron sus ideales. Un movimiento que sin duda fué un parteaguas cultural de muchos cambios políticos y sociales que vinieron después.

La fuerza del Movimiento Estudiantil del 68 radicó en modificar las formas sociales de percibir al gobierno. En un país con medios de comunicación muy controlados, la matanza del 2 de octubre, no fue un escándalo de opinión pública, la cual era raquítica; tampoco trascendió internacionalmente ni acumuló la condena

²⁶ cfr. Lopezllera Méndez, Luis. *Sociedad Civil y Pueblos Emergentes*

de organismos humanitarios, porque no había tampoco esa red de fuerzas sociales, hoy conocidas como ONGs que se dedican a la defensa de los derechos humanos; no tiró al partido de estado, es más ni siquiera le hizo cosquillas a la sucesión presidencial de 1970. Entonces, ¿cómo se volvió tan poderoso? La respuesta tiene que ver con esos acontecimientos que empezaron a limitar el poder. Un estado revolucionario y popular no se puede dar el lujo de asesinar a sus estudiantes porque protestan en una plaza pública, sin pagar altos costos. El 68 fue una luz roja de alerta para el gobierno, porque una parte de la sociedad, los hijos del progreso, los universitarios, dejaron un testamento: México no puede seguir gobernándose con un modelo cerrado que excluye a amplios grupos y que ante la protesta usa el recurso de la represión como única respuesta a los reclamos de una democratización²⁷.

La década de los 70's se caracteriza por un énfasis en las contradicciones sociales, la lucha de clases, la incorporación de análisis marxistas, la búsqueda de cambios radicales; aunado al populismo presidencial que invadió a la sociedad con dependencias estatales en materia de "organización popular". Digna de mencionar es la creación del Centro de Estudios Económicos y Sociales del Tercer Mundo.

A pesar de que los salarios reales crecieron, de que los discursos fueron de apertura, no se pudo contener la violencia guerrillera urbana de grupos radicalizados de la izquierda ni las expresiones de guerrilla rural, ni la polarización ideológica entre grupos empresariales y el gobierno federal.

Surgen nuevas instancias y organizaciones compuestas por intelectuales, promotores y técnicos con

variadas experiencias en el sector oficial, empresarial y universitario. Otras se dedican a concertar entre grupos locales y regionales ya arraigados en la base urbana o rural. Los grupos cristianos protestantes se comprometen más con un trabajo de base y se inclinan por una mayor politización.

En los años 80, México entró en una profunda crisis económica, para ser exactos en 1982 y cuando se anunció la nacionalización de la banca el 1 de septiembre de ese año, el gran discurso social que se articuló, fué una grave ruptura entre las élites económicas y el gobierno. logró trasminar al conjunto social. La problemática de la corrupción, en sus diferentes expresiones, fué el gran discurso de la sociedad frente al gobierno. Dicha crisis afectó directamente a los sectores populares y también a las organizaciones de la sociedad civil, pues les fueron recortados y en algunos casos retirados los apoyos económicos, debiendo dedicar éstas más atención a sus propios problemas de supervivencia. La idea de una sociedad civil se generalizó, pero aún no cristalizaba, predominó entre los intelectuales y consiguió adherentes entre circuitos organizados de los activistas sociales, así como entre dirigentes empresariales, trabajadores, asociaciones y ONG's.

A raíz de los sismos de 1985, la capital del país tuvo una experiencia de autogestión que rebasó a un gobierno pasmado e incapaz de reaccionar con la celeridad que la tragedia demandaba. Sin embargo en su parte positiva, enaltecieron el espíritu de solidaridad, el sentido de preocupación y amor por sus semejantes, se popularizó la idea de sociedad civil, a lo que los medios de comunicación colectiva contribuyeron. En ese entonces, en cada familia, en cada barrio, las personas con trascendencia social -principalmente las mujeres- mostraron una vocación que se extendió más allá del círculo de los

²⁷ Aziz Nassif, Alberto. *Miradas de fin de siglo.* - Sociedad Civil. p62

intereses privados. El esfuerzo emergente de organización social y reconstrucción, permitió que muchas organizaciones se conocieran entre sí y que pudieran constatar sobre el desafío de la catástrofe, la capacidad real de respuesta de cada una de ellas.

El terremoto dejó sin hogar a miles de familias y a otros tantos trabajadores sin empleo, por lo que fueron creadas múltiples organizaciones, para ayudar a esas personas en diferentes formas, ya sea con servicios de salud, vivienda, asistencia social, etc., canalizando los amplios fondos internacionales que se recibieron. Dicho evento natural jugó un papel muy importante en el inicio de los cambios observados en las actividades posteriores de las ONGs, sirvió como catalizador para la movilización de los grupos de base en las áreas afectadas y para alcanzar con éxito algunas de sus demandas. La inyección de fondos extranjeros alimentó a muchas organizaciones seculares y marcó un período de auge para las ONGs mexicanas. El resultado fué la proliferación de organizaciones, una mayor capacidad operativa, un amplio rango de temas a tratar, un nuevo foco de interés en sus actividades y una mayor especialización.

Como fenómeno que caracteriza principalmente a esta década, están los esfuerzos de las organizaciones de la sociedad civil por ir conformando diversos tipos de redes, colectivos, instancias de concertación, etc., comprometidos en proyectos, grupos e instituciones vinculadas a acciones de base. Nuevos conjuntos de organizaciones emergieron como resultado de la toma de conciencia de una crisis interna y externa, con nuevos tipos de protagonistas, entre los cuales destacan dos: los ecologistas y los grupos feministas. Son grupos y movimientos pluriclasistas que tienen como objetivo principal defender sus propios intereses, sean relacionados con el medio ambiente,

o con el status socioeconómico, o por consideraciones de sexo.

En los 90's, México vive un proceso de cambio muy importante, donde la sociedad civil adquiere mucha fuerza y presencia en todos los ámbitos y niveles socioeconómicos. A propios y extraños les sorprendió el cambio democrático del país, impulsado por organizaciones civiles, formadas por ciudadanos hambrientos de justicia y transparencia en los procesos electorales.

El 1 de enero de 1994 es una fecha que marcó la historia moderna de México, ya que más allá del movimiento armado generado desde Chiapas por el Ejército Zapatista de Liberación Nacional, hubo un despertar de la conciencia nacional hacia la injusticia, la pobreza y la marginación de que eran objeto los grupos indígenas del país, especialmente los ubicados en territorio chiapaneco. Durante la guerra, cabe resaltar el papel de la sociedad civil que organizó cinturones de paz, caravanas de ayuda humanitaria, movilizaciones de protesta y foros, consultas y eventos relacionados al tema y a sus posibles soluciones, entre otras acciones.

En una época de profundas crisis, en las que las dimensiones económicas y políticas en sus contradicciones y complicidades, constituyen tremendas aberraciones, imputables a estructuras y poderes cada vez más alejados del pueblo, del aldeano, del ciudadano, de la sociedad y del hombre en general. Se empieza a subrayar nuevamente la necesidad de una sociedad civil que esté en condiciones de llamar a cuenta a los líderes y empresarios, y motivarlos a que cumplan con su responsabilidad social.

En México una mayoría de organizaciones asume la personalidad jurídica de "Asociación Civil", término que no es suficiente para identificarlas, pues bajo ese rubro es posible encontrar una gama muy amplia de mutualidades, organizaciones de base, escuelas,

institutos culturales, clubes deportivos, asilos, etc., cuyos objetivos resultan muy cortos o introvertidos, para poder ser clasificados en ése carácter un tanto híbrido y ambiguo, pero necesario, de "intermediario-movilizador".

El último, y uno de los más importantes acontecimientos políticos del siglo XX fué el cambio democrático que se generó en la sucesión del poder, con la elección presidencial del año 2000, en la que la sociedad civil pacífica, ordenada y conscientemente, eligió a un representante de un partido distinto al que venía gobernando los últimos 70 años, jugando así un papel definitivo en el fortalecimiento y consolidación de las organizaciones de la sociedad civil.

En pleno año 2001, se retoma el tema de los derechos de los indígenas y con la marcha zapatista por la paz en busca de la aprobación de la ley de los derechos de los pueblos indígenas, resurge la efervescencia de los grupos de la sociedad civil, en especial los integrados por etnias y por los que defienden los derechos humanos en apoyo a los marginados.

2.5 LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, ONG'S.

Las ONG's conforman en su conjunto la expresión más dinámica de la sociedad civil nacional e internacional. Se han caracterizado por sus objetivos de promoción social, a favor del bienestar y progreso particular y colectivo, sin fines de lucro ni proselitismo partidario o religioso²⁸.

Desde el siglo XVIII, con el Nacional Monte de Piedad, surgen en México las organizaciones independientes del Estado y abocadas a la asistencia, promoción y organización social. También son dignas de mención la Cruz Roja y el Secretariado Social Mexicano.

Al igual que las organizaciones de la sociedad civil, es en la década de los 60's, cuando se verifica el surgimiento de una nueva generación de organizaciones de promoción social, que en esos tiempos aún no eran llamadas ONG's. Organizaciones autónomas que en su nacimiento fueron auspiciadas por instituciones tales como la Iglesia, la Empresa, la Asistencia Privada, la Academia, las Agencias Internacionales de Desarrollo. etc., sin embargo hoy en día las organizaciones de mayor madurez, tienen una clara tendencia al autofinanciamiento.

La motivación principal de las ONG's es la de lograr un servicio social que puede estar animado por un sentimiento religioso, filantrópico o político, y suele buscarse trascender los resultados inmediatos, hacia procesos más amplios de regeneración, construcción o renovación social o política. Cuentan en su haber con una gran experiencia respecto al trabajo de base, en términos organizativos, educativos, asistenciales y de implementación.

Fundaciones privadas y agencias internacionales de desarrollo, movimientos internacionales y donantes particulares, entre otros, constituyen una importante gama de recursos financieros para las ONG's. Desafortunadamente estas ayudas obedecen a concepciones y modelos no siempre generados en México. simples modas, resultan entonces veladas imposiciones de políticas decididas en el exterior de variadas tendencias.

Las ONG's requieren multiplicar mecanismos de participación, deliberación, consenso, delegación, ejecución de planes, etc., y ésto es un desafío con resultados consistentes más a mediano plazo. En el corto plazo habrá que facilitar el estudio, la comunicación, la reflexión, la interacción, entre las organizaciones mismas, lo cual irá produciendo una serie de foros regionales o temáticos, que progresivamente irán produciendo una representatividad y lideratos plurales, que deberán contar antes que otro reconocimiento, con el de sus propios colegas y organizaciones afines. Esto no es tarea propia del Estado, ni de partidos armados o desarmados, como tampoco de otros polos, sino de las mismas organizaciones sociales y ONG's. El Estado debe fomentar, facilitar, más no dirigir, competir o abortar este proceso.

Además la filantropía adquiere una nueva e importante dimensión, en un país que emerge al pluralismo y que lucha para sustentar una sociedad democrática que reconoce y respeta los derechos y las necesidades de niños, mujeres y ancianos, segmentos de la población otrora marginados. Con el objeto de promover la cultura filantrópica en México, y fortalecer la participación organizada de la sociedad, en su desarrollo integral y en la solución de los problemas comunitarios, se funda en diciembre de 1988 en Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). En los 90s, este Centro desarrollo un enorme esfuerzo para despertar el sentido de

²⁸ Promoción y Desarrollo Popular, A.C.. *Pobreza, Juventud y Alternativas 2000*.

responsabilidad social y promover la participación filantrópica del sector privado empresarial mexicano, con programas tales como la investigación de filantropía, de gobierno y políticas públicas, centro de información filantrópica, comunicación, MIRA por los demás, filantropía empresarial, profesionalización y desarrollo institucional y servicios a miembros.

Otro ejemplo que merece mencionarse, lo constituye el esfuerzo que ha desarrollado durante más de 30 años Promoción y Desarrollo Popular (PDP) y la Sociedad Internacional para el Desarrollo (SID) quienes en la última década han celebrado encuentros y talleres en diversas regiones de México en vistas a encontrar y enlazar aquellas experiencias comunitarias y microempresariales que para salir de la pobreza, tratan de combinar el esfuerzo personal, familiar, vecinal, con la acción cooperativa y el establecimiento de redes de ayuda mutua. Son células locales que encaran la globalización de un modo alternativo, buscando sinergias, cooperaciones y reciprocidades a todos los niveles. El sistema es una realidad, su sello de identificación es "Vida Digna" y se compone de siete regiones con sus respectivos liderazgos regionales, atendiendo la reconstrucción del tejido social y ecológico; la integración de circuitos de producción, comercialización, consumo, crédito y educación, el uso del dinero comunitario sin fines de lucro, para favorecer los intercambios y el multitrueque, y el fomento de los diversos valores culturales y espirituales de nuestro pueblo, así como la incorporación de más mujeres y jóvenes en la conducción y dinámica del sistema.

Desde la perspectiva del actual sistema político, las ONG's son vistas como coadyuvantes operativas de programas públicos y privados orientados hacia la pobreza pero no como instancias

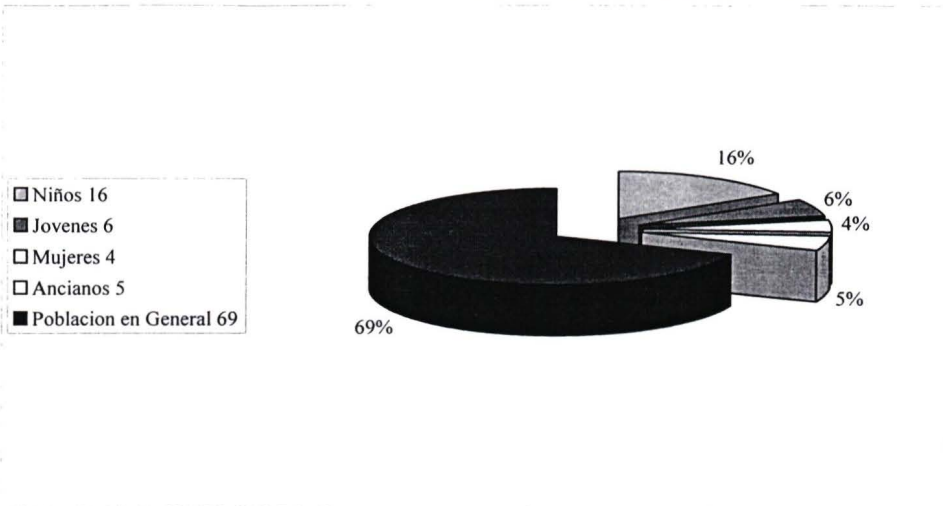
catalizadoras de la población hacia cambios sustanciales que generen verdadero poder en las bases comunitarias, gremiales, regionales, cuya real autonomía permita reorientar con justicia y eficacia, tanto la política como la economía del país.

CUADRO 4
DISTRIBUCIÓN DE ORGANIZACIONES CIVILES POR ÁREA GEOGRÁFICA ²⁹

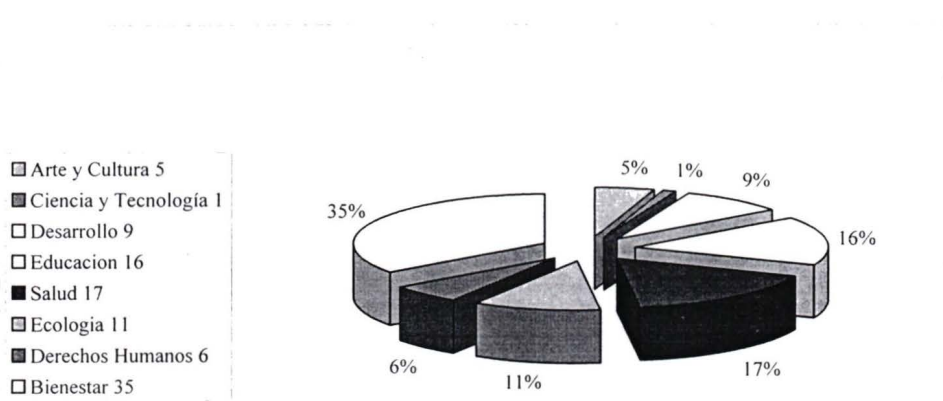
Aguascalientes	73	2%
Baja California Norte	224	5.28%
Baja California Sur	38	0.89%
Campeche	30	0.71%
Chiapas	116	2.73%
Chihuahua	92	2.17%
Coahuila	385	9.07%
Colima	38	0.89%
Distrito Federal	1,225	28.85%
Durango	40	0.94%
Estado De México	125	2.94%
Guanajuato	148	3.49%
Guerrero	33	0.78%
Hidalgo	44	1.04%
Jalisco	348	8.20%
Michoacán	86	2.03%
Morelos	130	3.06%
Nayarit	10	0.24%
Nuevo León	225	5.30%
Oaxaca	144	3.39%
Puebla	73	1.72%
Querétaro	68	1.60%
Quintana Roo	30	0.71%
San Luis Potosí	38	0.89%
Sinaloa	49	1.15%
Sonora	108	2.54%
Tabasco	19	0.45%
Tamaulipas	49	1.15%
Tlaxcala	24	0.57%
Veracruz	97	2.28%
Yucatán	122	2.87%
Zacatecas	15	0.35%
	4,246	100.00%

²⁹ FUENTE: Centro Mexicano para la Filantropía. 2001

CUADRO 5
POBLACIÓN ATENDIDA POR LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL ³⁰



CUADRO 6
AREA DE ACCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL ³¹



³⁰ FUENTE: Centro Mexicano para la Filantropía. 2001

³¹ FUENTE: Centro Mexicano para la Filantropía. 2001

Últimas consideraciones.

Durante mucho tiempo los mexicanos convivimos con la indiferencia, pasividad y escepticismo respecto de las acciones del Gobierno. Afortunadamente los tiempos han cambiado, y cada vez más personas se organizan para pensar y acordar formas de participación ciudadana en los asuntos de interés público en todos los campos.


Sin duda es la oportunidad de crear una nueva cultura ciudadana basada en los valores humanos más profundos, que permee a todos los ámbitos de la sociedad, tales como la familia, la escuela, la universidad, la iglesia, la administración pública, los medios de comunicación y las organizaciones sociales, entre otras.

El problema de la sociedad quizá ha radicado en que nos ha parecido natural que sean las instituciones las que generen y normen estas visiones totalizadoras del ser humano y de sus vínculos con lo que los rodea, marginando la capacidad y potencialidad de las personas para construir ellas mismas, esos escenarios deseables de vida, donde no exista más miseria y destrucción ecológica del planeta.

Sólo la cooperación, la suma de voluntades, esfuerzos y un liderazgo creativo que utilice los valores más que el ejercicio del poder, desarrollará nuevas iniciativas y modelos que solucionen los problemas que aquejan al país, con el compromiso de satisfacer las necesidades colectivas al promover un desarrollo social que contribuya de manera eficaz a mejorar los niveles de bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos.

Una auténtica revolución ciudadana, empieza por una revolución de la conciencia individual, siendo esto posible en la medida en que se incremente la participación individual y colectiva en el análisis, definición, decisión e instrumentación de todo aquello que se

requiere para el bienestar de la comunidad; creando una cultura de corresponsabilidad social y autogestión comunitaria. Para que sean las personas el punto de partida y de referencia de las nuevas formas de convivencia humana.



**PLAN ESTRATÉGICO
DE COMUNICACIÓN
PARA LAS
ORGANIZACIONES DE
LA SOCIEDAD CIVIL.**

Contenido

Introducción

3.1 Corazón ideológico de la organización

3.2 Plan estratégico de comunicación
(PEC)

3.3. Introducción y propósito general

3.4 Definición del emisor

3.5 Público objetivo

3.6 Estrategia operativa

3.7 Manual de comunicación

3.8 Evaluación permanente

3.9 Anexos

3.10 Glosario

3.11 Bibliografía sugerida

3. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL.

INTRODUCCIÓN.

El objetivo de este Manual es proporcionar a las organizaciones de la Sociedad Civil las herramientas necesarias para la realización de su Plan Estratégico de Comunicación, con el fin de que puedan determinar las políticas de comunicación, que permitan coordinar las acciones, estrategias y actitudes comunicativas que generen, de manera totalmente intencionada y dirigida con la finalidad de coadyuvar al logro de los objetivos institucionales. Asimismo se pretende que las organizaciones elaboren un instrumento propio de reflexión, decisión y acción para definir los objetivos de comunicación institucional, y que identifiquen las oportunidades y acciones comunicativas de acuerdo con el ambiente en el que se desarrollan, descubriendo así el sentido de misión y propósito comunicativo con el que deben vivir.

Si consideramos a la comunicación como la fuerza que pone en movimiento la mayor parte de la actividad humana, ya que gracias a ella nos relacionamos con los individuos o grupos que nos rodean, entenderemos la importancia que tiene como proceso social, pues sin ella el hombre se encontraría en el primer escaño de su desarrollo, y no existirían sociedad, cultura ni civilización.

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño. Constituye una función integradora donde circulan y se intercambian conocimientos, técnicas, habilidades y destrezas, ideas, valores, principios, creencias y teorías que permiten la unión de sus miembros para

ayudar a la organización a alcanzar mejor y más rápidamente sus objetivos.

La comunicación organizacional estudia el fenómeno comunicativo en las organizaciones, mediante el proceso de doble sentido a través del cual personas que trabajan en la empresa o institución, se intercambian mensajes con un propósito determinado. Fomenta la cooperación y la buena voluntad en la aportación de ideas para el mejoramiento de ciertas actividades, y el diseño de sistemas y programas específicos que motivan al personal y que lo hacen sentirse satisfecho de pertenecer al centro en que labora.

Los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización deben responder a una estrategia integral cuya finalidad última será ayudar a la organización a alcanzar sus metas y proyectar su imagen.

Un Plan Estratégico de Comunicación orienta a la organización en el uso creativo de sus recursos, identifica oportunidades y amenazas, señala cómo buscar la aceptación, identificar a la competencia, difundir, diversificar, fortalecer, mantener, motivar, captar y penetrar públicos específicos. Define estrategias, actitudes y medios a utilizar; además de detectar necesidades, definir objetivos, procedimientos, programas y valores que determinen el futuro de la organización.

Las características del plan estratégico de comunicación son: que sea fácil de entenderlo por su sencillez; preciso y detallado; realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas; flexible y completo, al cubrir todos los factores de la comunicación más importantes; lógico en la elaboración de planteamientos racionales; secuenciado y orientado a la acción, pero sobre todo un instrumento práctico de consulta diaria.

Los beneficios del Plan Estratégico de Comunicación se podrían resumir de la siguiente forma:

- + Proyecta una imagen institucional a corto, mediano y largo plazo

- + Promueve la integración de la organización, la unión entre el personal, su permanencia en la organización y la interacción.

- + Fortalece las relaciones con empresarios, funcionarios gubernamentales, otras organizaciones de la sociedad civil y líderes de opinión.

- + Armoniza el interés público y privado

El plan estratégico de comunicación aquí propuesto, está pensado en las necesidades de las organizaciones de la Sociedad Civil, y podrá ser adaptado a los requerimientos particulares de cada institución. El Plan Estratégico de Comunicación para las organizaciones de la Sociedad Civil contiene los siguientes elementos estructurales:

Corazón Ideológico de la Organización.

La comunicación debe reflejar fielmente y en todo momento ante las audiencias el Corazón Ideológico de la Organización, conformado por Misión, Visión y Valores. Esto es, se debe conocer para qué y por qué existe la Institución, qué la hace diferente y cuál es su propósito o razón de ser, cómo funciona ahora y cómo debería funcionar, los recursos con los que se cuenta y con los que se debería contar para el funcionamiento óptimo, qué se debería cambiar y cuál es la imagen que se quiere dar a la sociedad. Algunas organizaciones cuentan ya con estos aspectos, otras no, lo valioso de este punto es el que cada organización puede crear su propio Corazón Ideológico o revisar la vigencia del ya existente.

Introducción y propósito general

En este apartado se debe fundamentar la necesidad del Plan

Estratégico de Comunicación por medio de un diagnóstico comunicológico, para conocer el ser y querer ser de la organización, sabiendo de antemano por qué la organización necesita un Plan Estratégico de Comunicación, para qué lo necesita, qué va a comunicar, a quiénes desea comunicar los distintos mensajes que emite y cómo puede hacerlo.

Definición del Emisor.

La definición del emisor es una descripción más detallada de la organización objeto de estudio, en primer lugar es muy importante conocer los antecedentes generales de la organización, antes de iniciar cualquier proceso de planeación, entre los que se encuentran: nombre y tipo de organización, actividades que desarrolla, sector al que atiende, símbolo o logotipo que la representa, lema, la misión y visión de la organización que forman el corazón ideológico de la misma, los valores corporativos que engloban la filosofía organizacional, breve historia de la institución, objetivo general y específicos de la organización, marco legal, filosofía institucional, organización interna, condiciones de operación, situación financiera, servicios que presta, lugar que ocupa en su medio, análisis del entorno y del escenario, principales problemas que enfrenta y planes en el corto, mediano y largo plazo.

En éste punto conviene hacer la aclaración que las Instituciones de Asistencia Privada (IAP) y las Asociaciones Civiles (A.C.) se generalizan como organizaciones sin fines de lucro, que tienen como objetivo central atender necesidades sociales, que están formalmente constituidas y que cuentan con personal contratado y voluntario.

Público objetivo

Para hallar al público objetivo es recomendable la segmentación selectiva

por audiencias, esto es, clasificarlo como: público interno y externo, con el fin de proporcionarles información de carácter integral, con una sola voz, basada en argumentos motivacionales de interacción como son: buscar aceptación, fortalecer, reconocer, motivar, posicionar, retroalimentar, difundir, formar, fomentar, sensibilizar, nutrir y sostener.

Los principios de la comunicación en la organización deberán tener Congruencia (regida por los valores fundamentales), Coherencia (resultado de las acciones comunicativas y la imagen que da ante los públicos) y Consistencia (entre los valores organizacionales y la ejecución de los mismos por los dirigentes "predicar con el ejemplo"); así como, ser Íntegra (veraz y transparente), Integral (establecida en un plan estratégico de comunicación, o sea normada) e Integrada (condiciones favorables para cumplir con el Corazón Ideológico).

Para que dichos principios se materialicen, es muy importante conocer el perfil del público objetivo, esto es, quién es, cómo está distribuido: por edades, sexo, ubicación geográfica, escolaridad, aspiraciones, forma de pensar, etc., asimismo tienen vital importancia las influencias culturales (cultura y clase social), sociales (grupo de referencia, familia, roles y status), psicológicas (motivación, percepción, creencias, aprendizaje, aptitudes) y personales (edad, ciclo de vida, ocupación, estilo de vida, circunstancias económicas) en el público receptor.

Dentro de este rubro se incluye un formato para crear el directorio de públicos, que sin duda será de gran utilidad para realizar puntualmente las estrategias comunicativas dirigidas a cada uno de los públicos.

Estrategia Operativa.

Todo lo anterior se debe enmarcar en una estrategia operativa formada por los siguientes puntos:

** El Diagnóstico Comunicológico de la Organización*

El elemento que nos dará la pauta a seguir en la estrategia es el Diagnóstico que nos da a conocer el escenario comunicológico de la organización, en otras palabras, qué tenemos y qué debemos tener; para sustentar el diagnóstico estratégico de la organización, se puede acudir a estudios documentales y de campo, estudios cualitativos y/o estudios cuantitativos, con el fin de detectar amenazas y oportunidades en el entorno económico, político y social, y al interior conocer las fuerzas y debilidades, el escenario de la organización así como su problemática y posición competitiva o nicho.

Dentro del diagnóstico sobresale igualmente la elaboración del inventario de medios con los que cuenta la organización, que pueden ser tradicionales y convencionales, por ejemplo: prensa, radio, TV, periódico mural, tablero de avisos, circulares, manuales, revista interna, conferencias, conferencias de prensa, visitas, reuniones y juntas, folletos, cursos, concursos, periódico mensual, carpeta ejecutiva, etc.

** El Diseño*

Aquí se establece un Concepto Rector del Plan, aspecto más relevante de lo que se quiere comunicar, formado por el mensaje que se desea fijar en las percepciones de los diversos públicos y basado en los objetivos generales de comunicación y las acciones a realizar, con una cierta identidad y estilo en la imagen a transmitir a cada uno de los receptores.

** Operación*

La fase operativa se da en función de los objetivos ya establecidos y con base en estrategias, que son las que delinearán

las acciones específicas de comunicación que se recomiendan para alcanzar los objetivos y en consecuencia los resultados y posiciones deseadas. Esto es, en la operación se delimita el camino a seguir por medio de un programa de acción y estrategias, diferenciando ambos conceptos, ya que el programa de acción constituye un conjunto global de actividades que se ponen en marcha para conseguir un objetivo específico, en cambio las estrategias son las actividades concretas que conforman ese conjunto global, por lo que un programa de acción puede estar conformado por varias estrategias.

A continuación se detallan cada uno de los elementos que debe contener un programa de comunicación, aclarando que el Plan Estratégico de Comunicación puede estar formado por varios programas de comunicación que coadyuven a la realización de los objetivos de la organización:

- + **Programa.** Responde a la pregunta ¿Qué voy a comunicar?
- + **Justificación.** ¿Por qué?
- + **Objetivo.** ¿Para qué?
- + **Público.** ¿A quién?
- + **Estrategias.** ¿Cómo?
- + **Asignación de responsabilidades.** ¿Quién hace que?
- + **Calendarización.** ¿Cuándo lo hace?
- + **Medios.** ¿Con qué, qué?
- + **Presupuesto.** ¿Cuánto se va a invertir?
- + **Resultados.** ¿Qué impacto generó el programa en el público objetivo?, ¿Cuáles fueron los alcances del programa?, ¿Cuáles fueron los recursos generados?
- + **Evaluación del programa.** ¿Qué tanto funcionó el programa? Logros, tropiezos, facilitadores.

Manual de comunicación

La realización del manual de comunicación dentro de un plan estratégico es vital, pues establece mecanismos de retroalimentación de las áreas y niveles para optimizar el uso de los medios, define a los voceros institucionales, determina a los públicos y audiencias específicas en cada acción, las frecuencias de cada programa, determina las políticas de comunicación y asesora en manejo de crisis, ayuda al manejo de la relación con los medios de comunicación internos o externos, así como con autoridades y beneficiarios o usuarios, directos e indirectos. Es un instrumento flexible, sujeto a modificaciones que audita permanentemente los medios de comunicación con que cuenta la organización y evalúa su utilización en las áreas administrativa, institucional y mercadológica. Los elementos que comprenden el manual de comunicación son:

- * Escenario comunicológico de la organización
- * Objetivos generales de comunicación
- * Definición e identificación de públicos
- * Definición de conceptos eje
- * Lineamientos básicos del contenido de los mensajes a comunicar
- * Programa de comunicación institucional y de relaciones públicas, que asegure la presencia de la institución y sus voceros

Evaluación permanente

A través de la evaluación se pueden medir los logros y tropiezos hacer ajustes y prever contingencias o en su caso solucionarlas de la mejor manera, además que nos muestra objetivamente los beneficios del plan estratégico de comunicación.

La revisión del PEC, evaluación y ajustes deben ser aprobados por el

Órgano de Gobierno de más alta jerarquía (Asamblea, Patronato y/o Consejo) de la organización. Se debe remitir copia a cada una de las áreas involucradas en la responsabilidad de su ejecución, y examinar y actualizar el plan general por lo menos una vez cada tres meses de manera formal.

La formulación del plan estratégico de comunicación es importante, pero llevar a cabo las acciones contenidas en él representa la parte más importante de todo proceso estratégico.

Un Plan Estratégico de Comunicación para las Organizaciones de la Sociedad Civil como instrumento para favorecer el crecimiento y consolidación de un sector que cada día cobra mayor importancia y se ha convertido en capital nacional invaluable.

PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA.

Para que un Plan Estratégico de Comunicación tenga éxito debe tenerse presente en las actividades organizacionales diarias, de otra forma, podemos elaborar el mejor y más completo sin resultados al mantenerlo en el archivo o en el cajón del escritorio.

A continuación algunos conceptos útiles para tomar en cuenta antes de elaborar un Plan Estratégico de Comunicación:

La planificación es el proceso de decidir y de anticipar la toma de decisiones, por medio del establecimiento de objetivos y la elección del medio más apropiado para el logro de los mismos, esto es, se prevee el futuro y se desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

La estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador que de manera conciente, explícita y proactiva, constituye un medio para establecer el propósito de una

organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. Además de que es una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y externas con el fin de desarrollar planes para corregirlos; sirve también para distinguir las tareas y roles de los integrantes de la organización, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.

La planeación estratégica debe responder a cinco preguntas básicas para una organización:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué queremos?
3. ¿Hacia dónde vamos?
4. ¿Cuál es el entorno donde nos desarrollamos?
5. ¿Cómo lograrlo?

Para planear primero debemos saber si existe en la organización y en cada uno de sus miembros el compromiso de planear y llevar a cabo dicha planeación, quién o quiénes de deben involucrar, cuanto tiempo se empleará, qué información se necesita y quién analizará los datos.

El monitoreo del entorno es otro punto a tomar en cuenta en el momento de planear, tanto el macroentorno, el entorno del sector y el entorno interno de la organización.

Los factores que se consideran parte del proceso de monitoreo del macroentorno incluyen aspectos sociales como los demográficos, tecnológicos y políticos. Para el entorno del sector hay que tomar en cuenta su estructura, la forma como se financia, el grado de presencia gubernamental y/o privada, las estrategias habituales del mercado, su constitución, esto es, si son Instituciones de Asistencia Privada (IAP), Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), etc.

Aquí no se habla tanto de una comparación entre instituciones con una

actitud mercadotécnica, sino como la búsqueda de instituciones afines; incluye factores como la consideración de los perfiles de las organizaciones semejantes, los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo.

Por último entre los puntos considerados como parte del entorno organizacional interno, se halla la estructura de la institución (organigrama), su historia, misión, visión, valores, sus fortalezas y debilidades. Cabe mencionar que el monitoreo del entorno debe ser continuo, de manera que siempre se disponga de información apropiada acerca de lo que está sucediendo o de lo que va a suceder en los distintos entornos.

Durante el proceso de planeación existe una continua necesidad de aplicación e implementación. Cada fase de dicho proceso contiene aspectos que se deben abordar durante el transcurso de la planeación y no posponerse hasta la implementación final. Lo que es importante mencionar es que la misión y los valores de la organización deben ser conocidos por todos los miembros de la organización, ya que la misión indica el rumbo que debe tomar el proceso y debe ser asimilada por sus integrantes.

La búsqueda de los valores constituye el primer paso formal para comenzar la planeación estratégica, se deben conocer los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y finalmente los valores de los grupos de interés en su futuro. Estos aspectos pueden estar establecidos formal o informalmente, escritos o no. También es relevante destacar la filosofía institucional, que incluye una serie de supuestos acerca del funcionamiento y la manera como se toman las decisiones. Asimismo la cultura de la organización proporciona el contexto social a través del cual realiza el trabajo; guía a sus miembros en la toma de

decisiones, la forma como se invierte el tiempo y la energía, qué hechos se examinan con atención y cuáles se rechazan, cuáles opciones se miran de manera favorable desde el comienzo, qué tipo de personas se selecciona a fin de colaborar para y dentro de la organización, y prácticamente cómo se hace todo allí.

Posterior a la búsqueda de valores, uno de los aspectos más relevantes y difíciles de la planeación estratégica es formular la declaración de la misión, en caso de no existir, o incluso revisar la vigente. Para que siempre exista una total armonía entre la misión y la acción, tomando en cuenta que la planeación estratégica se debe colocar en el contexto estructural, cultural y humano de la organización.

CÓMO UTILIZAR ESTE PLAN MODELO.

Este plan modelo contiene los procedimientos básicos para realizar un Plan Estratégico de Comunicación, sin embargo, según la naturaleza y campo de acción de cada una de las Organizaciones de la Sociedad Civil que lo consulten, puede sufrir modificaciones para que se ajuste a las necesidades de cada una de ellas.

Cabe aclarar que la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación no es cosa fácil, por lo que se recomienda que la persona encargada de su elaboración, tenga contacto permanente con los líderes o dirigentes, que conozca a fondo las funciones y procedimientos, así como que tenga alguna idea sobre el manejo de la comunicación en la organización.

Las indicaciones para el uso de este plan modelo se resumen de la siguiente manera:

1. Antes de iniciar su Plan Estratégico de Comunicación lea completamente el plan modelo para que

tenga una idea clara de lo que hará, no trabaje todavía en ningún formulario.

2. Terminada la lectura, puede iniciar. Siga las instrucciones contenidas en cada apartado para llenar los formularios.

3. Después de cada explicación, encontrará un espacio para ser llenado con los datos requeridos en cada tema, si se desea presentar el trabajo a manera de proyecto, será más sencillo si se recopila toda la información contenida en estos espacios.

4. Si se tiene alguna duda en el momento de resolver cada uno de los puntos, se puede consultar la introducción, donde se detallan los conceptos.

5. Este plan modelo pretende convertirse en un compañero de trabajo diario para usted, por favor no lo guarde en el archivo.

6. En el transcurso de la lectura del plan, no dude en subrayarlo, tomar notas al margen, ampliarlo con sus experiencias, discutirlo y criticarlo si es necesario.

7. Cualquier sugerencia al contenido de este plan se agradecerá en: yharciniega@yahoo.com.mx

3.1. CORAZÓN IDEOLÓGICO DE LA ORGANIZACIÓN.

La comunicación estratégica integral es un factor indiscutible para el logro de los objetivos y la proyección de la imagen de la organización. La comunicación debe reflejar fielmente y en todo momento, ante todas las audiencias el corazón ideológico de la organización. El corazón ideológico está conformado por: Misión, Visión y Valores.

Recuerde que la planeación estratégica es un instrumento sistemático que le permitirá a su organización una transición integral, ordenada y motivadora, entre lo que ahora es y lo que quiere ser en el futuro, sin perder de vista que en ese recorrido habrá oportunidades que se pueden aprovechar.

En caso de que su organización no cuente con un corazón ideológico definido o si desea revisar su vigencia, conteste las siguientes preguntas: (si ya lo tiene, pase al apartado 3.2)

MISIÓN

1. ¿Porqué y para qué existe su organización?
(Propósito real de la organización.)

Nombre de la organización:

Tipo de organización:

IAP () ONG () A.C. ()

OAPSDs () OSC ()

Otra _____

Cuál es su propósito o razón de ser:

Qué productos o servicios ofrece:

+ _____

+ _____

+ _____

+ _____

A qué sector de la población están orientados sus productos o servicios:

Qué hace diferente a su organización:

+ _____

+ _____

+ _____

+ _____

En qué coincide con organizaciones similares:

+ _____

+ _____

+ _____

Cómo es percibida su organización por:
La comunidad local

Empresas

Beneficiarios de sus servicios

Medios de comunicación

Sociedad en general

¿La organización realiza actividades de captación de recursos? (eventos, asociaciones con empresas, correo directo, apoyo a proyectos específicos, adopción financiera, etc.)

Si () No ()

¿Cuáles? _____

Hay alguien trabajando exclusivamente en las áreas de captación de recursos y comunicación:

Si ()

¿Quién?: _____

No ()

¿Porqué? _____

Declaración de Misión:

(Aquí se redacta de forma sencilla y clara un enunciado que contenga un resumen de los puntos anteriores y que le de sentido o razón de ser a la organización. Esto permitirá definir para la organización un campo de acción y desarrollo no sólo más amplio, sino también más sólido, más real y más acorde con el propósito general de la misma).

(Ejemplo: *La misión de COMPARTIR Fundación Social IAP es " Contribuir en el fortalecimiento de iniciativas de la Sociedad Civil en beneficio de los más*

necesitados, otorgando apoyos financieros a organizaciones y reconociendo la labor de personas e instituciones que promueven la generación de condiciones que posibilitan una mejor calidad de vida y un futuro más digno")

Nuestra misión:

VISIÓN

¿Cómo desea ver a su organización a mediano y largo plazo?

El objetivo de la visión es inspirar, animar y transformar la misión en acción a través de estrategias.

Metas de la organización a:

Corto plazo

Mediano plazo

Largo plazo

Cómo funciona ahora la organización:

Cómo debería funcionar:

Con qué recursos cuenta:

Descripción

Humanos

Financieros

Materiales

Cuantificación

Humanos

Financieros

Materiales

Con qué recursos debería contar:

Descripción

Humanos

Financieros

Materiales

Cuantificación

Humanos

Financieros

Materiales

Cómo deseamos que sea nuestra organización dentro de los próximos:

* 5 años _____

*10 años _____

Qué debemos conservar:

Qué debemos cambiar:

Declaración de Visión:

(Aquí se redacta en tiempo futuro un enunciado que englobe los planes a futuro de la organización, esto es, como la visualizamos ya sea a mediano o largo plazo. Recuerde que una visión a futuro clara, da propósito a la organización).

Ejemplo: *La visión de la Asociación Mexicana de Voluntarios, A.C. es " AMEVAC será una organización a nivel nacional formada por personas, que potencionalizan la tecnología para promover y profesionalizar al voluntariado, para desarrollar la cultura del voluntario y su profesionalización, operando bajo un esquema de autosuficiencia financiera y a través del establecimiento de alianzas estratégicas para brindar productos y servicios permanentemente actualizados."*

Nuestra visión:

VALORES.

Los valores compartidos, son los cimientos de la cultura organizacional, proporcionan un sentido de dirección común para todos los integrantes y establecen directrices para su comportamiento diario. No es otra cosa que la Filosofía Institucional.

Para conocer o crear los valores de la organización, responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Existe un lema en su organización?

Si ()

*¿Cuál? _____

No ()

*¿A lo largo del tiempo el lema sigue vigente?

Si ()

No ()

¿Porqué? _____

2. ¿Cuáles son las características de la organización? _____

3. ¿Cuáles son las características de las personas que colaboran en la organización?

4. ¿Cuáles son las ideas, creencias y rituales compartidos por los miembros de la organización?

Ideas

(ejem.: servicio, compromiso)

creencias

(ejem.: "Forjando sociedad civil con intercambios y servicios concretos")

rituales

(ejem.: la forma de celebrar los aniversarios, ceremonias, etc)

5. ¿Cuál es el origen de cada uno de ellos?

Ideas

creencias

rituales

6. ¿Cómo influyen en el éxito de la operación de la organización?

Ideas

creencias

rituales

"Para que sean compartidos los valores deben ser conocidos por todos los que laboran en la organización y contar con el convencimiento fiel y ostensible de los líderes y/o dirigentes a los valores que desean promover, además de predicar con el ejemplo".

Declaración del lema:

(Aquí se redacta una frase que englobe el sentido de dirección común para todos los integrantes de la organización, basado en los puntos 2, 3 , 4, 5 y 6) o en todo caso se puede conservar o modificar el que ya se tiene)

Lema:

Ejemplo: *El lema de la Fundación Vamos es "Mejorar la vida desde y con la gente"*
Nuestro lema:

Valores:

Se enlistarán todas las palabras que de por sí tengan un significado para la constitución de la Filosofía Institucional y luego se redactará la misma.

Valores Institucionales:

Por ejemplo: *Los valores de una asociación que se dedica a la promoción del voluntariado son:*

- + *promoción*
- + *entrega*
- + *profesionalismo*
- + *transparencia*
- + *fortalecimiento*
- + *compromiso*
- + *vocación*
- + *respeto*
- + *servicio*
- + *rendición de cuentas*
- + *capacitación*

- *
- *
- *
- *
- *
- *
- *

Filosofía Institucional:

Ejemplo: *La Filosofía Institucional de la organización arriba mencionada es:*

"En esta asociación deseamos promover un voluntariado con vocación de servicio que ennoblezca la acción de dar, con la inquietud de estar cada vez más capacitados, con entrega y profesionalismo para contribuir a fortalecer el trabajo voluntario sumando esfuerzos para lograr un mejor futuro para nuestro país".

Nuestra Filosofía institucional

3.2. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN (PEC)

3.1 Introducción y propósito general.

FUNDAMENTACIÓN DE LA NECESIDAD DEL PEC

¿Cómo elaborar la fundamentación de la necesidad del PEC?

Para elaborar la fundamentación de la necesidad del PEC, en primer lugar, la persona encargada de manejar la comunicación de la organización junto con los dirigentes, deberán preguntarse lo siguiente:

1. ¿Por qué la organización necesita un Plan Estratégico de Comunicación?
2. ¿Para qué lo necesita?
3. ¿Qué va a comunicar?
4. ¿A quiénes se desea comunicar los distintos mensajes que emite la organización?
5. ¿Cómo puede hacerlo?

La respuesta a estos cuestionamientos ayudará a justificar la necesidad del plan, así como definir el propósito, entendido como la expresión que señala lo que se quiere ser o lograr, generalmente a largo plazo.

Es importante señalar que la introducción del proyecto se ubica al inicio del mismo, pero lo más recomendable es redactarlo al finalizar todo el trabajo para tener una idea clara de lo que se va a presentar.

Introducción:

Propósito General del PEC:

2.2 Definición del Emisor.

¿Cómo definir al Emisor?

El Emisor es quien produce un mensaje, ya sea oral, escrito, audiovisual e incluso no verbal. En este caso el Emisor es la organización, por lo que se debe de contar con todos los datos necesarios para conocerla lo más a fondo posible.

Nombre de la Organización:

Tipo de Organización:

(Por su estructura jurídica y/o por su metodología de trabajo, si es ONG, OSC, A.C., IAP),

Actividades de la Organización:

(Asistenciales, de promoción y desarrollo, de orientación, de defensa de diferentes derechos, de educación, de formación, de servicios de salud, de rehabilitación, de ecología, de arte y cultura, de ciencia y tecnología, de desarrollo, de bienestar, etc.)

Marco Legal:

Tipo de organización:

(Ejem.: Asociación Civil - A.C. -)

Sector:

(Ejem.: Arte y cultura)

Situación legal:

(Ejem.: es una Asociación Civil sin fines de lucro, notarialmente constituida en 1992)

Deducibilidad:

(Ejem.: tiene la autorización de la SHCP para expedir recibos aplicables a donativos en efectivo o en especie)

Filosofía Institucional:

Organización Interna:

(Organigrama con relación de funciones de cada uno de los integrantes)

(pegar aquí organigrama)

Condiciones de Operación:

(Ubicación, tipo de instalaciones, número de representaciones locales o foráneas número de grupos afiliados, pertenencia a algún organismo local, regional o internacional, etc.)

Situación Financiera y Fuentes de Obtención de Recursos:

(De que manera la organización obtiene recursos económicos, por ejemplo con actividades de captación, tales como: eventos, asociaciones con empresas, correo directo, apoyo a proyectos específicos, adopción financiera, cuotas de recuperación, donativos fijos, donativos esporádicos, en especie, etc.; si es autosuficiente o no y porqué)

Servicios que presta:

- *
- *
- *
- *
- *

Lugar que ocupa en el Sector:

(Se menciona el sitio que ocupa la organización en el medio en que se desenvuelve y cómo se ubica en el sector, si existen organizaciones afines, con una breve descripción de las mismas.)

Análisis del Entorno y Visión del Sector:

(Se enumeran las tendencias positivas y negativas del sector, tomando en cuenta los factores sociales, económicos, políticos)

y religiosos del país que influyen en el funcionamiento de la organización)

Tendencias positivas

(Ejem.: Creciente conciencia de las personas de su responsabilidad social)

- *
- *
- *

Tendencias negativas

(Ejem. Disminución progresiva de recursos las fuentes tradicionales de apoyo)

- *
- *
- *
- *

Principales Problemas que Enfrenta la Organización:

(En este punto se debe ser muy objetivo y estar muy bien informado para poder ayudar a la organización a dar solución a sus problemas)

- *
- *
- *
- *
- *

Principales Logros Obtenidos:

- *
- *
- *
- *

Planes en el Corto Plazo:

(Los que se tienen proyectados a un año)

- *
- *
- *
- *

Planes a Mediano Plazo:

(Los que se tienen proyectados de dos a cinco años)

- *
- *
- *
- *

Planes a largo plazo:

(los que se tienen proyectados a más de cinco años)

- *
- *
- *
- *

Facilitadores vs. Obstaculizadores:

(Se enlistan los factores que han facilitado el logro de los objetivos, vs. los obstaculizadores, siendo lo más objetivo posible)

- | | |
|---|---|
| * | * |
| * | * |
| * | * |

2.3 Público Objetivo.

¿Cómo identificar al Público Objetivo?

El Público lo constituyen todas aquellas personas que tienen relación directa o indirecta con la organización, para facilitar el contacto con cada una de ellas, se clasifica en:

+ Público interno: formado por las personas que colaboran directamente en la organización, incluyendo a los estudiantes con proyectos de tesis o de servicio social, socios o afiliados (personas o instituciones), capacitadores, asesores, familiares de los colaboradores, familiares de los socios o afiliados, beneficiarios, usuarios.

+ Público externo: donantes, proveedores y otras organizaciones no lucrativas con las que se tiene relación, gobierno, sector empresarial, instituciones educativas, medios de comunicación, partidos políticos, vecinos, científicos e intelectuales, comunidad en general.

Clasificación de los Públicos:

Interno	externo
*	*
*	*
*	*
*	*

Perfil de los Públicos:

Es interesante saber con quien se comunica la organización y para eso se debe identificar el perfil de cada uno de los públicos, con los que se trata habitualmente:

1. ¿Quiénes son?

2. ¿Cómo están distribuidos?

3. Sexo, edad, escolaridad, ocupación, circunstancias económicas, nivel cultural, aptitudes, situación familiar, estilo de vida, aspiraciones, forma de ser y pensar, etc.

Argumentos motivacionales para interactuar con los públicos:

(Ahora que ya sabemos y conocemos con quienes se va a comunicar la organización, debemos elegir conceptos clave que nos ayuden a definir el qué, cómo y para qué, queremos interactuar con los distintos públicos. Por ejemplo:

- + Buscar aceptación,
- + Fortalecer,
- + Reconocer,
- + Motivar,
- + Posicionar,
- + Retroalimentar,
- + Difundir,
- + Formar,
- + Fomentar,
- + Sensibilizar,
- + Nutrir,
- + Sostener, etc.

Jerarquización de los argumentos en función de las acciones:

Público	Jerarquización
*	*
*	*
*	*
*	*

Directorio del Público Objetivo:

Se recomienda elaborar un directorio clasificado según el tipo de público, ya sea interno, o externo, con los datos básicos que en un momento dado nos puedan auxiliar para realizar puntualmente las estrategias comunicativas. Un ejemplo de los datos sería:

Personas.

Nombre: _____

Organización: _____

Cargo: _____

Dirección oficina: _____

Dirección particular (en su caso): _____

Teléfono oficina: _____

Teléfono particular _____

Celular _____

Localizador _____

No. de Fax _____

Correo electrónico _____

Cumpleaños: (sólo día y mes) _____

Otro dato de interés: _____

Organizaciones, Oficinas Gubernamentales, Empresas, etc.

Nombre: _____

Tipo de organización: _____

Dirección: _____

Teléfonos: _____

No. de fax: _____

Correo electrónico: _____

Actividades: _____

Contacto al interior (Nombre, cargo, teléfonos, extensión, etc.) _____

Relación que nos une: _____

Fechas importantes: (aniversarios, celebraciones, etc.) _____

Página Web: _____

Otros datos de interés: _____

2.4 ESTRATEGIA OPERATIVA

2.4.1 El Diagnóstico.

¿Cómo realizar el Diagnóstico Comunicológico de la Organización?

Teniendo claro el propósito general del PEC y conociendo al público con el que se quiere interactuar, ahora se debe conocer el ser y el querer ser de la organización en el aspecto comunicacional, por medio de la exploración de:

1. Estudios Documentales y de Campo.

Realización de un inventario de los programas de comunicación que se han realizado, las experiencias, imágenes gráficas y audiovisuales. presencia en los medios de comunicación, mensajes y elementos gráficos, acciones y actitudes comunicativas. Por ejemplo: folletos, volantes, invitaciones a eventos, manuales, anuncios en radio, boletines, revistas, etc.

2. Estudios Cualitativos

Análisis de lo que *es*, *hace* y *dice* la organización. Quiénes son los responsables de la emisión de mensajes, las opiniones y actitudes de los miembros de la organización hacia las acciones comunicativas que se han realizado. Puede ser por medio de entrevistas, de la observación, testimonios de la gente, sesiones de grupo, etc.

3. Estudios Cuantitativos.

Revisión de los resultados de encuestas y sondeos de opinión realizadas en la organización con cualquier propósito, por supuesto que serán de mayor utilidad si tienen que ver con la comunicación al interior o exterior de la organización.

4. Diagnóstico Estratégico de la organización.

En este punto se profundiza en el conocimiento de la organización por medio de su Planeación Estratégica, en caso de no contar con ella, de igual forma se deben analizar:

* Las fortalezas de la organización (en el escenario interno y externo)

* Las debilidades (problemática organizacional en el escenario interno y externo)

* Las oportunidades (con base en los recursos)

* Los objetivos estratégicos (generales y específicos)

* Las acciones (resultados esperados, acciones y responsables de las mismas)

Fortalezas:

- *
- *
- *
- *
- *

Oportunidades:

- *
- *
- *
- *
- *

Debilidades:

- *
- *
- *
- *
- *

Amenazas:

- *
- *
- *
- *
- *

Objetivos Estratégicos:

- *
- *
- *
- *
- *

Acciones inmediatas:

- *
- *
- *
- *
- *

Acciones a mediano plazo:

- *
- *
- *
- *
- *

Acciones a largo plazo:

- *
- *
- *
- *
- *

Escenario comunicológico de la organización.

La primera parte del diagnóstico ayuda a conocer más a fondo a la organización en general, pero ahora nos internaremos en el campo de la comunicación dentro de la organización. Es vital conocer qué tenemos y qué debemos de tener, así como las fortalezas, debilidades, oportunidades y acciones que se tienen que emprender. Así como los medios con los que se cuenta para iniciar las acciones:

Qué somos o tenemos

*Ejem.: poca difusión; medios tradicionales de comunicación (teléfono, fax), una organización a nivel local.

- *
- *
- *
- *

Qué debemos ser o tener

*Ejem.: Mayor difusión, correo electrónico, página en internet, una organización a nivel nacional.

- *
- *
- *
- *

Fortalezas en la Comunicación (internas):

- *
- *
- *
- *

Oportunidades en la Comunicación (externas):

- *
- *
- *
- *

Debilidades en la Comunicación (internas):

- *
- *
- *
- *

Amenazas en la Comunicación (externas)

- *
- *
- *
- *

Inventario de medios:

Aquí se enlistan todos los medios con los que cuenta la organización, ya sean medios de interacción, audiovisuales o escritos, con el fin de saber cuales son las herramientas que se pueden usar.

Por ejemplo: acetatos, dinámicas grupales, tablero de avisos, juntas, fax, carteles, correo electrónico, eventos, videos, volantes, ferias, revista interna, etc.

- *
- *
- *
- *
- *

2.4.2 El Diseño.

¿Cómo establecer el Concepto Rector?

Se debe establecer un Concepto Rector basado en los objetivos generales de comunicación y las acciones a realizar tomando en cuenta las siguientes reglas para la redacción de objetivos:

1. Su redacción debe comenzar con un verbo que denote acción o logro.
2. Cada objetivo especifica un solo resultado clave a lograr.
3. Se tiene que señalar una fecha límite para su consecución.
4. Establece únicamente el *qué* y el *cuándo*, evitando involucrarse en el *porqué* y el *cómo*.
5. Un objetivo ambiguo, vago y poco concreto proporciona una base muy débil para convertirse en un programa de comunicación sólido y organizado.
6. El objetivo establecido tendrá que ser comprendido por las personas que se encarguen de su realización.
7. Los objetivos de comunicación deben coincidir con los objetivos estratégicos, políticas y prácticas básicas de la organización, es decir, ser congruentes con la misión de la institución.

Objetivos Generales de Comunicación:

- *
- *
- *
- *
- *

Concepto Rector:

Ya establecidos los Objetivos Generales de Comunicación se recomienda elegir un Concepto Rector que guíe los programas y estrategias hacia una misma meta. El Concepto Rector de cualquier Organización de la Sociedad Civil podría fundamentar cualquier objetivo estratégico, a través de un proceso de comunicación interno, claro, directo y eficaz para consolidar una imagen de solidez, prestigio y responsabilidad.

Identidad y Estilo:

Es la idea central con la que se quiere hacer llegar los mensajes a cada uno de los públicos, tomando en cuenta la imagen a transmitir, así como el perfil de cada uno de los receptores. Por ejemplo: La identidad es el sello distintivo, la personalidad de la organización; se puede caracterizar por la apertura, juventud y entusiasmo de seguir creciendo como organización; y el estilo puede ser fresco e informal en cuanto al trato, pero con el respaldo de una imagen sólida.

2.4.3 Operación

¿Cómo estructurar la estrategia operativa?

La fase operativa se da en función de los objetivos ya establecidos y con base en estrategias, que son las que delinear las acciones específicas de comunicación que se recomiendan para alcanzar los objetivos y en consecuencia los resultados y posiciones deseadas. Esto es, en la operación se delimita el camino a seguir por medio de un programa de acción y estrategias, diferenciando ambos conceptos, ya que el programa de acción constituye un conjunto global de actividades que se ponen en marcha para conseguir un objetivo específico, en cambio las estrategias son las actividades concretas que conforman ese conjunto global, por lo que un programa de acción puede estar conformado por varias estrategias.

A continuación se detallan cada uno de los elementos que debe contener un programa de comunicación, aclarando que el Plan Estratégico de Comunicación puede estar formado por varios programas de comunicación, específicos y/o temporales, que coadyuvan a la realización de los objetivos de la organización:

- + **Programa.** Responde a la pregunta ¿Qué voy a comunicar?
- + **Justificación.** ¿Por qué?
- + **Objetivo.** ¿Para qué?
- + **Público.** ¿A quién?
- + **Estrategias.** ¿Cómo?
- + **Asignación de responsabilidades.** ¿Quién hace que?
- + **Calendarización.** ¿Cuándo lo hace?
- + **Medios.** ¿Con qué, qué?
- + **Presupuesto.** ¿Cuánto se va a invertir?
- + **Resultados.** ¿Qué impacto generó el programa en el público objetivo?, ¿Cuáles fueron los alcances del programa?, ¿Cuáles fueron los recursos generados?

+ **Evaluación del programa.** ¿Qué tanto funcionó el programa? Logros, tropiezos, facilitadores.

Algunos ejemplos de programas de comunicación son:

Específicos.

- * Hoja mensual de información.
- * Boletín periódico de información.
- * Manual de Identidad Corporativa.
- * Rediseño de la imagen de algún medio ya existente.
- * Página en Internet.
- * Folletos institucionales.
- * Reporte anual
- * Inducción a voluntarios, consejeros y/o personal remunerado.
- * Manual de bienvenida.
- * Anexo al comprobante de sueldo.
- * Reuniones y juntas.

Temporales.

- * Programa de acercamiento a las Instituciones afines, gubernamentales y al sector empresarial.
- * Plan de captación de fondos.
- * Programas de reforzamiento de cultura organizacional.
- * Celebraciones, aniversarios y convivios.
- * Eventos sociales, culturales y deportivos.

Producto Comunicativo.

Existen tres áreas de oportunidad para desarrollar programas de comunicación:

1. **Comunicación Institucional.** Se refiere a las actividades encaminadas al manejo de la imagen de la institución, desde la imagen gráfica hasta la relación con los medios de comunicación social, la atención a audiencias selectas, la designación de voceros institucionales, el establecimiento de estrategias para el manejo de crisis y la proyección en la sociedad, logros y objetivos de la organización. Tiene que ver fundamentalmente con relaciones públicas, publicidad institucional, identidad corporativa y mercadotecnia social y cultural.
2. **Comunicación Mercadológica.** Contempla todas las actividades de

comunicación cuyo fin es el apoyo a la comercialización, promoción, la mercadotecnia y la recaudación de fondos. Es el área que mantiene enlace y vinculación con los beneficiarios o usuarios y el sector. Tiene que ver fundamentalmente con: publicidad comercial, mercadeo, recaudación de fondos, ventas (en su caso) y asesoría a beneficiarios o usuarios.

3. Comunicación Organizacional. Atiende a la comunicación interna, incluyendo a todos los públicos que forman parte de la organización, define las estrategias para el manejo de medios como de procesos de comunicación, en función de los objetivos institucionales y ayuda a garantizar el flujo correcto y oportuno de la información a todos los niveles.

El formato aquí propuesto debe ser ocupado para cada programa de comunicación, ya sea temporal o específico, ya que sólo así se garantizará un control efectivo en cada una de las acciones comunicativas.

Programa (Clasificación específico o temporal):

(Ejem.: Programa específico: Hoja mensual de información: "La organización informa".)

Nuestro Programa

Justificación:

(Ejem.: La organización requiere un medio de comunicación sencillo y oportuno en el que se den a conocer los eventos, acontecimientos o noticias periódicamente, La organización cuenta con un boletín informativo trimestral que priva a sus integrantes de noticias frescas)

Nuestra

justificación: _____

Objetivo:

(Ejem.: Hacer llegar información oportuna a los integrantes de la organización, así como a instituciones y amigos de la organización)

Nuestro objetivo:

Público:

(Ejem.: Interno: personal remunerado, personal voluntario, capacitadores, asesores, socios y afiliados.

Externo: Donantes y organizaciones con las que se tiene relación.

Preferentemente se detallan)

Nuestro publico

Estrategias:

(Ejem.: * Los últimos 5 días de cada mes se recopilará la información a publicar en el siguiente período.* Bajo un formato ya establecido se captura la información, se incluyen imágenes, si existieran. * Durante los 3 primeros días de cada mes se envía la hoja de información vía fax, correo electrónico o correo tradicional)

Nuestras estrategias:

Asignación de responsabilidades:

(Ejem.: * Recopilación y revisión de la información: responsable del área de comunicación. *Captura de la información: secretaria. *Envío de la información: asistente o personal voluntario)

Nuestra Asignación de responsabilidad:

Calendarización:

Fecha de realización	inicio	término
(Ejem.: Duración: 12 meses)	enero03	diciembre03

Nuestra calendarización:

Fecha de realización	inicio	término
-----------------------------	---------------	----------------

Medios:

(Ejem.: * Fax, * Correo electrónico, *Correo tradicional)

Nuestros medios:

- *
- *
- *
- *
- *
- *

Presupuesto:

(Ejem.: ENVÍOS POR MES
COSTOS

100 vía correo electrónico
 50 vía fax X \$ 4.00 llamada = \$200.00 X
 12 meses = \$2 400
 20 correo tradicional X 4.50 envío, sobre y
 hoja = \$ 90.00 X 12 meses = \$1 080.00.

Total \$3 480.00

Nuestro presupuesto:

Resultados:

Impacto en el público objetivo:

(Ejem.: El programa favoreció la comunicación al interior y exterior de la organización, pues brindó un espacio fresco para dar a conocer los acontecimientos del mes y en su espacio para la opinión de los lectores incrementó el intercambio de ideas y la participación)

Alcances del programa:

(Ejem.: El programa se cumplió en su totalidad, unió a la organización con el público externo, con el que tenía poco contacto y reforzó la cultura organizacional)

Recursos generados:

(Ejem.: Los recursos generados se pueden cuantificar en el porcentaje de aumento de asistencia a los eventos programados por la organización, a la respuesta a las convocatorias y al aumento de llamadas para informarse de los servicios que presta la organización. Preferentemente detallar)

Evaluación del programa:

Método de Evaluación:

(Ejem.: La evaluación del programa se da con base en una encuesta realizada para conocer la opinión de los receptores sobre la claridad y oportunidad de la información, la efectividad del medio de envío e incluso el diseño del formato, así como sugerencias para mejorar - Preferentemente presentar cuestionario y resultados del estudio)

Logros:

(Ejemplo: Hacer llegar información oportuna)

- *
- *
- *
- *
- *
- *
- *

Tropiezos

(Ejem.: fallas en Internet)

- *
- *
- *
- *
- *
- *

Facilitadores

(Ejem.: buena disposición de los ejecutantes)

- *
- *
- *
- *
- *
- *
- *

Obstaculizadores

(Ejem.: retrasos en la entrega postal)

- *
- *
- *
- *
- *
- *
- *

2.5 MANUAL DE COMUNICACIÓN. ¿Cómo elaborar el Manual de Comunicación?

El Manual de Comunicación es un instrumento flexible, sujeto a modificaciones, que permite a la organización formalizar la normatividad respecto al uso de los medios de comunicación internos o externos; visualiza el escenario comunicológico de la organización; plantea los objetivos generales de comunicación; define a los públicos; establece el Concepto Rector de la identidad organizacional; da los lineamientos básicos de contenido de los mensajes a comunicar y contiene todas las estrategias del Plan Estratégico de Comunicación, constituyendo así un elemento que asegure presencia de la organización y sus voceros en los medios adecuados.

El Manual de Comunicación comprende:

- + Definición de los voceros institucionales, esto es las personas autorizadas para dar a conocer al exterior, cualquier asunto relacionado con la organización.
- + Determinación de públicos y audiencias.
- + Determinación de políticas de comunicación.
- + Actividades recurrentes y especiales.
- + Manejo de relaciones con los medios.
- + Estrategia de relación con medios, autoridades y toda persona con la que exista relación directa o indirecta.

En el Manual de Comunicación se vacía toda la información que se ha generado en los puntos anteriores. El formato de dicho Manual variará de acuerdo al tipo de organización pero esencialmente debe contener los datos antes citados para facilitar el manejo de la comunicación al interior y al exterior de la organización.

2.6 EVALUACIÓN PERMANENTE. ¿Cómo evaluar el Plan Estratégico de Comunicación?

La evaluación como proceso de revisión lleva implícito una acción de control, que tiene como propósito cerciorarse del logro efectivo de los objetivos, saber como marchan las cosas en todo momento, estar al tanto de lo que ha sucedido y de lo que no ha sucedido, estando en posición adecuada para responder efectivamente a los cambios internos y externos que se presenten. Se deben programar revisiones al PEC al menos cada dos meses. Es recomendable usar el PEC como libro de trabajo personal, tanto para la persona encargada de manejar la comunicación de la organización, como para los dirigentes. Los puntos a resolver en la evaluación son: Logros, tropiezos, ajustes y contingencias.

Evaluación:

Logros

- *
- *
- *
- *

Tropiezos

- *
- *
- *
- *

Ajustes

- *
- *
- *
- *

Contingencias

- *
- *
- *

ANEXO #1

El color

Color. Es la sensación originada por la acción de las radiaciones cromáticas de los cuerpos o sustancias reflejantes sobre los receptores fisiológicos y los centros cerebrales de la visión³².

El color se divide en:

- Colores luz: Propiedad de reflejar toda o parte de la luz que recibe un cuerpo, este efecto luminoso se capta a través de las longitudes de onda. Por ejemplo el arcoiris.

- Colores pigmento: Son sustancias colorantes de origen animal, vegetal o mineral, aunque hoy se producen con pigmentos sintéticos e industrialmente.

El círculo cromático se compone de colores primarios (amarillo, rojo y azul), colores secundarios (mezcla proporcional de los primarios: naranja, verde y violeta) y colores terciarios (mezcla proporcional de un primario y un secundario)

Existen tonalidades cálidas representadas por los colores: amarillo, rojo, naranja y verde y tonalidades frías indicadas en el violeta, morado y azul.

Psicología del color. Los colores por sí mismos tienen un lenguaje dado por connotaciones sociales, culturales y religiosas. Dichas asociaciones más generalizadas del color pueden tomarse como positivas (+) o negativas (-), dependiendo del contexto, de la persona que interpreta y de la pureza y tono del color.

A continuación una relación de los colores más comunes y sus denotaciones positivas (+) y negativas (-).

ROJO

(+) Amor, pasión, alegría, entusiasmo, eficacia, calor, acción

(-) Peligro, ira, fuego, sangre, agresividad, guerra

AZUL

(+) Cielo, mar, efectos calmantes, constancia, optimismo, confianza, reserva, armonía, afecto, amistad, felicidad, meditación, relajación

(-) Frialidad (hielo, acero), melancolía, depresión infelicidad, ausencia de oxígeno

VERDE

(+) Calma, equilibrio, naturaleza, esplendor, esperanza, tranquilidad, juventud, deseo, descanso, fertilidad, avance (semáforo)

(-) Enfermedad (verde bilis), descomposición

AMARILLO

(+) Radiante (asociado a la luz), sol, alienta la concentración, energía, calidez, placer

(-) Vileza, egoísmo, celos, envidia, odio, enfermedad, precaución

NARANJA

(+) Estimula el apetito, regocijo, fiesta, placer, aurora, presencia del sol, color del fuego

(-) Señal de peligro, chocante, irritante

VIOLETA

(+) Ausencia de tensión, calma, autocontrol, dignidad, aristocracia

(-) Luto (Iglesia Católica), violencia, agresión premeditada, engaño, hurto, miseria

CAFE

(+) Comportamiento cordial, calidez, nobleza, fuerza, resistencia, vigor

(-) Miseria, deterioro

BLANCO

(+) Pureza, luz, nubes, veracidad, inocencia, simplicidad, limpieza, sofisticación, paz, alma, divinidad, calma, armonía, bien

(-) Esterilidad, frialdad, cobardía, rendición, luto (Oriente)

NEGRO

(+) Elegancia, sofisticación, sexualidad (con rojo), seriedad, nobleza

(-) Luto, noche, muerte, pesar, oscuridad, disolución, separación, asesinato, escondido y velado, ansiedad, brujería,

³² Yolanda Hernández; *Apuntes de teoría del color*, 1-4pp.

maldad, claustrofobia, absorbe todo sobre sí mismo

GRIS

(+) Sentido común, sosiego, sobriedad, formalidad en el hombre de negocios, envases refinados y diseños de vanguardia

(-) Tristeza, desconsuelo, aburrimiento, pesadez, vejez, indeterminación, desánimo, ausencia de vida

COLORES PASTEL

(+) Son claros, pueriles, románticos, sutiles, limpieza, pureza, ligereza, simplicidad, nuevo, primaveral, descansan la mirada

(-) Empalagosos, melosos

ANEXO #2

El signo

Se entiende por signo toda huella gráfica dejada sobre un soporte por un instrumento apropiado.

Cada signo, considerado aparte o en un conjunto compositivo, constituye por sí mismo una técnica de expresión y de comunicación. El signo tiene una fisonomía propia que produce objetivamente, a pesar de su relatividad y de sus múltiples matices, un mismo lenguaje que, naturalmente se estudia y comprueba atendiendo al mayor número posible de acepciones por manera convencional³³.

La forma fisonómica del signo, su ritmo, su estructura, el tratamiento, el peso, el movimiento, la orientación, el equilibrio... contribuyen a formar el conjunto de factores que constituyen globalmente el contenido primordial expresivo de un signo.

LENGUAJE DE LA LÍNEA.

Mediante determinadas clases de líneas se pueden expresar otras tantas formas de emoción. Por ejemplo:

-La línea recta: sugiere rigidez, precisión y constancia

- La línea vertical: parece dinámica, mística, ideal, digna. Sugiere simplicidad, firmeza, convicción, precisión e integridad. Si es pesada y maciza puede indicar rigidez severa y austera, así como también iniciativa, fuerza y pensamiento.

- La línea horizontal: es la que más fácilmente puede ser recorrida por el ojo, quizás porque predomina en la naturaleza: el horizonte, un lago en calma, posición de reposo... Puede sugerir la idea de descanso y de tranquilidad; indica extensión y, asimismo, languidez, melancolía y serenidad.

- La línea inclinada: hacia adelante denota movimiento, decisión, voluntad, vida y alegría; dirigida de arriba abajo y de izquierda a derecha puede indicar descenso; dirigida en sentido contrario, caída, tragedia

- La línea en zigzag: puede ser signo de la contradicción, del espasmo, del dolor

- La línea curva: sugiere dulzura, euforia, alivio, alegría, equilibrio

LENGUAJE DE LA MASA

La forma es esencialmente cualidad y modo de ser, distingue a un cuerpo de otro, lo determina y caracteriza en su aspecto exterior confiriéndole una fisonomía y un lenguaje propio. Incluso las formas regulares geométricas tienen, pues, la posibilidad de suscitar en el hombre distintas y evidentes emociones psicológicas:

- El cuadrado: es estático, equilibrado, simétrico y da un sentido de perfección ideal, profunda y severamente clásico y noble. Es el símbolo de voluntad, de la robustez y de la solidez; es firme fuerte y resistente

- El rectángulo horizontal: produce una sensación de acción y de este se ejerce a lo largo del eje mayor. La posición es más estable que la del cuadrado, pero menos uniforme diferencia de sus lados

- El rectángulo vertical: es más dinámico que el horizontal, con un sentido de elegancia y distinción

- El triángulo: parece ser la más equilibrada de las formas, es estable y sólido; su dirección y su dinamismo son evidentes y seguros, y convergen en el punto ideal representado por el vértice.

- Triángulo equilátero: indica el equilibrio por excelencia de una medida esencial e irreductible

- Triángulo isósceles: por su acentuada verticalidad, sugiere movimiento, voluntad y elevación

³³ *cf.* Germani-Fabris. *Fundamentos del proyecto gráfico*, 79-90pp.

- Triángulo invertido: indica inestabilidad aunque también acción, algo que está a punto de acaecer, y puede sugerir -por su punta que incide- la firme decisión de quien quiere, a cualquier precio, dejar huella de sí mismo.
- El pentágono: se le considera libre, caprichoso, diverso, porque no presenta paralelismos; sus tensiones internas se desarrollan sobre las diagonales
- El hexágono: por su simetría, es estático y metódico
- El círculo es la forma perfecta, precisa; es más armónico que el cuadrado, más dinámico, en equilibrio activo; simboliza la atención máxima
- El óvalo: denota distinción y afectación. Hay tensión a lo largo del eje mayor, lo que le confiere cierto sentido de movimiento

GLOSARIO

El lector encontrará aquí un breve glosario de las palabras y conceptos que van apareciendo en el manual con el objeto de aclarar alguna duda. Agradezco profundamente al Mtro. Mauricio Guerrero que me pasó su glosario de términos de comunicación, lo cual me evitó largas consultas.

Actitud. 1. Predisposición aprendida para responder en una forma consistente favorable o desfavorable con respecto a un objeto dado. 2. Tendencia arraigada, adquirida o aprendida a reaccionar en pro o en contra de algo o de alguien.

Amenaza. Se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la organización y que podrán afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

Aportación. Cantidad de bienes, servicios, dinero, etc., con que se contribuye y/o coopera para un fin determinado, ya sea la construcción de una sociedad, prestación de un servicio, financiamiento de un proyecto, entre otros.

Asociación Civil. Entidad que se constituye para realizar un fin que no tenga carácter preponderantemente económico y que no esté prohibido por la ley.

Boletín. Tipo de publicación de formato reducido y, por lo general, de pocas páginas, editado por una organización para informar de sus actividades y especialmente dirigido a sus empleados, clientes o usuarios y proveedores.

Comunicación integrada. La que responde a un plan estratégico determinado, como consecuencia de una acción coordinada en la que intervienen los diferentes medios que se consideran precisos y adecuados para obtener el resultado.

Comunicación integral. Es la metodología que ofrece un marco conceptual para la planeación estratégica

y ejecución de actividades relacionadas con la comunicación en sus áreas: administrativa u organizacional, institucional y mercadológica.

Comunicación institucional. La que tiene por objeto prestigiar a la entidad que la protagoniza y financia, creando en torno a ella y ante la opinión pública un clima de confianza y simpatía. La Comunicación institucional, vista como adquisición de repertorios significativos analiza aspectos generales de las actividades de la organización, entendidas como un proceso integral donde circulan y se intercambian conocimientos, técnicas, habilidades y destrezas, ideas, valores, principios, creencias, teorías, que permiten a los sujetos que interactúan integrarse al desarrollo de actividades productivas. Se refiere a las actividades encaminadas al manejo de la imagen de la organización incluyendo desde la imagen gráfica hasta la relación con los medios de comunicación social, la atención de audiencias selectas, la designación de voceros institucionales, el establecimiento de estrategias para manejo de crisis y la proyección en la sociedad de la naturaleza, logros y objetivos de la organización.

Comunicación mercadológica. Contempla todas las actividades de comunicación, por ejemplo hacia los usuarios o beneficiarios. Su fin es el apoyo a la promoción, el enlace con el consumidor final, el proselitismo o el cambio de actitud, tal como si se tratara de la mercadotecnia y las ventas en las organizaciones lucrativas.

Comunicación organizacional. Atiende a la comunicación interna, incluyendo a todos los públicos que forman parte de la organización e incluye tanto la definición y estrategias para el manejo de medios como de procesos de comunicación en función de los objetivos institucionales y para garantizar el flujo correcto y oportuno de la información a todos los niveles.

Correo directo. Distribución de publicidad enviada masivamente por correo.

Cultura. 1. Formación del hombre, su mejoramiento y perfeccionamiento. 2. Valores símbolos y significados que le dan coherencia a una sociedad en particular, con una visión específica de entender e interpretar el mundo acorde a la época histórica en las que les ha tocado vivir. 3. Manera de vivir de cierta sociedad.

Debilidad. Se denominan debilidades o "puntos débiles" aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para el logro de los objetivos.

Donación. Acto jurídico por virtud del cual una persona (donante) dispone a título gratuito de su propiedad o derechos sobre una cosa, transmitiéndolos a otra persona (donatario) sin obligación alguna por parte de ésta.

Donativo. Transferencia de bienes en efectivo o en especie en forma gratuita.

Donante. 1. Que dona. 2. Persona que hace una donación o regalo. 3. Persona que da su sangre o sus órganos.

Estrategia. 1. Conjunto de elementos o acciones que se realizan para alcanzar una meta o un objetivo. 2. Dirección básica, plan maestro de las vías de acción por medio de las cuales se consiguen los objetivos.

Folleto o volante. Información específica impresa acerca de una organización, bien, servicio o producto.

Fortalezas. Se denominan fortalezas o "puntos fuertes" aquellas características propias de la institución que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.

Información. 1. Acción y efecto tanto de informar como informarse, tendiente a reducir o anular la incertidumbre. 2. Contenidos que se difunden a través de los diversos medios. 3. Noticia en relación con lo que sucede cotidianamente.

Insight, instituciones al servicio del sector. Son organizaciones privadas y sin fines de lucro que tienen como objetivo

coordinar acciones y establecer vínculos entre las organizaciones del tercer sector y entre éstas, el gobierno y la sociedad. Realizan funciones de promoción y fortalecimiento, de investigación y procuración de fondos.

Institución de asistencia privada o beneficencia privada. Instituciones dedicadas principalmente a actividades de beneficencia que se rigen por leyes Estatales y están sujetas al control y vigilancia del organismo desconcentrado llamado: Junta de Asistencia Privada.

Instituciones de segundo piso. Son organizaciones que ofrecen servicios específicos a personas físicas y morales.

Instituciones de servicios a terceros. Son organizaciones sin fines de lucro cuyo objetivo es ofrecer servicios y bienes a terceras personas, es decir, a la comunidad en general con el fin de satisfacer necesidades sociales. Dentro de este rubro de instituciones se incluyen las fundaciones, las instituciones operativas y las instituciones de servicios al sector.

Instituciones sociales. Suma total de las pautas, relaciones, procesos e instrumentos materiales estructurados en torno a un interés social de importancia.

Logotipo. Grafismo reconocido y aprobado que representa una palabra, iniciales; una forma compuesta por líneas y colores, un personaje o un objeto. El logotipo se ha convertido en el signo de identificación de una marca u organización; simboliza y resume visualmente su imagen.

Medios de comunicación. Todos los métodos, formas, procedimientos y vías que sirven para relacionar o poner en contacto a personas entre sí.

Meta. La constituyen los objetivos parciales, específicos y cuantificables que se han de alcanzar para en conjunto, cumplir el objetivo previsto con anterioridad.

Misión. 1. Se denomina misión de la organización a la satisfacción de

determinadas necesidades y deseos de ciertos grupos de personas (beneficiarios, consumidores y clientes) que, en conjunto forman los mercados. 2. Filosofía de la organización que responde al porqué de la existencia de la misma.

Objetivo. Se denomina a lo relativo al objeto; el término de un acto.

Oportunidades. Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la organización y que podrán favorecer las posibilidades de logro de los objetivos.

Organigrama u organograma. Serie de cuadros, unidos por líneas, en los que aparecen las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los ejecutivos de la alta gerencia con los restantes miembros de la organización y entre ellos mismos.

Organización. Entidad que presupone estructura, intenciones y una perenne acción de los actores en torno a objetivos previamente definidos.

Organización social. Articulación de una sociedad en subgrupos que comprenden, en particular a los que se basan en la edad, el sexo, el parentesco, la profesión, la residencia, la propiedad, el privilegio, la autoridad y el *status*.

Organizaciones de la sociedad civil. 1. Son aquellas entidades que se integran voluntariamente en favor de terceros -necesitados de apoyo, ayuda o estímulo- para contribuir a resolver sus necesidades sociales, culturales o económicas. Al conjunto de estas organizaciones se les conoce también como: sector independiente, tercer sector, sector voluntario, sector benefactor, economía social o sector no lucrativo. El rasgo fundamental de estas organizaciones consiste en que se dedican a realizar actividades no lucrativas en favor de terceros. 2. Conjunto de instituciones privadas sin fines de lucro, formalmente constituidas, autogobernables con o sin personal voluntario, que tienen como objetivo atender necesidades sociales y

que poseen las siguientes características generales: Atienden necesidades sociales trabajando por el bien común. Están institucionalizadas y tienen personalidad jurídica. Son privadas, separadas del gobierno. No pertenecen al aparato gubernamental. Son no lucrativas, no distribuyen ganancias entre sus miembros. Pueden acumular beneficios pero no distribuirlos entre sus asociados, sino utilizarlos en actividades que sirvan para cumplir con la misión de la organización. Son autogobernables, en su mayoría no reciben mandato de entidades externas, tienen sus propios procedimientos para gobernarse. Convocan al trabajo voluntario ya sea a nivel de consejo y/o a nivel de *staff*.

Organizaciones no gubernamentales (ONG's). Concepto que proviene originalmente de la terminología usada en la Organización de las Naciones Unidas para designar una categoría especial de participantes. Las ONG's son asociaciones y fundaciones de voluntarios que organizan las iniciativas independientes de personas, grupos e instituciones en beneficio de terceros. Las llamadas ONG's han realizado aportes significativos al trabajo social, al planear y organizar el trabajo voluntario, lo que revela el intento de sectores sociales cada vez más amplios por ser actores y no meros espectadores de la transformación social.

Percepción. 1. Lo que el público ve, escucha o interpreta respecto a su institución u organización. 2. Proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta estímulos dentro de una representación significativa y coherente del mundo.

Perfil de la audiencia o perfil del consumidor. Características de sexo, edad, hábitos, nivel socioeconómico de la mayoría de las personas que consumen o se benefician de determinado bien, producto o servicio.

Plan. 1. Conjunto sistemático de previsiones destinado a alcanzar un objetivo. 2. Proyecto. 3. Programa de acción.

Plan de acción. La puesta en marcha y consecución de determinadas acciones que habrán de lograrse, luego de establecer determinados objetivos y metas para alcanzar resultados determinados.

Plan de negocios. Un documento formal elaborado por escrito, que sigue un proceso lógico, progresivo, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras y objetivos que se habrán de ejecutar y procurar para el logro de determinados resultados.

Plan estratégico de comunicación. Un documento formal elaborado por escrito, que se genera en paralelo al plan de negocios, en el que se incluye en detalle la intención de la comunicación en la organización, las acciones comunicativas a desarrollar para cada una de las audiencias involucradas con la organización, con la finalidad de procurar el logro de los objetivos institucionales.

Planeación. La organización de recursos y acciones que habrán de realizarse, ejecutarse y utilizarse en el futuro, con el fin de lograr determinados objetivos y metas.

Planeación estratégica. Proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una misión clara para la organización, los objetivos y las metas de apoyo, así como estrategias funcionales coordinadas.

Sector no lucrativo, sector independiente o tercer sector. . Incluye a aquellas personas físicas o morales cuyo principal objetivo es la consecución del bien común, haciendo frente a las necesidades humanas y promoviendo paulatinamente el desarrollo social. 2. Él

tercer sector es un sector privado con fines públicos y que tiene como fin complementar la acción del Estado y el mercado en la atención de las necesidades sociales.

Servicios. . Actividades, beneficios o satisfacciones que son ofrecidas en venta como tales o en conexión con la venta de un producto. La palabra también se aplica a varias actividades a través de las cuales los vendedores atienden las necesidades de sus clientes, como: consultas, servicios de información sobre créditos, extensión de crédito, ayuda a vendedores y promotores, etc. Los servicios se consideran como bienes económicos intangibles. 2. Comportamientos económicos que proveen de los que es necesario para el mantenimiento, operación y reparación de alguna actividad.

Sociedad Civil. 1. Contrato por el que los socios se obligan mutuamente a combinar sus esfuerzos para la realización de un fin común de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial (Artículo 2688 del Código Civil). 2. Esfera de relaciones entre individuos, grupos y clases sociales que se desarrollan fuera de las relaciones de poder que caracterizan a las organizaciones Gubernamentales. 3. El conjunto social que no es gobierno.

Valor. 1. Se refiere a valor de uso o valor de cambio. 2. El valor de uso no constituye una cualidad intrínseca de una mercancía, sino más bien su capacidad de satisfacer una necesidad humana. 3. El valor de cambio expresa la cantidad de una mercancía que puede intercambiarse por otra.

Valores. 1. Creencias relativamente duraderas que sirven como pautas para lo que se considera un comportamiento apropiado y que son ampliamente aceptadas por los miembros de una sociedad. 2. Importancia, significado,

estimación de la firmeza de un acto o de una cosa.

Visión. Percepción imaginaria colectiva del rumbo de una organización.

Visión de largo plazo. 1. Percepción colectiva a futuro del rumbo y dimensión de una organización. 2. Proceso por medio del cual la organización genera la información y las estrategias que le van previniendo su desarrollo futuro.

Voluntario. 1. Actor social y agente de transformación, es aquella persona que presta sus servicios no remunerados en beneficio de la comunidad, donando su tiempo y conocimientos, realiza un trabajo generado por la energía de su impulso solidario, atendiendo tanto a las necesidades del prójimo y a los imperativos de una causa, como a sus propias motivaciones personales, sean éstas de carácter religioso, cultural, filosófico, político o emocional. 2. Persona que realiza actividades que consumen tiempo, sin recibir pago alguno, haciendo algo que beneficie a alguna causa, persona o grupo o institución. 3. Persona que se involucra espontáneamente a las causas sociales. 4. Que es querido y no obligado o puramente automático.

Voluntariado. 1. Voluntad privada de los ciudadanos para servir en diversos programas y causas sociales sin recibir retribución económica. 2. Alistamiento voluntario.

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA.

A continuación se enlistan algunos títulos de libros que le pueden servir al lector para enriquecer los conceptos vistos en el manual. Además me gustaría sugerirle que acuda al Centro de Información Filantrópica (CIF), proyecto del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), que ofrece servicios de información especializada sobre el sector no lucrativo mexicano e internacional. Cuenta con una colección general, videos, perfiles de fundaciones, hemeroteca y banco de datos. El CIF se ubica en: Cerrada de Salvador Alvarado No. 7. Col. Escandón en México D.F. Tel. 5277 6111. Vía internet se puede acceder en: <http://www.cemefi.org>.

DEAL/KENNEDY, *Culturas Corporativas*, México, Fondo Educativo Interamericano. 1986, 245pp.

GARCÍA, Sergio, *Organizaciones no gubernamentales. Definición, presencia y perspectivas*, México, Demos. 1997, 96pp.

FABRIS- Germani, *Fundamentos del proyecto gráfico*, España, Ediciones Don Bosco. 1973
228pp.

GOODSTEIN, Leonard D. y otros, *Planeación Estratégica Aplicada*, Colombia, Mc. Graw-Hill. 1998, 442pp.

RODIL, Urrego Florencio y MENDOZA, Trejo Francisco, *Conceptos Fundamentales sobre la organización*, México, Edit. Trillas. 1980, 219pp.

SALLENAVE, Jean-Paul, *Gerencia y planeación estratégica*, Colombia, Edit. Norma. 1993, 283pp.

SERVICIO PANAMERICANO DE PROTECCIÓN, S.A. DE C.V., *Planeación*

Estratégica Personal hacia el año 2001, México, Mc. Graw-Hill.

_____, *Sociedad Civil. Análisis y debates. Perfiles de la Sociedad Civil en México*. México, Otoño 1997, Num. 1 Vol. II, 278pp.

_____, *Sociedad Civil. Análisis y debates. Desarrollo local*. México, Otoño 1998, Núm. 7, Vol. III, 260pp.

SORIANO, Claudio, *El Plan de Marketing*, España, Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1989

SITIOS WEB A VISITAR.

Es conveniente que en un mundo moderno, unido por los medios de comunicación, en especial por la internet, las Organizaciones de la Sociedad Civil conozcan el quehacer de otras organizaciones que se hayan distinguido por su trabajo, trayectoria y gran visibilidad en el sector, tanto en México como en el mundo. Por lo que a continuación se sugieren algunos sitios a visitar para cumplir este propósito:

Centro Mexicano para la Filantropía:
<http://www.cemefi.org>
www.hacesfalta.org

Red la Organizaciones de la Sociedad Civil:
<http://www.laneta.apc.org>

Fundación del Empresario Chihuahuense:
<http://www.fundación.org.mx>

Civicus: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana:
<http://www.civicus.org>

Counsil on fundations:
<http://www.cof.org/>

Independent Sector:
<http://www.indepsec.org/>

International Year of Volunteers:
<http://www.iyv2001.org>

The European Foundation Center:
<http://www.efc.be/>

IV DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN. LA OPINIÓN DE ALGUNAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL ACERCA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.

4.1 Explicación

Uno de los objetivos del Plan Estratégico de Comunicación para las Organizaciones de la Sociedad Civil, es el que las organizaciones de la Sociedad Civil, vean en él a un aliado que les permita elaborar su propia planeación estratégica en el área de comunicación, con el fin de determinar las políticas que permitan coordinar las acciones, estrategias y actitudes comunicativas que generen, de manera totalmente intencionada y dirigida con la finalidad de coadyuvar al logro de los objetivos institucionales.

Sabemos que las organizaciones de la Sociedad Civil son variadas en cuanto a la misión, visión y valores que las mueven, diversas en su estructura, tamaño y origen, así como diferentes en cuanto al sector de la población a la que benefician; por lo que se diseñó un plan lo más flexible posible para poder ser utilizado por cualquier organización.

Sin embargo se reconoce que una servidora no tiene la experiencia necesaria para diseñar un plan que se adapte a todo tipo de organizaciones, y es por esto que se acudió a personas de diferentes organizaciones sociales, con muchos años en el ejercicio de sus funciones que son las más adecuadas para opinar acerca de lo accesible y claro de los conceptos manejados en el trabajo aquí expuesto.

Para conocer la opinión de miembros de diferentes organizaciones civiles, les fue entregada una copia del borrador del plan junto con un cuestionario que tenía por objeto conocer su punto de vista y sus sugerencias. A las siguientes organizaciones:

- * Ananda Marga
- * Amigos de Vida Digna
- * Asociación Mexicana de Voluntarios A.C.
- * Centro Mexicano para la Filantropía
- * Christel House de México A.C.
- * COMPARTIR Fundación Social I.A.P.
- * Fundación Mujer y Familia A.C.
- * Fundación Porvenir A.C.
- * Instituto Educativo Olinca
- * Mensajeros de la Paz, México
- * Pacto de Grupos Ecologistas
- * Política y Urbanismo A.C.
- * Promoción del Desarrollo Popular A.C.
- * Renovación, Unión de Fuerzas, Unión de Esfuerzos
- * Universidad Vox Populi, S.C.

El cuestionario constó de 7 preguntas mixtas con un total de 24 opciones.

Hubo variables como el tipo de organización, la actividad de la organización y el cargo de quien respondía.

El nivel de medición fue nominal

La fecha de aplicación fluctuó entre enero 23 y marzo 6 del 2001.

El método de aplicación fue individual.

La muestra representativa fue de 15 cuestionarios con una aleatoriedad de:

- 2 Instituciones de Asistencia Privada
- 1 Red de Organizaciones No Gubernamentales
- 2 Organizaciones No Gubernamentales
- 2 Sociedad Civil
- 8 Asociaciones Civiles

Con un área de acción en:

- 3 Bienestar
- 1 Ecología
- 6 Educación

- 5 Promoción y Desarrollo

El cargo de quienes respondieron el cuestionario es:

- 1 Secretaria de Difusión Cultural
- 2 Coordinador General
- 1 Coordinadora de Capacitación y

Asesoría

- 1 Secretaria del Comité Operativo
- 2 Directora
- 1 Coordinadora de Servicio Social
- 3 Presidente
- 1 Director Regional
- 2 Coordinador de Comunicación
- 1 Coordinador de Expansión

4.2 Descripción de la encuesta de opinión.

4.2.1 El cuestionario

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre los diferentes aspectos planteados en este trabajo. Se pretende que este plan sea accesible, de fácil lectura y al alcance de cualquier persona que forme parte de alguna organización de la sociedad civil y que desee elaborar un Plan Estratégico de Comunicación con el fin de poder determinar las políticas de comunicación, que permitan coordinar las acciones, estrategias y actitudes comunicativas que genere su organización de manera totalmente intencionada y dirigida con la finalidad de coadyuvar al logro de los objetivos institucionales.

Sus comentarios son muy importantes para validar al presente, pues se busca que sea de utilidad a todo tipo de Organizaciones de la Sociedad Civil. Cabe aclarar que los formatos se han presentado en borrador, ya que al tener los datos definitivos serán diseñados gráficamente.

Le ruego responder puntualmente a cada pregunta, en caso de querer ampliar sus observaciones, lo puede hacer libremente al final del documento.

Nombre de quien responde: _____

Organización: _____

IAP () ONG () A.C. () OSC () Otra _____

Actividad de la organización: _____

Cargo _____

Comentarios.

1. El lenguaje es:

Claro y accesible () Complicado e Incomprensible ()

Otros adjetivos _____

2. Los conceptos que se manejan a lo largo del plan son:

De fácil comprensión () De difícil comprensión ()

Otros adjetivos _____

¿Porqué? _____

3. Los formatos para llenado le parecen adecuados:

Si () No ()

¿Porqué? _____

4. El contenido del plan cubre las necesidades de comunicación de su organización:

Si () No () // Completamente () Parcialmente ()

¿Porqué? _____

5. Agregaría algo o suprimiría algo del plan:

Si () No ()

¿Qué? _____

6. Este plan le sería útil:

Si () No ()

¿Porqué? _____

7. Recomendaría su uso: _____

Si () No ()

¿Porqué? _____

Sugerencias: _____

La única palabra que engloba todo mi agradecimiento por su apoyo: ¡GRACIAS!

4.2.2 Tabulación de los resultados

Resumen.

En opinión de los encuestados, el lenguaje del plan es claro y accesible (13 de 15) aunque se maneja un lenguaje técnico (2 de 15), los conceptos que se manejan a lo largo del plan son de fácil comprensión (14 de 15) pero resultan técnicos con un manejo de conceptos especializados (3 de 15), a 13 de 15 personas los formatos de llenado les parecen adecuados, pues se llenan rápidamente y se especifica donde se debe colocar la información precisa (3 de 15). Once de 15 personas piensan que el contenido del plan cubre las necesidades de comunicación de su organización, sin embargo 5 de 15 piensan que lo hace parcialmente, porque es muy profesional, pero para las organizaciones pequeñas resultaría un poco complicado (2 de 15) y para otros (2 de 15) sin ser especialistas les ayudaría a armar un plan estratégico, ya que está bien pensado y ajustado a las OSC. Seis de 15 personas agregarían o suprimirían algo del plan y otro tanto no lo harían. Las principales opiniones son: agregar una sección de presentación y guía del trabajo voluntario; un glosario de términos en cada parte donde aparece una nueva palabra; ejemplos de publicidad del Tercer Sector; agregaría un pequeño machote de como llenarlo; algunas modificaciones en algunos conceptos; ejemplos en algunos apartados como visión, misión; sería mejor simplificar ciertas partes del plan y abreviar e ilustrar.

A 15 de 15 personas les sería útil este plan porque: Recuerda cosas que hay que hacer; cubre bien lo básico del tema; da ideas de como hacer un plan de comunicación, pero necesitaría apoyos adicionales; es muy completo, pero requiere de ciertos conocimientos técnicos; no tenemos esto en al organización; sería muy útil para establecer de forma ordenada y por escrito

la información y los planes de promoción; para una mejor organización, centrar ideas y sensibilizar a las personas; para las instituciones donde trabajamos nos ayudaría a establecer mejores relaciones intergrupales; son conceptos prácticos y ayuda a mejorar la comunicación en la Institución.

Se recomendaría el uso del plan (15 de 15) porque: es útil contar con una herramienta como ésta (3 de 15); contribuiría a la transparencia y difusión; hace falta combinar "comunicación" con "autosuficiencia" e "intercambio"; es una guía que al seguirla, la OSC, está en mejores condiciones de trabajar profesionalmente (2 de 15); porque el PEC no sólo nos lleva a una buena comunicación, sino a una excelente reestructuración de la organización (2 de 15); es fundamental dar visibilidad al Tercer Sector; hace falta un trabajo así; me parece un plan bien elaborado y porque es una buena aportación que tiene uso válido.

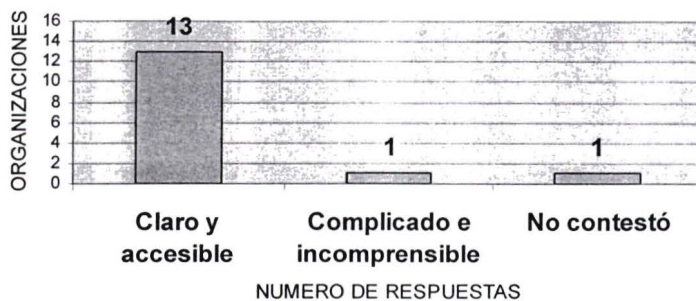
Las sugerencias y comentarios en general son: publicar en forma económica y organizar talleres de capacitación y seguimiento. Involucrar a representantes de medios (4 de 15); felicitaciones por el trabajo, ojalá se ponga en práctica en las instituciones; incluir más preguntas y más ejemplos; que se iniciara un proceso de aprendizaje sobre la materia a través de cursos sencillos, invitando a organizaciones de la sociedad civil, con el objeto de redondear el plan; el documento será de gran utilidad para favorecer la estructuración y esclarecimiento de los objetivos y el impacto de los programas de las organizaciones de la sociedad civil y la simplificación es siempre una buena idea.

Tomando en cuenta las sugerencias y comentarios que se obtuvieron en la encuesta, el Plan Estratégico de Comunicación para las Organizaciones de la Sociedad Civil, sufrió modificaciones estructurales y formales con el objeto de

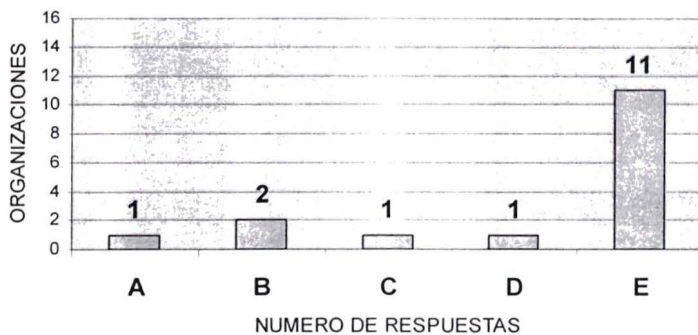
ser más accesible a todo tipo de público, y que en la medida de lo posible, cubra las necesidades de gran parte de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

1. EL LENGUAJE DE PLAN ES:

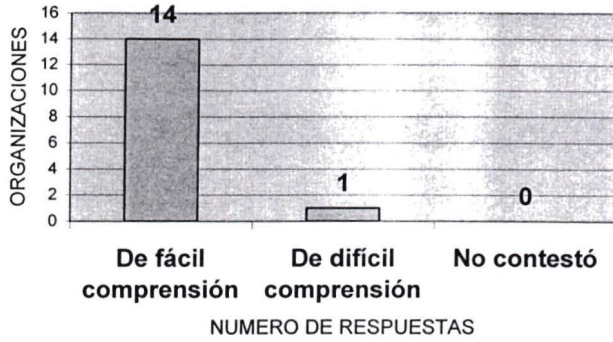


OTROS ADJETIVOS

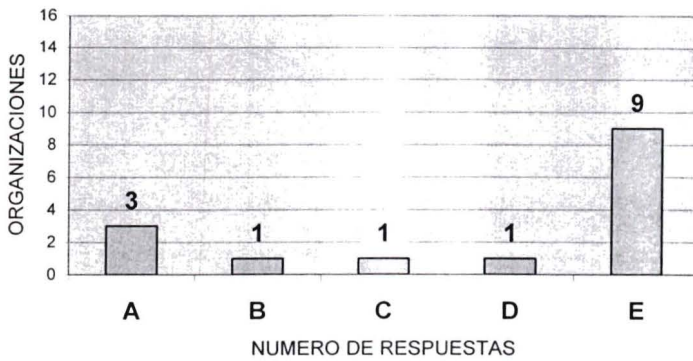


A	Adecuado para quien tiene conocimientos administrativos	1
B	Es un lenguaje técnico	2
C	Sencillo	1
D	Falta unificarlo	1
E	No contestó	11

2. LOS CONCEPTOS QUE SE MANEJAN SON:



OTROS ADJETIVOS:



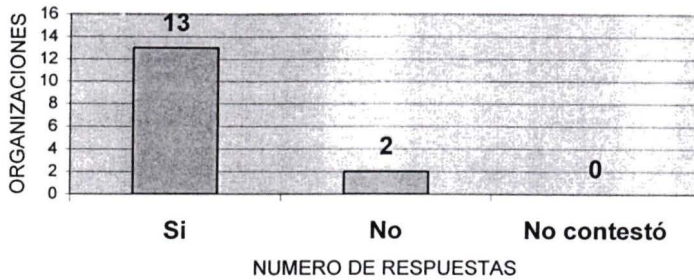
A Técnicos, manejo de conceptos especializados	3
B No para todos	1
C Tema novedoso, necesario y práctico	1
D Útil y práctico	1
E No contestó	9

¿PORQUÉ?



A	Ayuda a reflexionar sobre los pasos que tiene que realizar la OSC	1
B	Hay un marco conceptual y referencial	1
C	Usa lenguaje conocido y de fácil lectura	1
D	Las organizaciones no tienen una cultura de manejo de los medios	1
E	Porque todavía nadie lo había hecho	1
F	Porque los conceptos están bien definidos	1
G	Están graduados de fácil a complejo	1
H	Sirven para varias cosas	1
I	Hay que contemplar a las organizaciones comunitarias	1
J	No contestó	5

3. LOS FORMATOS PARA LLENADO LE PARECEN ADECUADOS:

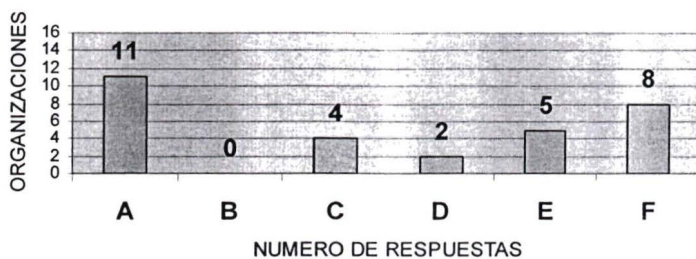


¿PORQUÉ?



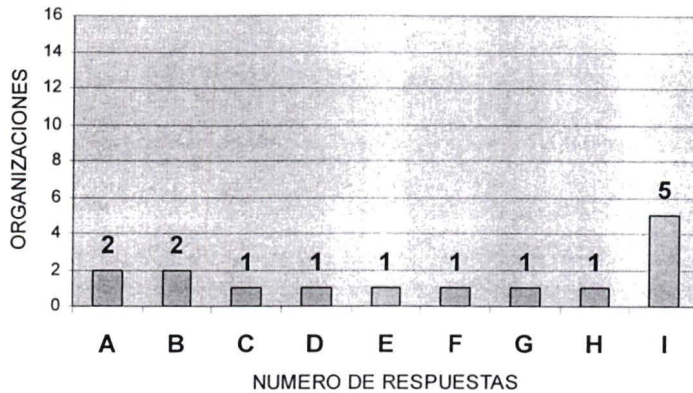
A	Es lo que se necesita informar en una organización general	1
B	Se especifica donde debe ser colocada la información de manera precisa y lo puedo responder de manera rápida	3
C	El llenarlos ayuda a comprender	1
D	Son muy bien elaborados	1
E	Contienen datos claros y objetivos	1
F	Falta espacio para colocar la información	1
G	No son atractivos	1
H	No es suficiente, se requieren otras técnicas y modos	1
I	No contestó	2

4. EL CONTENIDO DEL PLAN CUBRE LAS NECESIDADES DE COMUNICACIÓN DE SU ORGANIZACIÓN:



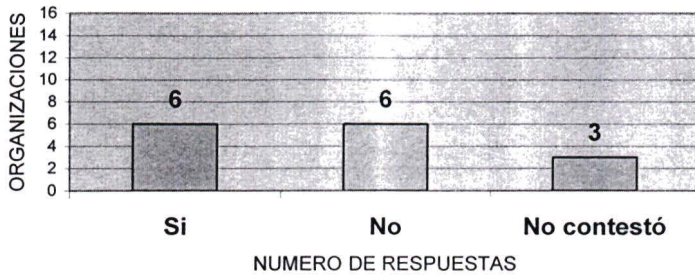
A	Sí	11
B	No	0
C	No contestó	4
D	Completamente	2
E	Parcialmente	5
F	No contestó	8

¿PORQUÉ?



A	Sin ser especialista a mi me ayudaría a armar un plan estratégico, está bien pensado y ajustado a OSC	2
B	Es muy profesional, pero para las organizaciones pequeñas resultaría un poco complicado	2
C	Hace falta	1
D	Sí, aunque la información de mi organización es muy amplia y diversa	1
E	Trabajamos directamente con IAPs y ONGs	1
F	Por las características particulares de una red que son muy especiales	1
G	Faltan los aspectos espirituales	1
H	Hace falta trabajar lo simbólico no solo lo funcional	1
I	No contestó	5

5. AGREGARIA ALGO O SUPRIMIRIA ALGO DEL PLAN:

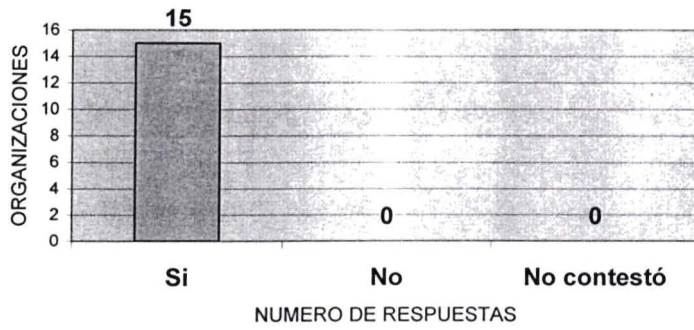


¿QUÉ?



- | | | |
|---|---|---|
| A | Una sección de presentación y guía del trabajo voluntario | 1 |
| B | Un glosario de términos en cada parte donde aparece una nueva palabra | 1 |
| C | Ejemplos de publicidad del Tercer Sector | 1 |
| D | Agregaría un pequeño machote de como llenarlo | 1 |
| E | Algunas modificaciones en algunos conceptos | 1 |
| F | Ejemplos en algunos apartados como visión, misión | 1 |
| G | Sería mejor simplificar ciertas partes del manual | 1 |
| H | Abreviar e ilustrar | 1 |
| I | No contestó | 6 |

6. ESTE PLAN SERIA ÚTIL:

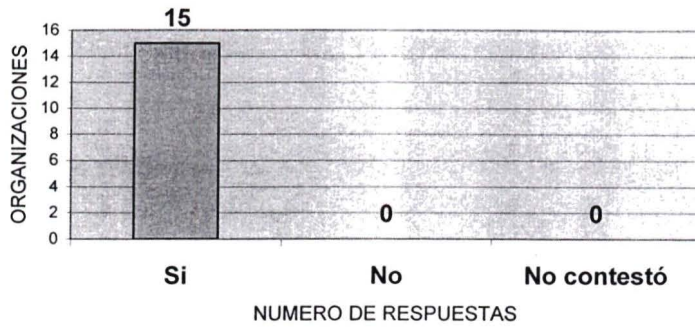


¿PORQUÉ?



A	Recuerda cosas que hay que hacer	1
B	Cubre bien lo básico del tema	1
C	Da ideas de como hacer un plan de comunicación, pero necesitaría apoyos adicionales	2
D	Es muy completo, pero requiere de ciertos conocimientos técnicos	1
E	No tenemos esto	1
F	Sería muy útil para establecer de forma ordenada y por escrito la información y los planes de promoción	1
G	Para una mejor organización, centrar ideas y sensibilizar a las personas	1
H	Para las instituciones donde trabajamos	1
I	Para establecer mejores relaciones intergrupales	1
J	Son conceptos prácticos	1
K	Ayuda a mejorar la comunicación en la Institución	1
L	Incentivo	1
M	No contestó	2

7. RECOMENDARIA SU USO:



¿PORQUÉ?



A	Es útil contar con una herramienta como esta	3
B	Contribuiría a la transparencia y difusión	1
C	Hace falta combinar "comunicación" con "autosuficiencia" e "intercambio"	1
D	Es una guía que al seguirla, la OSC, está en mejores condiciones de trabajar profesionalmente	2
E	Es fundamental dar visibilidad al Tercer Sector	1
F	Hace falta	1
G	Me parece un manual bien elaborado	1
H	Porque el PEC no sólo nos lleva a una buena comunicación, sino a una excelente reestructuración de la organización	2
I	Es una buena aportación que tiene uso válido	1
J	No contestó	2

SUGERENCIAS:



A	Publicar en forma económica y organizar talleres de capacitación y seguimiento. Involucrar a representantes de medios	4
B	Felicitaciones por el trabajo, ojalá se ponga en práctica en las instituciones	1
C	Incluir más preguntas y más ejemplos	1
D	Que se iniciara un proceso de aprendizaje sobre la materia a través de cursos sencillos, invitando a organizaciones de la sociedad civil, con el objeto de redondear el manual	1
E	El documento será de gran utilidad para favorecer la estructuración y esclarecimiento de los objetivos y el impacto de los programas de las organizaciones de la sociedad civil	1
F	La simplificación es siempre una buena idea	1
G	No contestó	6

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

Instituto de Estudios Políticos- Madrid.
1974, 372pp.

Bibliografía General.

BERLO, David K., *El proceso de la comunicación*, México, Editorial El Ateneo. 1989, 239pp.

BLAKE, Reed H., *Una taxonomía de conceptos de la comunicación*, México, Ediciones Nuevo Mar. 1989, 175pp.

BOLTVINIK, Julio. CANTO, Manuel y otros, *Desarrollo social. Modelos, tendencias y marco normativo*, México, Comisión de Desarrollo Social. Cámara de Diputados/LVII Legislatura. Congreso de la Unión. 2000, 170pp.

CORDERA, Rolando, *Memoria del Foro: Superación de la pobreza. Diálogos Nacionales*, México, Banco Interamericano de Desarrollo. 2000, 132pp.

CEMEFI, *Directorio de Instituciones Filantrópicas*. México, 3a. Edición, 1998-1999, 769pp.

COPE, Robert G. *El plan estratégico, haga que la gente participe*, Colombia, Fondo Editorial Legis. 1991, 144pp.

CHAPELA, Francisco, *Organizaciones Civiles y Desarrollo Rural en México*, México, Estudios Rurales y Asesoría Campesina, A.C. 1998, 120pp.

DEAL/KENNEDY, *Culturas Corporativas*, México, Fondo Educativo Interamericano. 1986, 245pp.

DARCY de Oliveira, Miguel; Tandon Rajesh, *Ciudadanos en construcción de la sociedad civil mundial*, CIVICUS: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana, México. 1994, 681pp.

FERGUSON, Adam, *Un ensayo sobre la Historia de la Sociedad Civil*, España,

FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México. Trillas, 1996, 368pp.

FERNÁNDEZ Escalante, Fernando M., *Ciencia de la información y Relaciones Públicas*, Argentina, Ediciones Macchi. 1989, 346pp.

FERRERO, Juan José, *La comunicación y los mass media*,

_____, *Filantropía*, México, Centro Mexicano para la Filantropía. Abril-junio 2000, Num. 11, 44pp.

FLORES DE GORTARI, Sergio, *Hacia una comunicación administrativa integral*, México, Editorial Trillas. 1981, 354pp.

GARCÍA, Sergio, *Organizaciones no gubernamentales. Definición, presencia y perspectivas*, México, Demos. 1997, 96pp.

GERMANI- Fabris, *Fundamentos del proyecto gráfico*, España, Ediciones Don Bosco. 1973
228pp.

GOLDHABER, Gerarld M., *Comunicación organizacional*, México, Editorial Diana. 1986, 423pp.

GOODSTEIN, Leonard D. y otros, *Planeación Estratégica Aplicada*, Colombia, Mc. Graw-Hill. 1998, 442pp.

GUERRERO, Mauricio, *Apuntes de metodología general del plan estratégico de comunicación*, México. 1999, 50pp.

HERNÁNDEZ Arciniega, Yolanda, *Apuntes de teoría del color*, México. 1998, 15pp.

HERNÁNDEZ Vega, Raúl, *La idea de sociedad civil en Hegel*, México, UNAM 1995, 75pp

_____, *La otra bolsa de valores*, México, junio-julio 1991 a junio 1992, Cuaderno 7 No. 15.

_____, *La otra bolsa de valores*, México, junio-julio 1991 a junio 1992, Cuaderno 3 No. 11.

LÓPEZLLERA Méndez, Luis, *Las organizaciones autónomas de promoción social y desarrollo en México*, México, Promoción del Desarrollo Popular. 1988, 80pp.

LÓPEZLLERA Méndez, Luis, *Pobreza, juventud y alternativas 2000*, México, Estudio de Promoción y Desarrollo Popular, A.C. que presenta al Instituto Mexicano de la Juventud. 2000, 99pp.

LÓPEZLLERA Méndez, Luis, *Sociedad civil y pueblos emergentes*, México, PDP. 1991, 120pp.

LOWENTHAL, Jeffrey, *Reingeniería de la organización: enfoque sistemático para la revitalización corporativa*, México, Panorama. 1995

MAX- NEEF, Mandred; Elizalde Antonio y otros. *Sociedad civil y cultura democrática, mensajes y paradojas*, Chile, Centro de Alternativas de Desarrollo Ltda. 1989, 140pp.

MORA, Sortes, *Comunicación organizacional: paso a la productividad*, México, Revista Expansión 1987, No. 465

PAOLI, J. Antonio, *Comunicación e información*, México, Trillas. 1986, 138pp.

RODIL, Urrego Florencio y MENDOZA, Trejo Francisco, *Conceptos Fundamentales sobre la organización*, México, Edit. Trillas. 1980, 219pp.

SALLENAVE, Jean-Paul, *Gerencia y planeación estratégica*, Colombia, Edit. Norma. 1993, 283pp.

SERVICIO PANAMERICANO DE PROTECCIÓN, S.A. DE C.V., *Planeación Estratégica Personal hacia el año 2001*, México, Mc. Graw-Hill.

_____, *Sociedad Civil. Análisis y debates. Perfiles de la Sociedad Civil en México*. México, Otoño 1997, Num. 1 Vol. II, 278pp.

_____, *Sociedad Civil. Análisis y debates. Desarrollo local*. México, Otoño 1998, Núm. 7, Vol. III, 260pp.

SORIANO, Claudio, *El Plan de Marketing*, España, Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1989

STEINER, George A, *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*, México, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. 1999, 366pp.

091379

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FECHA DE DEVOLUCION

El lector se obliga a devolver este libro antes del
vencimiento de préstamo señalado por el último sello

01 JUL. 2004
07 JUL. 2004
09 JUL. 2004
27 OCT. 2004
04 NOV. 2004
27 FEB. 2006
24 ENE. 2007
31 ENE. 2007
07 FEB. 2007
23 ENE. 2008

