



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN**

**“EL BENCHMARKING EN EL CONTEXTO DE  
LAS RELACIONES PÚBLICAS DE LA  
FILMOTECA UNAM. LA TEORÍA DE LOS  
PÚBLICOS COMO BASE PARA MEJORAR LA  
DIFUSIÓN DE LA FILMOTECA”**

**T E S I S:**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN Y PERIODISMO**

**P R E S E N T A:  
ROSA AZUCENA MECALCO LÓPEZ**

**ASESOR LICENCIADO FERNÁNDEZ DE LARA QUESADA ALBERTO**



**NEZAHUALCÓYOTL, ESTADO DE MÉXICO,  
MARZO 2014**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## ÍNDICE

Introducción.....	3
<b>1. Capítulo I. Las relaciones públicas como puente de enlace entre la empresa y los stakeholders</b>	
1.1 Las Relaciones Públicas como puente de enlace entre la empresa y los stakeholders.....	6
1.2 <i>El benchmarking</i> como medio de análisis corporativo y comunicacional.....	12
1.3 Funcionamiento interno y externo de la Filmoteca UNAM	
1.3.1 Breve historia de la Filmoteca de la UNAM.....	14
1.3.2 Conformación interna.....	19
1.3.3 Estructura organizacional.....	22
1.3.4 Departamentos y funciones.....	24
<b>2. Capítulo II Las Relaciones Públicas dentro de la Filmoteca</b>	
2.1 La comunicación interna en la Filmoteca.....	31
2.2 La comunicación externa en la Filmoteca .....	35
2.3 Los productos de la Filmoteca y sus relaciones con el exterior	
2.3.1 Período 2003-2007.....	36
2.3.2 Período 2008-2012.....	39
2.4 La filmoteca en la prensa de los años 2003 a 2007	
2.4.1 Período 2003-2007.....	43
2.4.2 Período 2008-2012.....	46
2.5 La filmoteca en la red.....	48
<b>3. Capítulo III Análisis comparativo de los procesos comunicacionales en la Filmoteca.....</b>	<b>51</b>
3.1 Diferencias comunicacionales internas y externas entre los períodos 2003-2007 y 2008- 2012.....	51
3.2 Modificaciones en la imagen de la Filmoteca .....	55
<b>4. Capítulo IV Análisis de las Relaciones Públicas y los planes comunicacionales</b>	
4.1 Impacto interno de las Relaciones Públicas.....	59

4.1.1 Encuesta realizada a los trabajadores de la Filmoteca UNAM.....	59
4.1.2 Análisis de resultados.....	69
4.2 Impacto externo de las Relaciones Públicas.....	71
4.2.1 Resultados de encuesta a estudiantes.....	71
4.2.2 Análisis de resultados.....	78
<b>5. El <i>benchmarking</i> como elemento fundamental para mejorar las Relaciones Públicas.....</b>	<b>81</b>
5.1 Diferencias y deficiencias en los procesos de comunicación interna y externa.....	88
5.2 Diferencias y deficiencias en los procesos de comunicación externa...	94
<b>6. Opciones de ajuste en los procesos de <i>benchmarking</i> y la aplicación de la Teoría de públicos.....</b>	<b>98</b>
6.1 Métodos y estrategias para mejorar las RR. PP. ....	99
6.2 La teoría situacional de públicos aplicada a las RR.PP dentro de la Filmoteca.....	105
6.2.1 Los públicos de la Filmoteca.....	107
6.2.2 Acercamiento con el público interno.....	108
6.2.3 Acercamiento con el público externo.....	114
<b>7. Plan de mejoramiento</b>	
7.1 Presentación del plan.....	119
7.2 Análisis FODA.....	120
7.3 Resultados de las encuestas y diagnóstico de la empresa.....	121
7.4 Objetivos del plan y audiencia meta.....	122
7.5 Estrategias y plan de acción.....	123
7.6 Cronograma.....	131
7.7 Información de referencia.....	132
<b>Conclusiones.....</b>	<b>133</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>136</b>
<b>Fuentes de Consulta.....</b>	<b>140</b>

## Introducción

La comunicación es un proceso mediante el cual se transmite información de un emisor a un receptor a través de un canal. Aristóteles señaló que el hombre era un “ser social por naturaleza”. Al desenvolverse en sociedad, requirió de la creación de parámetros que le permitieran comunicarse, con el fin de cumplir sus necesidades sociales, culturales y personales, así surgió el lenguaje en sus diversas formas. Con el paso del tiempo y a medida que el contexto en el que se desenvolvía aumentaba de tamaño, fue necesario aplicar nuevos tipos de comunicación que lo mantuvieran enlazado con los demás.

Dentro de las nuevas comunicaciones se instauraron las artes, con las que se pretendían transmitir emociones, pensamientos, ideologías, etcétera. Dentro de éstos se encuentra el cine, una de las creaciones más maravillosas del ser humano en el aspecto artístico, pues es aquí en donde se conjuntaron la literatura, música, actuación, danza, y demás artes. Es a través del cine que el hombre recrea universos, los magnifica y modifica según su propia visión del mundo, y se los transmite a los demás. Es una vía de comunicación libre de interpretación que al mismo tiempo cuenta con un carácter universal. Sin embargo, es también una de las artes que sufre más en el aspecto apreciativo y subjetivo que se tiene de sus fines. Debido precisamente a ese carácter universal y a la gran industria que se ha forjado en torno suyo, en muchas ocasiones no es visto sino como un mero espectáculo y, por épocas, esta visión lo ha afectado hasta el punto en el que muchas obras de arte se perdieron por la falta de valoración de éste.

Por otra parte, Aristóteles apuntó también que “el hombre es un animal político”, entendido esto, de acuerdo con la RAE, como un ciudadano que “interviene en los asuntos públicos con su opinión, con su voto, o de cualquier otro modo”, por lo tanto, las artes no podían ser el único medio dependiente de la comunicación que evolucionara para cubrir las necesidades humanas. Entre estas necesidades se encuentra, desde luego, la de seguridad. Para cubrir su necesidad de seguridad, por lo menos a lo que en términos económicos se refiere ésta, el hombre creó la agricultura, se volvió sedentario, los métodos de

producción evolucionaron y, finalmente desarrolló la industria que ha crecido de forma exponencial hasta nuestros días. Con el crecimiento de la industria, los procesos comunicativos evolucionaron y dieron lugar al surgimiento de las Relaciones Públicas, con la finalidad de entablar vínculos comunicativos entre las empresas y su público. Hoy en día las RR.PP. son una herramienta fundamental para lograr el crecimiento de las instituciones, la aplicación de sus herramientas facilita el mejoramiento en los procesos, y la evaluación de éstas, a través de mecanismos como el *benchmarking*, permiten el conocimiento interno y externo de las instituciones, su evaluación y el aprovechamiento de los procesos en beneficio de la institución y todos aquellos que la conforman.

El cine, pese a ser una vía de comunicación artística, pertenece también al rubro de la industria; debido a ello, las Relaciones Públicas dentro de éste adquieren una doble importancia, más aun cuando se trata de solventar las deficiencias en los canales comunicativos de las empresas, cuya función es preservar el patrimonio fílmico de la nación. En México, el órgano más importante destinado a esta función, no es otro que la Fimoteca de la UNAM, institución con más de 50 años de historia, que alberga en sus instalaciones la historia del cine mexicano y del cine internacional y, que sin embargo, adolece de la falta de difusión que impide que se conozcan a gran escala los logros con los que cuenta y no permite el consumo de sus productos.

Es por ello que este trabajo pretende analizar desde un punto de vista objetivo, las problemáticas en el área de las Relaciones Públicas que han demeritado a la Fimoteca con respecto a su competencia, y posteriormente, haciendo uso de las técnicas de análisis en la vertiente de las RR.PP. compararla con las empresas que llevan a cabo prácticas de excelencia en comunicación y difusión, para así proponer un plan de mejoramiento que beneficie no sólo a la institución, sino a sus públicos y al público en general.

Los años en los que se enfoca el análisis abarcan desde el 2004 hasta el 2012, ello debido a que en los últimos diez años la Fimoteca ha sufrido diversos cambios administrativos, de ubicación, dentro de su plantilla laboral y

desde luego, en cuanto a la creación de departamentos cuya tarea es primordial para la difusión de la institución.

La falta de difusión se debe en gran medida a la escasa atención en los procesos de *benchmarking*, que es el procedimiento que sirve para evaluar los servicios y productos, y buscar las mejoras de éstos. Así mismo, la comunicación con los públicos es la base primordial para que el *benchmarking* resulte efectivo dentro de una institución.

En la actualidad, una investigación en este ámbito es necesaria para establecer la relación entre la adecuada comunicación interna de las instituciones que se dedican a la difusión del cine, y las repercusiones que se generan a nivel externo por la escasa atención en el ámbito comunicacional interno.

La finalidad de esta investigación es encontrar los puntos deficientes en el sistema de comunicación con los públicos internos y externos de la Filmoteca UNAM, y fortalecer los puntos débiles en el desarrollo del *benchmarking* para favorecer la difusión y lograr que el público externo se acerque a la institución.

Los principales temas de vinculación con la investigación son las Relaciones Públicas y la Teoría de públicos. Así mismo, la posibilidad de que el estudio funja como base para futuros trabajos, o que se expanda es por demás razonable debido a que las Relaciones Públicas, en cualquier contexto, son una herramienta que debe mantenerse en constante evolución de acuerdo a las exigencias del público.

El cine definitivamente es un arte. Y si bien Aristóteles aseguró que el arte era "un tipo de conocimiento superior a la experiencia", lo cierto es que no es posible generar arte sino se experimenta antes y la Filmoteca de la UNAM ofrece la oportunidad de acercarse a la experiencia del cine, puesto que la es parte del patrimonio de la nación y tiene tanto derecho a una correcta difusión como lo tiene el público a conocerla.

## CAPÍTULO I

### 1.1 LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO PUENTE DE ENLACE ENTRE LA EMPRESA Y LOS STAKEHOLDERS

La comunicación es fundamental no sólo en las empresas; sino también en la vida cotidiana. Dentro del ámbito comunicacional, las Relaciones Públicas son la base para establecer vías de enlace que logren los objetivos que se plantean, de acuerdo con la misión y la visión de cada empresa y los parámetros de exigencia que establece.

Así mismo, el papel de las RR. PP. es el de enlazar a la empresa con sus públicos, tanto internos como externos, es decir con sus *stakeholders*, que son la persona o colectivo, que puede afectar o ser afectado por las actividades, políticas, prácticas u objetivos de la empresa (Freeman, 2001).

Con el fin de establecer la misión propia de las RR.PP. se han desarrollado definiciones tan diversas como teóricos han existido. La *Declaración de México* (1978), afirma que las Relaciones Públicas son “el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de organizaciones y poner en práctica programas, planes de acción que servirán a los intereses de la organización y del público” (Rojas, 2008, p.39). Por otra parte, la Asociación de Consultores de RR.PP. (PRCA) y el Instituto de Relaciones Públicas de Reino Unido (IPR), destacan que “las Relaciones Públicas tratan de la reputación: el resultado de lo que haces, lo que dices y lo que otros dicen de ti” (Rojas, 2008, p.40).

Si bien todas las definiciones que se han creado desde que Edward Bernays, padre teórico de las Relaciones Públicas, estableciera el concepto general de éstas, son diferentes, todas ellas obedecen al contexto histórico en el que fueron desarrolladas y cuentan con puntos específicos en los que coinciden. Así podemos decir que las RR.PP. son una función directiva, que surge por la necesidad preeminente de establecer la correcta, fructífera e intrínseca comunicación de una empresa con sus *stakeholders*, al tiempo que



se tiene en cuenta el impacto que generan sus acciones en los distintos públicos, con la finalidad de satisfacer las necesidades de ambas partes, logrando una relación simbiótica de reciprocidad.

La creación de este tipo de relaciones no sólo ayudará a la empresa a mejorar interna y externamente; sino que le brindará las bases necesarias para ajustarse a las exigencias y políticas estructurales y socioculturales que demanda el contexto en el que se establece. Como consecuencia directa, la imagen corporativa de la empresa adquirirá una amplia y saludable reputación que le brindará la confiabilidad y el reconocimiento de sus públicos, desencadenando el consumo directo de sus productos o servicios. Entiéndase como imagen corporativa: la “representación mental que tienen los públicos interesados y la sociedad en general de una empresa, sus productos, directivos, métodos de gestión, etc.” (López-Pinto, 2010, p. 263).

Sin embargo, para llegar a ese resultado, es necesario implementar estrategias que impulsen la comunicación y la constante evolución de ésta en favor del mejoramiento de la institución. Las Relaciones Públicas son uno de los métodos por los cuales la sociedad se ajusta a las circunstancias cambiantes y soluciona los choques entre actitudes, ideas, instituciones y personalidades en conflicto, (Grunig, 2003, p.47), y por ello, son también la base para suscitar relaciones que ayuden a la empresa a evolucionar de forma efectiva en todos los campos.

El margen de operación de las Relaciones Públicas esta sujeto al planteamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo. De la misma manera, éstas se encuentran al alcance de las pequeñas, medianas, grandes empresas y del individuo en general. Mas el resultado que provean a la institución que las emplee, al estar relacionado directamente con los objetivos, responderá a periodos de tiempo, es decir los resultados se apreciarán a corto, mediano y largo plazo, tal como lo señalan Octavio Isaac y Rojas Orduña en *Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia* (2008, p.29), “son las armas de los corredores de fondo, cuya estrategia es construir relaciones sólidas con la

intención de obtener éxito de manera continua, y perdurar en el tiempo acompañando las transformaciones y demandas de su cambiante entorno”.

Debido a ello, las RR.PP. se valen de herramientas como el *benchmarking*, “proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.” (J. Spendolini, 2005, p.15). Gracias a este proceso es posible determinar las condiciones actuales de la empresa en comparación con las anteriores, de igual manera que se localizan los puntos débiles con respecto a la competencia. Una vez que se logra diagnosticar las deficiencias, es posible subsanarlas y decidir qué tipo de modelo de RR.PP. es el adecuado para elevar los procesos de calidad tanto dentro como fuera de la institución. Basta recordar que a través de la historia las RR.PP. se han valido de cuatro modelos, descritos por James E. Gruning y Todd Hunt en *Managing Public Relations* (1984):

A los cuatro modelos les llamamos: el modelo de agente de prensa/publicity, el modelo de información pública, el modelo asimétrico bidireccional, y el modelo simétrico bidireccional. Estos modelos tienen objetivos diferentes, en general se encuentran en diferentes escenarios organizativos y exigen medios diferentes de evaluar su éxito.

En el caso del primero modelo, su función primordial es dar a conocer los productos o servicios, esperando la respuesta del público en forma de consumo. El segundo modelo, pretende brindar todo tipo de información para que los productos y servicios lleguen a las personas, su base es “la caja de cristal” de Ivy Lee, padre práctico de las RR. PP., quien aseguraba que toda la información debía darse a conocer de forma indiscriminada (Harrison, 2002, p.25), este modelo ayuda al posicionamiento; sin embargo, deja de lado el papel de los *stakeholders*. El tercer modelo, basado por completo en la investigación y la manipulación, pretende persuadir al público teniendo en cuenta sus necesidades, pero sin permitirle intervenir en las decisiones que afectan a la empresa. Finalmente, el cuarto modelo, desarrollado por Grunig y Hunt, es el que se dispone a enlazar de la forma más equitativa a la

organización y al público. A pesar de que todos los modelos implican un grado de actividad persuasiva, no todos se utilizan con este fin (Grunig y Hunt, 1984, p.74); mas, las instituciones no deben limitarse al uso de un modelo único, sino que por el contrario deben ajustar el uso de éstos a la situación que enfrenten.

El *benchmarking*, como herramienta comparativa, no sólo fungirá como elemento de análisis; sino que al mismo tiempo definirá el rumbo que se deba tomar en cuanto a las estrategias de mejoramiento empresarial, es decir, aquellos procesos que tratan de identificar continuamente aspectos en los que la empresa pueda ser más productiva que la competencia, utilizando menos recursos para obtener el producto o presentar el servicio, para diferenciarse de los competidores y satisfacer de forma más eficaz las necesidades de los clientes (Martínez Guillen, 2003, p.140). A su vez delimitará el modelo de Relaciones Públicas que se deba utilizar de acuerdo con la problemática enfrentada y cómo debe actuar el departamento de RR.PP. en situaciones determinadas.

Debido a ello, resulta trascendental que cada empresa cuente con un departamento interno de Relaciones Públicas, y que se diferencie las funciones que tienen éstas del marketing y otras áreas. Mientras que las RR.PP. son una función directiva de staff (*staff management*) que pretende establecer comunicación, el marketing es una función directiva de línea (*line management*) que ofrece productos y servicios para satisfacer la demanda a cambio de un valor determinado. Si bien el marketing y las Relaciones Públicas son herramientas complementarias, ninguna de las dos actividades podría suplantar a la otra. Esta es la razón principal por la que cada institución debe contar con un departamento que se encargue de las funciones específicas que le atañan a cada área.

Así mismo, la comunicación interna y su adecuado control, estableciendo como base el bienestar de la institución, es uno de los campos más importantes que deberá atender el departamento de RR.PP., ya que el correcto desempeño de la empresa en el exterior y la confiabilidad que adquiera, no son sino la proyección del adecuado funcionamiento de ésta en el interior. Un claro ejemplo teórico de ello son los postulados de Jordi Xifra y

Ferran Lalueza en *Casos de relaciones Públicas y Comunicación Corporativa* (2009, p.17), en donde publican:

*Uno de los públicos más importantes de una organización es su comunidad, en el lugar donde tienen su sede y oficinas. Mantener buenas relaciones con la comunidad supone habitualmente la implicación y contribución de la dirección y de los empleados con organizaciones y actividades locales.*

Y para poder ponderar si la comunicación que se realiza es eficaz, una vez que se desarrolla un plan de RR.PP. es necesario evaluarlo, pues como bien lo dicen Isaac y Rojas Orduña en *Relaciones Públicas: La eficacia de la influencia*:

La evaluación de una campaña de Relaciones Públicas es sin duda uno de los aspectos en los que el sector en su conjunto tiene que trabajar a fondo [...] Lo fundamental de la evaluación es poder comparar lo alcanzado con los objetivos que se establecieron al principio de la campaña [...] Una correcta evaluación de unos resultados exitosos y relevantes es la llave para conseguir una mayor credibilidad para las RR.PP., a los ojos de directivos de cualquier sector, independientemente del conocimiento que tengan de la verdadera naturaleza de las Relaciones Públicas (2008, p.102-103).

Es aquí donde el concepto de *benchmarking* vuelve a cobrar importancia. Mediante éste se puede llegar a una evaluación lógica y sistemática, pues gracias a este proceso se cuenta con referentes establecidos para comparar las estrategias y procedimientos que la empresa utiliza para alcanzar un resultado determinado. Un buen resultado siempre será consecuencia de una estrategia previamente planeada y estructurada, y una comunicación integral al interior de la empresa. El siguiente punto al que se debe de atender son los *stakeholders* externos, dentro de ellos figuran los clientes, los medios, la sociedad en general y claro: la competencia. El análisis de los competidores resulta primordial, sobre todo cuando se habla de *benchmarking*, pues éstos forman parte de los parámetros comparativos con los que se puede medir los resultados de las estrategias. Aunado a ello, la importancia de los competidores no recae sólo en el principio de la libre competencia que favorece a los usuarios; sino que favorece la evolución de la propia institución y la encamina a mantener constante su mejoramiento.

Así mismo, existen diversos estudios dentro del ámbito de las Relaciones Públicas que han suscitado resultados que facilitan a las empresas el conocimiento de sus diversos públicos, la forma en la que éstos actúan y la manera de comportarse frente a sus reacciones. Una de ellas es la *Teoría situacional*, elaborada por Grunig.

Esta teoría está compuesta por varias variables dependientes e independientes que tratan de determinar el comportamiento comunicativo que tendrán los integrantes de un público [...] La teoría implica tomar aquellos sistemas vinculados con la organización o grupos de stakeholders en los que se considera que puede existir públicos para un determinado tema y analizarlos. (Míguez, 2009, p.97)

De igual manera, la teoría situacional brinda la oportunidad de determinar las reacciones que se producirán bajo un efecto determinado en un público con características semejantes. En otras palabras, una vez que se ha analizado a profundidad a los *stakeholders* de la empresa, se podrá implementar medidas pertinentes para alcanzar un nivel de comunicación más efectivo y directo.

La práctica adecuada de las Relaciones Públicas, su implementación al interior y exterior de las instituciones, pero sobre todo los procesos comunicacionales que se derivan de éstas, son sin duda una parte preponderante del éxito empresarial. Si bien es importante conocer la teoría, es mucho más importante llevarla a la práctica, pues es precisamente ahí donde los resultados de los conceptos se vuelven palpables.

## 1.2 EL *BENCHMARKING* COMO MEDIO DE ANÁLISIS CORPORATIVO Y COMUNICACIONAL

Como se ha mencionado, el benchmarking que Michael J. Spendolini (1992) define como el “proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas” (pp,15), es un proceso sustantivo que funciona en diferentes vertientes. Puede emplearse como método de investigación y confrontación tanto interna como externa. En el primer caso, el *benchmarking interno*, se utiliza para comprobar que los métodos empleados dentro de una institución (o lugar en el que se aplique) vayan encaminados a cumplir los objetivos de la empresa, al mismo tiempo que se verifica que los cambios en las estructuras y planes funcionen de forma adecuada y se detecte aquellos que desvían a la compañía de sus propósitos fundamentales, a fin de reestructurar cuantas veces sea necesario los planes y guías que fungen como base estructural para que la empresa se posicione como una institución de calidad, en vías de perfeccionar sus prácticas profesionales.

Por otra parte, el *benchmarking externo* (competitivo) ayudará a la empresa a vislumbrar las diferencias competitivas existentes en el exterior, conocer las tácticas de la competencia y buscar un formato no de imitación; sino de adaptación a la propia institución, basándose en los resultados obtenidos por su competencia directa. Existe un tercer tipo, el *benchmarking funcional* (genérico), aquel en el que los patrones de comparación son también externos pero no necesariamente refiriéndose a la competencia directa; sino a compañías que han obtenido resultados tangibles en un área específica que pueda resultar funcional para nuestra empresa.

Sin embargo resulta importante que los patrones de comparación, al elaborar un proceso de *benchmarking*, sean similares, pues no se pueden comparar patrones distintos o áreas diferentes. Debido a ello, el proceso de *benchmarking* debe encontrar las variables comunes que se puedan cotejar y

que ayuden a detectar las deficiencias y puntos favorables dentro de la estructura empresarial.

Más, antes de buscar las variables es necesario saber a qué se le va a hacer *benchmarking* y con qué fin, puesto que éste no es un proceso en el que baste recopilar información para comparar.

Hay que recordar que la calidad de una empresa se puede determinar en mayor medida por la confiabilidad y satisfacción que genera en sus diversos públicos, y que al mismo tiempo estos factores conseguirán un posicionamiento mental (*top of mind*) e incluso un posicionamiento emocional (*top of heart*), que otorgará a la empresa beneficios en términos de *marketing*. Sin embargo, la lealtad de los *stakeholders* se logra a través de estrategias para mantenerlos cautivos. Con ello resulta trascendental que el público interno se mantenga satisfecho, lo cual se verá reflejado en la producción laboral, que afecta de forma directa la imagen que la institución proyectará en el exterior. Esto lo explican de forma adecuada Kenneth Clow y Donald Baack en *Publicidad, promoción y comunicaciones integradas de marketing*, en donde señalan que la imagen corporativa, es decir la "representación mental que tienen los públicos interesados y la sociedad en general de una empresa, sus productos, directivos, métodos de gestión, etcétera" (López-Pinto y otros, *Los pilares del marketing*, 2010, pp, 419), se compone de tres factores:

- **Imagen funcional:** la esencia de la empresa, lo que ésta es.
- **Imagen interna:** cómo se percibe a sí misma la institución.
- **Imagen pública:** cómo es percibida la empresa en el exterior a través de sus acciones de comunicación.

Para contar con una imagen corporativa definida es menester determinar los elementos tangibles, los bienes y servicios que oferta la institución y que

son los que percibirán los *stakeholders* externos, y los elementos intangibles, que son las políticas corporativas, ideas, creencias e informes de medios, éstas afectan principalmente a los *stakeholders* internos.

## **1.3 FUNCIONAMIENTO INTERNO Y EXTERNO DE LA FILMOTECA UNAM**

### **1.3.1 Breve historia de la Filmoteca UNAM**

#### **Los inicios de la creación del acervo fílmico nacional**

Ya en 1953, durante el mandato de Adolfo Ruiz Cortines, la carencia de una verdadera cultura del cine se hacía presente al ver el vacío inmenso que inundaba el país por la falta de valoración del archivo cinematográfico de la época, y la difusión de éste. Sin embargo, los esfuerzos por incentivar la industria cinematográfica mexicana que se pretendían con la implementación de iniciativas como el *Plan Garduño*<sup>1</sup>, fracasaron por la falta de estructura y el escaso conocimiento del valor fílmico, no sólo nacional sino internacional. Este tipo de propuestas limitaba en gran medida la propagación del cine y, desde luego, dejaban de lado la importante tarea de almacenar los archivos para su conservación y posterior difusión.

Pese a que la industria cinematográfica mexicana atravesaba por un momento calve conocido como: *La época de oro del cine mexicano*, todavía a nadie se le ocurría la idea de crear un acervo que sirviera como testimonio para las nuevas generaciones, mucho menos se pensaba en almacenar también las películas extranjeras. La industria mexicana del cine sufría con ello una terrible carencia de la cual no se percataba.

#### **Los años 50 y 60: primeros intentos hacia la creación de un archivo fílmico**

Los pioneros de la conservación y difusión del cine en México fueron los cineclubes, agrupaciones culturales fundadas y constituidas principalmente por estudiantes universitarios, quienes en los años 50 se dedicaban a recopilar y

---

<sup>1</sup> Plan que proponía la reestructuración de la Industria Cinematográfica, regulando el sector y poniéndolo bajo el control de normas estatales.



promover películas nacionales y extranjeras. Su finalidad era no sólo la difusión de las películas; sino también la apreciación y el análisis de éstas en cuanto a contenido y técnica.

Prácticamente cada una de las Facultades de la Universidad Nacional Autónoma de México contaba con su propio cine club, e incluso algunas de las preparatorias. En su afán por incrementar la cultura cinematográfica del país, los cineclubes realizaban charlas, debates o conferencias a las que asistían personajes destacados del mundo del cine y la cultura.

Durante el auge de los cine clubes, grandes figuras del ámbito cultural mexicano se aproximaban a éstos con el único fin de construir un país que concediera importancia al archivo fílmico, a su apreciación y a la trascendencia histórica y socio cultural que implicaba el acercamiento con el llamado séptimo arte. Entre éstos se encontraban: el doctor Samuel Ramos<sup>2</sup>, el entonces director del Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) y de Supervisión Cinematográfica doctor Antonio Castro Leal, Octavio Paz, Manuel Álvarez Bravo<sup>3</sup>, entre otros.

Mas la industria cinematográfica comenzaba a perder terreno frente a la televisiva, con ello el sueño de crear un acervo fílmico parecía cada vez más remoto, y los cine clubes no contaban con recursos suficientes para materializar su sueño de crearlo. Fue en el año de 1960 que la Filmoteca UNAM comenzó a operar con la misión de rescatar, restaurar, conservar y difundir el archivo fílmico nacional e internacional. Sin embargo, la historia de la Filmoteca comenzó a gestarse mucho antes, cuando Manuel González Casanova, un ambicioso universitario amante del cine e impulsor del *Cine Club Progreso* en 1952, reparó en la carencia cultural y cinematográfica que implicaba la falta de un lugar que conservara la historia del cine en forma material.

---

<sup>2</sup> Filósofo y académico mexicano, director de la Facultad de Filosofía y Letras de 1944 a 1952.

<sup>3</sup> Fotógrafo mexicano reconocido su brillante trabajo y su colaboración con figuras como Sergéi Eisenstein.

Más tarde, en 1954, Jaime García Terrés, director de Difusión Cultural de la UNAM, en una ponencia que llevó el nombre de *El cine en la Universidad*, proponía también la creación de una Filmoteca. Y 1956, el entonces rector de la UNAM, Nabor Carrillo Flores, se sumó a la iniciativa de González Casanova con un proyecto en el que quedaban expuestas las principales razones para llevar a cabo la creación de dos proyectos con fines culturales: una filmoteca y una televisora universitarias. En 1959, Manuel González Casanova fue requerido para ocupar el puesto de organizador de Actividades Cinematográficas de la UNAM, y justo un año después el proyecto que las tres personalidades acariciaban largamente logró gestarse.

La creación de la Filmoteca representó un logro no sólo para la Universidad; sino también para el mundo del cine en general, puesto que gracias a ésta ha sido posible recuperar archivos fílmicos en el momento adecuado, pues como señala Rafael Aviña en *Filmoteca UNAM 50 años* (2010): “ el tiempo resulta vital, ya que si tales colecciones no se protegen en el momento oportuno el deterioro en cualquier tipo de material –gráfico, escrito o cinematográfico- puede ser irreversible” (p.21).

La inauguración de la Filmoteca se llevó a cabo de manera austera en el Salón del Consejo de la Torre de Rectoría de la UNAM, el 8 de julio de 1960. En la ceremonia, presidida por el rector Nabor Carrillo, también se contó con la participación del secretario general doctor Efrén C. de Pozo y el maestro Manuel González Casanova, quienes recibieron, de manos del productor Manuel Barmacho Ponce, las primeras películas en 16 mm con las que comenzaría la colección de la institución: *Torero* (1956), del director Carlos Velo y *Raíces* (1953), de Benito Alazraki. Así mismo, se dio inicio al servicio de préstamos al público principalmente para los clubes universitarios. En 1967, el año en que Alejandro Jodorowsky lanzaba al mundo su ópera prima *Fando y Lis*, la Filmoteca contaba ya con 300 títulos. Tres años más tarde, comenzaría la vinculación directa de la Filmoteca con el Centro Universitario de Estudios Cinematográficos (CUEC).

## **Décadas posteriores: La carrera de la Filmoteca en el ámbito nacional e internacional**

En 1972, se llevó a cabo el *VI Congreso de las Cinematecas de América Latina* con la organización de la Filmoteca, justo un año después de su participación en el *V congreso UCAL (Unión de Cineteca de América Latina)*. Al año siguiente se realizaron convenios e intercambios con importantes instituciones de archivos fílmicos internacionales como: Cinemateca de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Filmoteca Nacional Búlgara y Cineteca del Centro de Investigaciones Sociocríticas de la Universidad Paul Valéry de Montpellier en Francia. Y en 1974, en un acto trascendental, el Canal 11 comenzó las transmisiones de *Filmoteca UNAM presenta...*, programa de discusión, debate y análisis sobre las cintas que se proyectaban. Contaba con la participación de ex alumnos del CUEC y la dirección de Manuel Gonzáles Casanova. Justo en este año, surgiría la Cineteca Nacional.

En los años siguientes, la Filmoteca participaría en congresos como los realizados por la Unión de Cinetecas de América Latina (UCAL) y los del Centre Internationale de Liaison des Écoles de Cinéma et Télévision (Centro Internacional de enlace de Colegios de Cine y Televisión).

Los departamentos de la Filmoteca, se fueron constituyendo a lo largo de los años, con base en las necesidades primordiales del público y los objetivos de: “localizar, adquirir, identificar, clasificar, restaurar, valorizar, conservar y difundir películas, y en general, todos aquellos objetos y documentos relacionados con la cinematografía.”<sup>4</sup> Con ese fin, en 1987, se llevó a cabo la fusión de la Filmoteca con el *Departamento de Actividades Cinematográficas*, dando lugar a *Dirección de Actividades Cinematográficas*, que quedaría a cargo del cineasta Carlos González Morantes, sustituido en 1989 por el biólogo y cineasta Iván Trujillo Bolio. De la mano de Trujillo Bolio, la Filmoteca alcanzó reconocimiento internacional, sobre todo al ser éste

---

<sup>4</sup> Objetivos de la Filmoteca UNAM: <http://www.filmoteca.unam.mx/amiba/index.php/quienes-somos/objetivos-y-funciones> (fecha de consulta: febrero 2013).

nombrado presidente de la Federación Internacional de Archivos fílmicos (FIAF)<sup>5</sup>.

Durante los años 90, la Filmoteca llevó a cabo labores de recobro trascendentales en el ámbito cinematográfico, con el rescate de cintas como: *Los olvidados* de Luis Buñuel y la localización de un segundo final de la misma cinta, en tanto continuaba con la organización y participación en festivales internacionales. En esa década, en el año de 1993, se inauguraron las bóvedas destinadas al material de acetato, que posteriormente incluirían también una bóveda de nitrato de celulosa. Al año siguiente comenzaría el Festival de Verano de la filmoteca UNAM.

Posteriormente, la necesidad de crear un nuevo edificio que contuviera el acervo de la Filmoteca se hizo evidente. Y así, en el año de 1996, dio inicio la primera etapa de construcción del edificio en Ciudad Universitaria, inaugurado en 1997 y comenzó el traslado del material.

En 1998, con la finalidad de dar a conocer sus proyectos e incorporarse al mundo de las redes sociales que comenzaban a evolucionar con mayor rapidez, la Filmoteca puso en funcionamiento su página web, en donde publicaban una base de datos que se sigue alimentando hasta la actualidad. En ese mismo año, la Filmoteca fue galardonada por su labor con La diosa de Plata Francisco Pina, premio que otorga la asociación civil de Periodistas Cinematográficos de México (Pecime).

### **La Filmoteca en el nuevo milenio**

Ya en el nuevo siglo, la Filmoteca ha continuado con su tarea recobrando importante material como: el negativo original de la película *María Candelaria* de Emilio *el Indio* Fernández. Y en 2005 continuó con su expansión creando nuevas bóvedas en C.U. y habilitando sus cabinas de consulta en su sede en San Ildefonso.

---

<sup>5</sup> Institución internacional que se encarga de la conservación del patrimonio fílmico. A ésta pertenecen cerca de 77 países a través de 150 instituciones.

Con el paso del tiempo, el acervo de la filmoteca se incrementó gracias a la donación de cintas y libros por parte de distintas instituciones, directores, productores y coleccionistas. En la actualidad cuenta con un acervo de revistas, libros, programas de mano, carteles, fotomontajes fílmicos que oscila entre los 150 mil copias y 45 mil títulos de películas nacionales e internacionales convirtiéndose así en el centro de archivo fílmico más importante de México y figurando dentro de los más importantes en América Latina.

### **1.3.2 Conformación interna**

Para comenzar a analizar la comunicación dentro de la Filmoteca UNAM, es necesario contextualizar la investigación en diferentes ámbitos para contar con un parámetro base que fije un punto de partida sobre el cual se establezca el trabajo. Los primeros puntos a tratar son la misión, visión, objetivos y políticas con los que cuenta la Filmoteca como empresa.

- **Misión**

Rescatar, restaurar, preservar y difundir el patrimonio fílmico de la UNAM. Producir materiales audiovisuales relacionados con el cumplimiento de tareas sustantivas de la UNAM y propiciar el enriquecimiento de la cultura cinematográfica entre la comunidad a través de la exhibición de películas y la realización de festivales, foros, conferencias, talleres y cursos, dentro y fuera del campus universitario. Impulsar el potencial de las tareas y servicios para generar recursos financieros extraordinarios.

- **Visión**

Ser referencia en materia de conocimientos en restauración y preservación fílmica. Gestionar el acervo con niveles de calidad de estándar internacional. Ser un foro importante de apoyo al cine nacional al exhibir filmes que permitan a la comunidad universitaria y a la sociedad en general descubrir valores estéticos y humanos que presenta el cine.

- **Funciones**

Si bien las funciones de la Filmoteca se pueden resumir de la siguiente manera: organismo encargado de la obtención, preservación, protección y difusión del material fílmico, la Filmoteca, desarrolla de forma amplia sus funciones en siete incisos publicados en su página de internet <http://www.filmoteca.unam.mx/quienessomos.php#mision>:

a) Coleccionar, conservar y proteger todas las películas referentes al arte cinematográfico y a su historia; reunir todos los documentos relativos a este arte, con fines estrictamente no comerciales; sino artísticos, historiográficos.

b) Adquirir, estimular, crear, proyectar y difundir cualquier documento cinematográfico referente a actividades generales de la cultura.

c) Procurar, dentro del marco de las leyes vigentes sobre la propiedad artística e intelectual, la difusión del arte cinematográfico a través de ciclos de exposiciones, cursillos, conferencias, publicaciones, grabaciones y programas de televisión.

d) Buscar la solidaridad internacional de sus finalidades mediante los acuerdos e intercambios con instituciones similares.

e) Contribuir mediante la exhibición de filmes, a la formación de cineastas en las y otros centros culturales, contribuyendo a actualizar el personal académico.

f) Realizar las investigaciones necesarias para un mayor conocimiento del cine en sus aspectos sociales, históricos, políticos, estéticos y técnicos.

g) Con las exhibiciones, cursos, exposiciones, investigaciones y publicaciones, procurar la formación de un público participante, preocupado por la problemática social, política y cultural de México y el resto del mundo, con discusiones críticas e ideológicas de definición ante el hecho cinematográfico.

- **Objetivos**

La Filmoteca de la UNAM es una institución encargada de localizar, adquirir, identificar, clasificar, restaurar, valorizar, conservar y difundir películas, y en general, todos aquellos objetos y documentos relacionados con la cinematografía.

- **Ubicación**

En un inicio la Filmoteca se ubicaba en el hoy conocido auditorio Che Guevara, posteriormente fue trasladada al Centro Histórico de la Ciudad de México. Mas no contaba con la infraestructura necesaria para llevar a cabo sus funciones de forma adecuada. Menos aún con un lugar en el que se establecieran las dependencias de los funcionarios encargados de supervisar el trabajo de los ejecutantes, cuya misión era la preservación del material fílmico. Si bien la Filmoteca se esforzaba por realizar su labor de rescate y preservación, no existían las condiciones propicias para que el material almacenado contara con un tratamiento adecuado, debido a lo cual el deterioro de éste era prácticamente inevitable.

Para poder cumplir de forma adecuada con los objetivos enlistados, la Filmoteca UNAM realizó la transferencia de sus instalaciones, anteriormente ubicadas en la zona centro, a la zona sur del país, dentro de la Ciudad Universitaria. Gracias a éstas, la institución logró configurar su cuadro de trabajo en departamentos especializados con funciones específicas para el mejoramiento de la preservación del material y la atención al usuario.

En la actualidad la Filmoteca UNAM se ubica a escasos metros del complejo de la tienda UNAM y casi a un costado de la Facultad de Ciencias Políticas, en el Circuito Mario de La Cueva, Coyoacán, Ciudad de México, Distrito Federal. Se puede acceder a ella sin necesidad de tomar el transporte oficial de la Universidad, el puma bus. Aunado a ello, los universitarios cuentan ahora con mayor accesibilidad a las instalaciones.

### 1.3.3 Estructura organizacional

En su afán por establecer el correcto control de las áreas de trabajo, la Filmoteca desarrolló un organigrama en el que además de incluir a los funcionarios y trabajadores que realizan las labores específicas para cumplir los objetivos de la Filmoteca, incluyen también a un Consejo asesor, que es el encargado de valorar las propuestas de la dependencia, analizar su funcionalidad y proponer distintas vías de desarrollo con respecto a las funciones de la institución y su labor personal dentro del ambiente cinematográfico.

- **El consejo asesor**

El consejo asesor se conforma por seis consejeros externos pertenecientes al ámbito cinematográfico y los jefes de las distintas subdirecciones que se encargan de administrar y coordinar los departamentos. Este consejo asesor es quien recibe los informes de la coordinación y elaboración de proyectos y planes de trabajo. Los revisan, analizan y posteriormente verifican y aprueban las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la Filmoteca<sup>6</sup>.

Por otra parte, se encuentran las subdirecciones, que tienen a su cargo a los departamentos que se encargan de ejecutar las acciones que se planean. La estructura organizacional se conforma de la siguiente manera:

- **Dirección General**, a cargo de Guadalupe Ferrer Andrade.
- **Subdirección de Acervos**, a cargo de Francisco Ohem: esta unidad está encargada del manejo y distribución del material fílmico hacia los departamentos correspondientes como: Bóvedas, Documentación, Catalogación, Fragmentos y Producción.
- **Subdirección de Rescate y Restauración**, a cargo de Francisco Gaytán: analiza el estado del material que se recopila, su restauración y difusión según sea el caso, para lo cual se apoya en los departamentos de Talleres y Laboratorio Fotoquímica.

---

<sup>6</sup> Ver 1 en la sección de anexos.



- **Subdirección de Difusión**, a cargo de Carmen Carrara: de esta subdirección se desglosa la Coordinación de Comunicación y el Departamento de Vinculación. Del mismo modo, se encarga de coordinar las áreas correspondientes a Museología y Comercialización.
- **Unidad de Acceso y Relaciones Interinstitucionales**, a cargo de José Manuel García: esta área atiende principalmente a los usuarios interesados en la exhibición o utilización del material fuera de la Universidad. De ella se desprende el departamento de Distribución, el cual funge como operador del videoclub de la institución.
- **Departamento de Programación y Área de Exhibición**, a cargo de Ximena Perujo Cano: su función principal es organizar y coordinar las exhibiciones del material dentro y fuera de la UNAM y en la zona metropolitana de la Ciudad de México.
- **Unidad Administrativa**, a cargo de Alfredo Gallardo Lugo: se encarga de la administración de los recursos financieros, materiales y patrimonio de la institución. Esta unidad cuenta con una plantilla de 15 trabajadores distribuidos en los departamentos de: Presupuesto, Personal, Bienes y suministros y Servicios generales.

### **1.3.4 Departamentos y funciones**

De las subdirecciones, se desprenden los departamentos, que son los encargados de realizar las funciones específicas de cada área:

- **Depósito y resguardo**

Es el primer departamento que se desprende de la Subdirección de acervos. Se encarga de recibir y custodiar las películas de la producción cinematográfica mexicana y universitaria. Está a cargo del licenciado Juan García Hernández. Este departamento cuenta con bóvedas en las que se controla la temperatura, humedad y cambios climatológicos para evitar en la medida de lo posible que el material sufra daños o deterioro.

La mayor parte del material que se resguarda proviene de donaciones de casas productoras y allegados a la Filмотeca que desean contribuir a incrementar los acervos de ésta. Se reciben incluso formatos como el VHS o Betamax, que posteriormente se trasladan a DVD para facilitar su acceso y disponibilidad al público, del mismo modo se evita con ello el deterioro de las películas por excesiva reproducción.

- **Banco de imágenes**

El segundo departamento del área de Acervos es el banco de imágenes a cargo de Nahún Calleros. Además de contar con películas, la institución almacena también una serie de fragmentos de documentales, noticieros, etcétera, que se encuentran primordialmente a disposición de los investigadores y profesionales que desean realizar trabajos con imágenes en movimiento.

Este banco de imágenes, es un archivo histórico de la vida de México a lo largo de los años, visto a través de las lentes que se dedicaron a documentar los acontecimientos coyunturales ocurridos en el país. Así, imágenes como las de la Revolución Mexicana, movimientos estudiantiles, construcción de edificios, etcétera, están disponibles en un archivo especial. Para acceder al servicio se realiza una solicitud para que los encargados puedan buscar dentro

del Área de Fragmentos las imágenes requeridas. Posteriormente se localizan, visualizan y se transfieren al formato previamente establecido por el solicitante.

- **Documentación**

Documentación es el tercer departamento de Acervos, está a cargo de Antonia Rojas y se divide a su vez en diferentes secciones: biblioteca, hemeroteca, iconoteca.

Éstas tienen como función almacenar el material bibliográfico, hemerográfico y audiovisual que llega a la institución y que se ha formado, en su mayoría, gracias a la donación de personas del ámbito cinematográfico y cultural del país, tal es el caso de la reciente donación de libros del crítico de cine Joaquín Rodríguez, cuya colección, donada a la Fimoteca tras su muerte, asciende a más de 1000 obras entre las que se encuentran libros especializados en cine, catálogos, programas de mano, *press book* de importantes filmes como Batalla en el Cielo de Carlos Reygadas, además de posters y películas.

Su siguiente función es atender a la comunidad estudiantil, profesionales y público en general, brindar apoyo a la investigación, docencia y difusión de la cultura cinematográfica, facilitando el acceso al material con el que cuenta la institución, a través del apoyo del personal a cargo de la dependencia. Este departamento es también el encargado de llevar la base de datos de carteles, fotografías fotomontajes, revistas, guiones, y demás material del que dispone la Fimoteca. Para cumplir con sus funciones cuentan con los servicios de orientación, información, préstamo de salas de visualización, visitas guiadas y servicios electrónicos de informes.

- **Talleres y Laboratorio**

Los departamentos de Talleres y Laboratorio son las dependencias de la Subdirección de restauración. Es aquí en donde se revisan los materiales, y se busca otorgarles mantenimiento y, claro, restaurar aquellos que se encuentran en mal estado.

Cuando un material se encuentra en mal estado se utilizan procedimientos

de restauración fotomecánica, o transferencia de información de formatos, entre los que destacan desde el 9 mm hasta el 70 mm. Se reparan películas dañadas y existe también un servicio que está desapareciendo poco a poco en México: revelado en blanco y negro, para lo cual se cuenta con la colaboración de expertos en la materia.

Para fortalecer los lazos de vinculación en México y el extranjero, el departamento ofrece la posibilidad a los técnicos para realizar pasantías, recibir asesorías y cursos en los que se fomenta la capacitación en la preservación del material fílmico.

- **Coordinación de comunicación**

Se encuentra a cargo de la licenciada María Luisa Barnés Regueira. Se encarga de la coordinación del área de prensa, los sitios web y los impresos de la institución.

Su principal función es dar a conocer al exterior las actividades que se realizan dentro de la Filmoteca. Se vale principalmente de los enlaces en las redes sociales para lo cual cuentan con un becario que realiza las tareas de *community manager*, coordinando las publicaciones en *Twitter* y *Facebook*. Es a través de este departamento que se dan a conocer los eventos, actividades y actualizaciones que realiza la institución. De igual manera la Coordinación de comunicación intenta dar a conocer qué es la Filmoteca, especialmente dentro de los límites de la Ciudad Universitaria.

- **Prensa**

El área de prensa está a cargo de la licenciada Doris Morales, quien lleva quince años trabajando para la institución. Las actividades de las que se encarga este departamento son las de vincular de forma directa a la Filmoteca con los medios de comunicación.

Además cubre los eventos que se realizan en el ambiente cinematográfico como conferencias y festivales, realiza boletines y llama a ruedas de prensa cuando la ocasión lo amerita. Para mantener el contacto con los medios la

coordinadora del área establece comunicación directa con ellos a través de los medios electrónicos y digitales.

- **Museografía**

La función primordial del área de museografía es atender a los universitarios. Es este departamento el que se encarga de realizar muestras, exposiciones, talleres y conferencias en las que se exhiben las riquezas fílmicas con las que cuenta la institución. Para ello establece convenios con las preparatorias y facultades para llevar las exposiciones a los diferentes recintos.

También valoran el material que no pertenece necesariamente al archivo, como son las cámaras, equipos de reproducción y grabación, etcétera y los ponen al alcance del público.

- **Vinculación**

La responsable de este departamento es la licenciada Carmen Alegría, quien se encarga de planear, coordinar y dar a conocer los cursos y talleres dirigidos a la comunidad universitaria que imparte la Filmoteca; los eventos especiales que se realizan en coordinación con otras instituciones, como ferias del libro; el diario digital, en el que se publican todas las actividades que se programan en las salas de cine a cargo de la Filmoteca, y que sirve para desarrollar el programa *En contacto contigo*, dirigido a la comunidad universitaria.

Con las bases de datos realizadas por el departamento de Vinculación se establecen los informes estadísticos que se transfieren directamente a la Subdirección de difusión. Otra de sus funciones es coordinar el área de Aulas, en donde se realizan las conferencias impartidas principalmente por profesores, académicos y profesionales del mundo del cine.

- **Video-club tienda**

El video-club tienda es otra dependencia a cargo de la Subdirección de difusión. Su apertura se llevó a cabo con la finalidad de poner al alcance de los usuarios una serie de películas en formato DVD, posters, libros, afiches y demás herramientas mercadotécnicas que funcionen para incrementar la difusión de la Filmoteca.

Para acceder al video club, que se encuentra en las instalaciones de la DGAC, se realiza un registro con un comprobante de que se pertenece a la Universidad y un comprobante de domicilio. Una vez que se es miembro del club el precio por el préstamo de películas es de \$10.00 de lunes a viernes y \$15.00 los fines de semana.

Además de estos departamentos, la Subdirección de difusión es responsable también del área de Coordinación Editorial, que se encarga de publicar obras del ámbito cinematográfico como el libro de *Filmoteca 50 años*.

- **Departamento de presupuesto**

Es el primer departamento a cargo de la Unidad Administrativa. Su función es la de controlar y registrar cada una de las transacciones financieras de la Filmoteca y elaborar un plan presupuestal por periodos.

También es este departamento el que administra los ingresos extraordinarios, es decir, todas aquellas entradas de dinero en la institución que no se incluyen en el presupuesto otorgado a la Filmoteca; sino que se obtienen en el transcurso del año laboral mediante los servicios que presta la institución a sus usuarios.

- **Departamento de Personal**

Como parte de la Unidad Administrativa se encuentra también el departamento de personal que se encarga de coordinar todos los movimientos de personal de base, confianza y funcionarios.

Supervisa el ingreso de nuevos colaboradores y revisa la promoción de cargos con los trabajadores que ya laboran dentro de la institución. Es el departamento encargado de administrar los pagos quincenales, extraordinarios, los estímulos y las prestaciones que reciben los trabajadores. Administra también los tramites de pagos de honorarios sobre los proyectos que realiza la dependencia.

- **Departamento de Bienes y suministros**

También a cargo de la Unidad Administrativa se encuentra el departamento de Bienes y suministros. Se encarga de controlar el activo fijo de la institución: muebles, equipo técnico, químicos y materiales para que se cumpla el trabajo de cada una de las áreas.

De igual manera suministra a cada área las herramientas y materiales necesarios de acuerdo con las necesidades preestablecidas en un plan previo de trabajo.

- **Servicio social y becarios**

Aunado a las Subdirecciones, los departamentos y dependencias de la institución, la Fimoteca UNAM cuenta con un área de Servicio social y becarios, cuya finalidad es brindarles a los alumnos de cualquier institución universitaria la oportunidad de llevar a cabo su servicio social o prácticas profesionales dentro de las instalaciones de la Fimoteca.

Los estudiantes que realizan este tipo de funciones dentro de la institución, tienen la oportunidad de beneficiarse al conocer el acervo y archivo existente en las distintas dependencias. Se les facilita el material para realizar investigaciones, desarrollar proyectos e incluso elaborar sus tesis acerca del mundo cinematográfico y sus distintas vertientes.

- **La plantilla laboral**

La plantilla laboral se conforma por 123 trabajadores. De éstos 85 pertenecen a la plantilla de base sindicalizada, 20 son trabajadores de confianza, y 17 funcionarios.

La dirección y subdirecciones están conformadas por funcionarios, que se desempeñan en las plazas académico-administrativas y que son personas con amplia experiencia en campos específicos, encargadas de supervisar y coordinar las actividades de cada departamento a su cargo, planificar y

estructurar proyectos, llevar un control y un registro de éstos y ajustarlos a las necesidades de su área de trabajo.

Los trabajadores de confianza están bajo la tutela de los funcionarios y su labor es realizar las tareas planificadas previamente por los directores y subdirectores del área a la que pertenecen.

Por su parte, los trabajadores sindicalizados son aquellos que no requieren de una gran especialización para las tareas que ejecutan y se limitan a seguir las instrucciones de los funcionarios.

- **Presupuesto general de la Filmoteca**

El presupuesto actual de la institución asciende a 54 millones de pesos, de los cuales, el 80% se destina a la nómina, 19% se destina a las compras de la dependencia para su funcionamiento y el resto a actividades varias.



## **CAPÍTULO II**

### **LAS RELACIONES PÚBLICAS DENTRO DE LA FILMOTECA**

En los últimos diez años, en la Filmoteca UNAM, se han llevado a cabo cambios internos en materia comunicacional y departamental, que se aprecian en la distribución de los departamentos que afectan de forma directa los procesos comunicativos al interior de la institución y se reflejan en los procesos externos de la misma índole. Debido a ello, y con el fin de establecer un primer esbozo de *benchmarking*, es necesario mostrar los cambios referidos como base para iniciar la correcta apreciación de las diferencias comunicacionales entre la Filmoteca y otras empresas.

#### **2.1 LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA FILMOTECA**

##### **Del año 2003 al 2007**

- **Horarios laborales**

Entre los años 2003 y 2007, todavía bajo la dirección de Iván Trujillo, los horarios laborales de los trabajadores de la filmoteca eran los siguientes:

- **Personal de base**

Tanto el personal de base como el de confianza contaban con dos modalidades, aquellos que trabajaban una plaza, es decir quienes cubrían únicamente un turno y los pertenecientes a la modalidad de una plaza y media, quienes laboraban medio turno más que aquellos que pertenecían a la primera modalidad, desde luego gozando de un sueldo más alto.

- Una plaza: 8:30 am -15:00 pm
- Plaza y media: 8:30 am- 6:30 pm o 8:30 am-17:00 pm tiempo libre y regreso de 17:00 pm-19:15 pm

- **Personal de confianza**

Por su parte, el personal de confianza, personal que no se encuentra adscrito al sindicato y que desempeña labores mucho más especializadas como es la catalogación de material, tenían el siguiente horario:

- 7:00 am- 16:30 pm o 8:00 am- 17:00 pm.

Además de contar también con el formato de plaza y media. Como una vía de apoyo al trabajador, se instauró el formato de cumplimiento de horas. Es decir, aquellos que contaban con una plaza tenían que cumplir con 32 horas laborales a la semana y quienes formaban parte del personal de plaza y media 48 horas, con libertad para negociar el horario de trabajo que más se ajustara a sus necesidades.

- **Actividades extracurriculares**

Además de contar con horarios flexibles que le permitían a los empleados tomar cursos (catalogación, bases de datos, restauración, programas básicos de Microsoft Office), y talleres o desarrollar otro tipo de actividades que fomentaban el crecimiento de sus conocimientos en diversas materias en el ámbito personal y laboral, el ex director de la Filmoteca implementaba actividades extracurriculares con la finalidad de acercarse a los empleados y crear un ambiente familiar, en el que la convivencia era un punto fundamental para el progreso de las actividades laborales, entre ellas destacan:

- **Festejos de fin de año:** éstos consistían en realizar reuniones a las que los empleados podían asistir en compañía de sus familiares o amigos para convivir. Eran un premio justo para todo un año de labores bien realizadas, algunas de las sedes en las que se llevaba a cabo eran: el restaurante El cardenal o la Hostería el Bohemio.
- **Informes fuera de las instalaciones:** al entregar su informe de labores, Iván Trujillo Bolio, organizaba una reunión fuera de las instalaciones en lugares como el Jardín botánico de la UNAM, La Casa del libro o El desierto de los leones. El tiempo de las reuniones se dividía en dos partes: entrega de resultados y convivencia grupal.

En la primera parte, el ex director mostraba cuáles eran los resultados que había obtenido la dependencia en el año laboral que concluía, realizaba una exposición apoyándose con videos o diapositivas, y expresaba su agradecimiento al equipo por su colaboración para realizar la tarea de “rescatar, restaurar, preservar y

difundir el patrimonio filmico de la UNAM<sup>7</sup>. En la segunda mitad de la reunión fomentaba la interacción de los trabajadores al realizar actividades lúdicas y de distracción en las que todos podían participar y olvidarse un poco del trabajo.

- **Comidas dentro de la empresa:** las comidas dentro de la empresa, aunque no eran muy frecuentes, tenían como finalidad reducir el ambiente de estrés acumulado por los trabajadores. Lejos de ser grandes fiestas eran simplemente pequeños convivios, en los que los trabajadores de todas las áreas podían reunirse y conocerse para saber quiénes eran los miembros de cada dependencia, discutir sus puntos de vista o simplemente platicar de lo que les pasaba.
  
- **Reconocimientos simbólicos:** además de las actividades anteriormente mencionadas, el director se encargaba de entregar pequeños obsequios a todos los empleados, éstos podían ser desde un dulce hasta un pequeño distintivo de la Filmoteca, elaborado con nitrato de plata, material que “se obtiene del proceso de revelado que se realiza en el laboratorio cinematográfico”<sup>8</sup> de la Filmoteca, y que es el mismo con el que se elabora la Medalla Filmoteca entregada a las personalidades del ámbito cinematográfico como reconocimiento a su labor y trayectoria.

Estas actividades continuaron hasta finales del año 2007, momento en el que la Dirección General de Actividades Cinematográficas de la UNAM cambió de titular.

### **Del año 2008 al 2012**

Con la llegada de la maestra Guadalupe Ferrer Andrade al frente de la Dirección General de Actividades Cinematográficas de la UNAM, los cambios

---

<sup>7</sup> Filmoteca UNAM. “Misión y visión” al <http://www.filmoteca.unam.mx/amiba/index.php/quienes-somos/mision-y-vision> [fecha de consulta: 03-marzo-2013]

<sup>8</sup> Filmoteca UNAM. “Medalla Filmoteca” <http://www.filmoteca.unam.mx/amiba/index.php/medalla-filmoteca> [fecha de consulta: 03-marzo-2013]

en el sistema de trabajo de la Filmoteca se hicieron evidentes. El primer cambio que se realizó fue el de los horarios de trabajo, principalmente para los trabajadores de confianza.

- **Horarios laborales**

- **Personal de base**

Una plaza: 8:30 am-15:00 pm

Plaza y media: 8:30 am- 15:00 descanso y regreso de 17:30 pm-19:15 pm

- **Personal de confianza**

Debido a las exigencias y necesidades informativas de los estudiantes, el personal de confianza se adaptó a un horario más acorde con el de la Máxima casa de estudios:

- De lunes a jueves de 8:30 am- 15:00 pm y viernes de 8:30 am-a 2:30 pm, para quienes cuentan con una plaza.
- De 8:30 am-19:15 pm para el personal de plaza y media.

Se instituyó también como una modalidad obligatoria, el registro de la entrada y salida de los trabajadores de confianza, tanto al momento de comenzar y terminar sus labores, como en el momento de salir a comer y regresar. Desde luego, la Maestra Ferrer también implementó actividades como la entrega de informe de labores o comidas de fin de año; sin embargo, el formato que utiliza cuenta con una estructura distinta.

- **Festejos de fin de año:** se realizan para premiar al trabajador por el esfuerzo realizado durante el año laboral. Sin embargo, la invitación es individual, lo que impide al trabajador llevar a su familia o amigos a las reuniones, lo cual provoca que algunos de los trabajadores opten por no asistir. El lugar más recurrente para realizar el convivio de fin de año, es dentro de la misma Filmoteca.
- **Informes de labores:** se efectúan dentro de las instalaciones de la Filmoteca, en la sala de proyecciones y su función es transmitir los logros de la directora al frente de la Filmoteca en un año de labores.

- **Comidas dentro de la empresa:** pese a no ser frecuentes, todavía se permite realizar pequeñas reuniones en las que los trabajadores se congregan con el único fin de convivir, tal es el caso del clásico convivio para festejar el día de La Candelaria, por ejemplo, en el que se les permite dejar por un momento sus actividades para comer un tamal acompañado con un vaso de atole caliente.

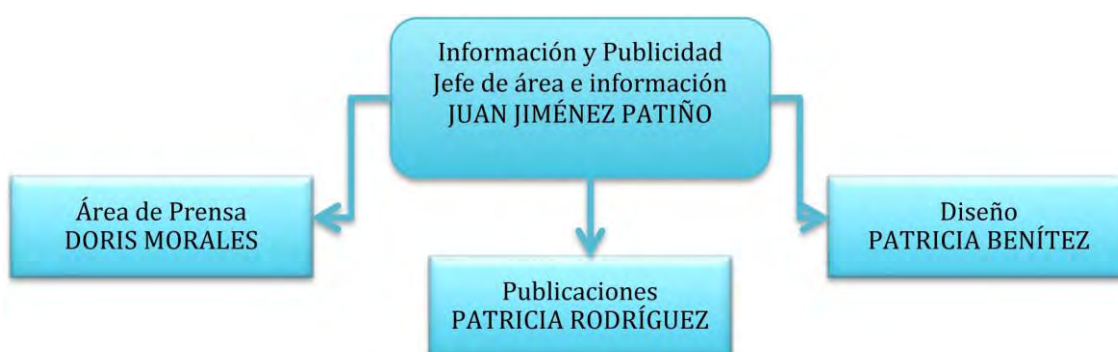
## 2.2 LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN LA FILMOTECA

### Del año 2003 al 2007

Durante los últimos cinco años de la administración de Iván Trujillo Bolio se contaba en la Fílmoteca con un departamento de Información y Publicidad, a cargo del licenciado Juan Jiménez Patiño.

Sus actividades eran principalmente las de crear boletines de prensa diarios, éstos se enviaban directamente a las instalaciones de los principales periódicos de circulación nacional, en ellos se incluían las actividades que realizaba la institución como programación de ciclos de cine, conferencias, talleres, etcétera. Así mismo se hablaba del resultado que habían obtenido las actividades anteriores, es decir, se hacía un recuento de lo que se había hecho y lo que estaba por hacerse.

El área se estructuraba de la siguiente manera:



Del mismo modo, el licenciado Jiménez se encargaba de realizar periódicamente encuentros con la prensa en dos vertientes: conferencias y reuniones.

- **Conferencias:** éstas se realizaban dentro de la Filmoteca y en ellas se invitaba al público a participar en las actividades que promovía la institución.
- **Reuniones:** las reuniones, por el contrario, perseguían una finalidad de tintes mucho más sociales, se celebraban principalmente en restaurantes del Centro Histórico de la Ciudad de México y fungían como vía de enlace de la dirección con los medios.

## 2.3 LOS PRODUCTOS DE LA FILMOTECA Y SUS RELACIONES CON EL EXTERIOR

### 2.3.1 Período 2003-2007

- **2003**

Como resultado de la difusión de la institución, en el año 2003 la Filmoteca UNAM incorporó a su acervo cerca de 4,031 títulos.

- **Producción:** 17 materiales audiovisuales entre los que se encuentran *Santa* (DVD), *Tiempo piedra y barro* (DVD), *Olimpiadas especiales* (DVD y Betacam) o *Programa Arcoiris* (en apoyo a la Coordinación de Difusión Cultural en Betacam).
- **Catalogación:** Dentro del área de catalogación, documentación e investigación fílmica, se agregaron 900 imágenes fotográficas, carteles y fotomontajes digitalizados; se recibieron 13, 782 fotomontajes, 6,252 carteles y 570 *stills*<sup>9</sup> por concepto de donaciones; las consultas se registran en un total de 1,679 libros, 1,181 revistas, 581 videos, 11,456 *stills*, 241 DVD, 25 CD Room y nueve guiones cinematográficos. En cuanto al número de usuarios de las instalaciones se atendió a 988 lectores, 49 personas que hicieron uso de la fototeca, 86 de la hemeroteca y 40 de la iconoteca. Se restauraron 12 fotografías y cinco carteles. También se clasificaron 6,452 carteles y 1,795 fotomontajes,

---

<sup>9</sup> Still: fotografía tomada con fines promocionales dentro o fuera de un estudio durante la producción de una película o serie televisiva.

además de realizar 160 asesorías en atención a investigadores nacionales y extranjeros.

- **Extensión y difusión de la cultura cinematográfica:**

Se realizaron 67 exposiciones, 2,915 funciones y se contó con una asistencia de 93,200 personas a las películas proyectadas. Así mismo se exhibieron 65 ciclos cinematográficos y se contribuyó con 84 películas, festivales y cine clubes extranjeros<sup>10</sup>.

- **2004**

- **Producción:** en el periodo 2004, la Filmoteca redujo el número de sus producciones de 17 a 13, entre estos trabajos se encuentran el apoyo a la producción del film *Manos libres* de José Buil y *Cine en corto: Homenaje a Dolores del Río*. Además de los procesos para subtitular películas extranjeras y nacionales que formaban parte de los ciclos presentados por la dependencia.

- **Catalogación:** en el área de Catalogación, documentación e investigación fílmica se incorporaron 1,163 imágenes fotográficas, carteles y fotomontajes digitalizados. Además, se recibieron las donaciones de 1,115 fotomontajes, 581 carteles y 526 *stills*.

- **Extensión y difusión de la cultura cinematográfica:**

Este año asistieron 99,943 espectadores a las 815 películas proyectadas en los 65 ciclos cinematográficos programados y como particularidad se incorporaron 1,050 socios nuevos al video-club administrado por el departamento de Difusión cultural, llegando así a las 6,131 rentas de material fílmico disponible. Además de incorporar al acervo 278 nuevos títulos<sup>11</sup>.

- **2005**

En el año 2005 el acervo alcanzó los 36,600 títulos.

---

<sup>10</sup> Información estadística tomada de Dirección General de Actividades Cinematográficas, *Memoria UNAM 2003*

<sup>11</sup> Información estadística tomada de Dirección General de Actividades Cinematográficas, *Memoria UNAM 2004*.

- **Producción:** aprovechando el uso de las nuevas tecnologías, se produjeron títulos en formato DVD como *Oaxaca*, de la serie *Imágenes de México* y *Un toke de rock*, obra del director de cine súper 8 Sergio García, finalizando con un total de 26 producciones.
- **Catalogación:** se incorporaron 616 imágenes, restauraron 220 fotografías, se clasificaron 22,192 notas periodísticas, 1,568 carteles, 5,102 stills y 3,896 fotomontajes.

- **Extensión y difusión de la cultura cinematográfica:**

Durante el 2005 se realizaron 3,000 funciones en las que se proyectaron 900 filmes, sin embargo la asistencia se redujo a 90,000 asistentes. Otro punto que se vio afectado fue el número de ciclos realizados, puesto que sólo se llegó a la realización de 60 de éstos<sup>12</sup>.

- **2006**

Este año la cifra del acervo creció de los 36,600 títulos a 40,954.

- **Producción:** pese al crecimiento del archivo fílmico, la producción se redujo drásticamente de 26 títulos en 2005 a sólo 3 en 2006.
- **Catalogación:** por su parte el área de catalogación agregó 1,485 imágenes fotográficas, carteles y fotomontajes digitalizados; 14,662 notas periodísticas; 12,445 stills y 15,482 fotomontajes.

- **Extensión y difusión de la cultura cinematográfica:**

Se superó en asistentes a los años posteriores, llegando a contar con 100,666 espectadores a las 1,110 películas proyectadas como parte de los 34 ciclos cinematográficos organizados por la institución. Por otra parte la adhesión de nuevos socios para hacer uso del material del acervo alcanzó los 670 nuevos miembros<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Información estadística tomada de Dirección General de Actividades Cinematográficas, *Memoria UNAM 2005*

<sup>13</sup> Información estadística tomada de Dirección General de Actividades Cinematográficas, *Memoria UNAM 2006*.



- **2007**

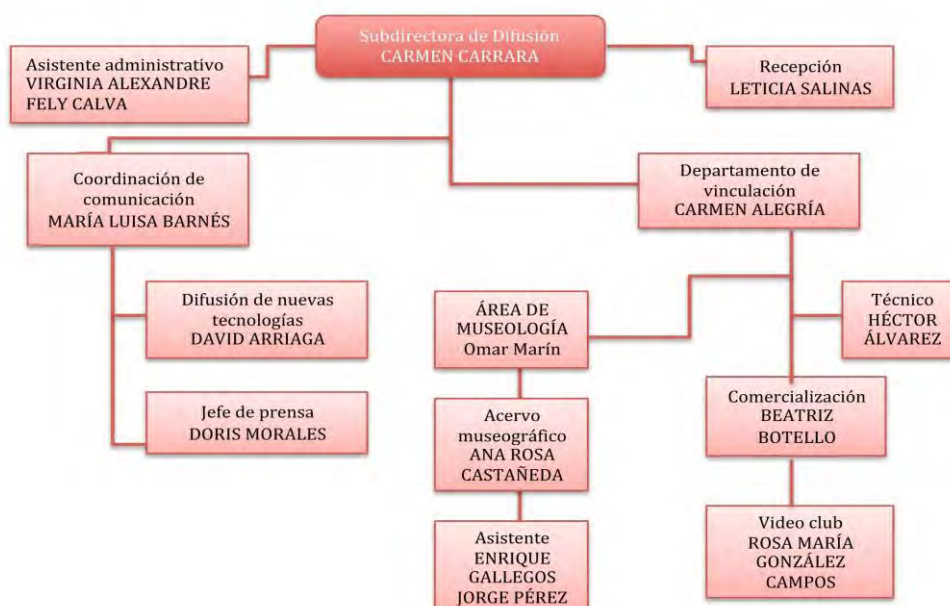
Este año la cifra del acervo creció hasta los 41,450 títulos.

- **Producción:** en el año 2007 se realizaron importantes producciones entre las que destacan *El grito* de Leobardo López Aretche y *El cambio* de Alfredo Joskowickzs, que forman parte de una colección de cine independiente y tres producciones más.
- **Catalogación:** al acervo se incorporaron 397 películas en DVD, 579 libros, 442 revistas y 774 carteles.

### 2.3.2 Período 2008-2012

Con el cambio de administración, las comunicaciones externas sufrieron una evolución en el aspecto técnico y estructural. Aunque en primera instancia, se conservó el formato del departamento de prensa, en el año 2011 se creó la Subdirección de Difusión, a cargo de Carmen Carrara.

La creación de esta sección, que incomodó a una gran parte de la plantilla laboral, era sin duda una necesidad, puesto que el departamento de prensa se encontraba en un momento de estancamiento en el que las nuevas tecnologías no funcionaban como una parte trascendental de la distribución y difusión de la Fimoteca. La nueva subdirección se conformó de la siguiente manera:



La finalidad de crear un departamento de difusión era lograr una especialización en cada una de las áreas en las que intervenía la prensa, así como incorporar a las nuevas tecnologías como vía para acercar a la Filmoteca de forma más eficiente al público y a los medios.

- **2008**

El total del acervo llegó a 42,373 títulos.

- **Catalogación:** se incorporaron al acervo 47 negativos que fueran propiedad de Diana Films Internacional, S.A., para su resguardo. Además se recibieron 35 negativos originales de películas mexicanas propiedad de la Compañía Películas y Videos S.A..
- **Producción:** en este rubro, la Filmoteca participó con equipo técnico para el documental *Voces silenciadas, libertad amenazada. Reflexiones sobre el derecho a la información en México*. Colaboró también en *El buzo y la sirena* de Mercedes Moncada, filmada en Nicaragua; *Lupe el de la vaca*, realizada en Jalisco bajo la dirección de Blanca Aguerre. Facilitó equipo técnico al Instituto de Biología para realizar grabaciones en el estado de Oaxaca; a la Dirección General de Divulgación de la Ciencia con un video didáctico y a la Facultad de Ingeniería en una postproducción.

- **Extensión y difusión de la cultura cinematográfica:**

Como parte de las funciones de esta área se proyectaron 800 películas, y se contó con una asistencia de 64,985 asistentes. No existe un conteo de las funciones realizadas ni los ciclos en los que se participó dentro o fuera del país<sup>14</sup>.

- **2009**

Este año el acervo total de la Filmoteca UNAM ascendió a 43,467 títulos.

---

<sup>14</sup> Información estadística tomada de Dirección General de Actividades Cinematográficas, *Memoria UNAM 2008*.

- **Catalogación:** en el periodo 2009 se ingresaron a la Filmoteca un total de 20,911 materiales, se realizó la catalogación de 24,987 archivos y se digitalizaron 2,965 más.
- **Producción:** en la producción se realizó *La llegada de los niños españoles a la ciudad de México* (2009).

- **Extensión y difusión de la cultura cinematográfica:**

Con las 844 funciones realizadas se obtuvo una asistencia de 10,732 espectadores. Comenzaron a implementarse con mayor frecuencia las exposiciones fijas e itinerantes, que alcanzaron las 317. Además de realizar conferencias y cursos internos y externos se realizaron 588 homenajes, 13 transmisiones para TV UNAM y 12 entrevistas particulares para la prensa<sup>15</sup>.

- **2010**

- **Producción:** en 2010 la Filmoteca UNAM participó en la restauración de la producción de *Vámonos con Pancho Villa* (1935), *El prisionero 13* (1933), *El compadre Mendoza* (1933), *El automóvil gris* (1919).
- **Catalogación:** al acervo se anexaron 686 materiales digitalizados, 9,153 catalogaciones y 4 materiales restaurados.

- **Extensión y difusión de la cultura cinematográfica:**

Las asistencias a las funciones de cine programadas disminuyeron casi 50% con respecto al período anterior, la cifra sólo llegó a los 47,385 asistentes. Por su parte las 18 exposiciones realizadas contaron con una afluencia de 48,613 personas. En cambio las entrevistas otorgadas a la prensa se elevaron hasta llegar a las 107<sup>16</sup>.

- **2011**

En este año, el acervo de la Filmoteca alcanzó los 44,234 títulos.

---

<sup>15</sup> Información estadística tomada de Dirección General de Actividades Cinematográficas, *Memoria UNAM 2009*

<sup>16</sup> Información estadística tomada de Dirección General de Actividades Cinematográficas, *Memoria UNAM 2010*.

- **Catalogación:** al acervo se incorporaron 17,301 materiales, 967 digitalizaciones, 18,177 catalogaciones y un material restaurado.
- **Producción:** en la producción 2011 de la Filmoteca se realizó el trabajo del largometraje documental *La historia en la mirada*, trabajo dirigido por José Ramón Mikelajau–regui. Además de la edición DVD de *la trilogía de la Revolución*.

- **Extensión y difusión de la cultura cinematográfica:**

Con la realización de 807 funciones se obtuvieron 17, 447 asistencias; las 18 exposiciones sumaron 18,150 asistentes y las dos conferencias 91. Los homenajes y festivales se redujeron a uno<sup>17</sup>.

## 2012

Para 2012 el acervo llegó a la cantidad de 45,419 títulos.

- **Producción:** se produjeron obras como *Cuidadito Cuidadito*, de Sergio Muñoz y *La víspera*, de Alejandro Pelayo.
- **Catalogación:** se incorporaron a los archivos de catalogación 8,417 carteles, 8,476 archivos hemerográficos, 3,392 archivos de índice, 1,259 libros, 2,591 *stills*, 1,337 archivos únicos, lo que alcanzó un total de 25,472 materiales catalogados.

El número de funciones realizadas en 2012 fue de 2,715 con una asistencia de 61,796 personas<sup>18</sup>.

Pese a que se cuenta con información general que puede llegar a funcionar como punto de partida comparativo entre ambos períodos, cada año se registran diferentes tópicos, lo cual dificulta el análisis objetivo de los años presentados y con mayor razón de los períodos evaluados como base para fijar un proceso correcto de planeación de *benchmarking*.

---

<sup>17</sup> Información estadística tomada de Dirección General de Actividades Cinematográficas, *Memoria UNAM 2011*.

<sup>18</sup> Información estadística tomada directamente de los archivos de la Filmoteca UNAM, en el departamento de Extensión Universitaria.

## 2.4 LA FILMOTECA EN LA PRENSA

### 2.4.1 Período 2003-2007

- **2003**

Durante el período del año 2003 la Filmoteca apareció en los periódicos: *Crónica, Esto, Excélsior, Gaceta UNAM, El Heraldo, La Jornada, Reforma y El Universal*. Los espacios dedicados al tema se aglutinaron en los primeros meses del año, en donde la nota más extensa contaba con un total de 4,131 caracteres y correspondía a una publicación de la *Gaceta UNAM* con el título “*Ariel de oro a la Filmoteca*”, escrito por el departamento de Difusión cultural de la UNAM. La nota más pequeña estaba incluida en el periódico *Excélsior*, con autoría de José Carlos Delgado con el título “*Ariel de oro a la Filmoteca UNAM*”.

El total de espacios dedicados a la Filmoteca fue de: 15 notas, un anuncio y 5 reportajes para sumar un total de 21 artículos sobre el tema.

2003		
FUENTE	ENERO	FEBRERO
<i>Crónica</i>		1 anuncio 1 reportaje
<i>Esto</i>		2 notas
<i>Excélsior</i>		2 notas
<i>Gaceta UNAM</i>		2 reportajes
<i>El Heraldo</i>		2 notas
<i>La Jornada</i>	3 notas	
<i>Reforma</i>		2 notas
<i>El Universal</i>	3 notas	2 reportajes 1 nota

- **2004**

En el año 2004 se incrementaron las menciones a la institución lo cual se refleja en la siguiente tabla:

2004								
FUENTE	ENE	FEB	MAR	ABR	SEPT	OCT	NOV	DIC
<i>Crónica</i>	2 notas				1 anuncio 1 nota	1 nota		1 nota
<i>El Día</i>							1 nota	
<i>Excélsior</i>						1 anuncio 1 nota	1 anuncio	
<i>Gaceta UNAM</i>		1 anuncio			1 reportaje 2 notas			
<i>El Independiente</i>	2 notas	1 reportaje	1 nota					
<i>La Jornada</i>					1 nota	2 notas		
<i>Milenio</i>	1 nota	2 reportajes	1 nota		1 nota			
<i>Reforma</i>	1 nota	1 anuncio			1 nota			1 nota
<i>El Universal</i>		1 nota			1 nota	2 notas		
<i>Uno más uno</i>							1 nota	

El espacio más extenso que se dedicó a la Filmoteca apareció en *El Independiente* con un total de 15,352 caracteres con el título de “*Los eslabones perdidos del cine nacional*” un reportaje de la autoría de Georgina Hidalgo. Y la más pequeña fue una nota de 1,176 caracteres en *La Jornada*, titulada “*Theo Angelopoulos en México*”. Al final del año se dedicaron 35 artículos en los que aparecía la Filmoteca UNAM entre ellos: 26 notas, 5 anuncios y 4 reportajes.

- **2005**

El total de espacios dedicados al tema de la Filmoteca UNAM en 2005 fue de 86 artículos divididos en: 72 notas, 12 reportajes, una columna y un anuncio.

2005											
FUENTE	EN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	DIC
<i>Crónica</i>	1 nota		1 nota		1 nota	1 nota	1 nota	1 nota	1 nota	3 notas	1 reportaje
<i>Diario monitor</i>			2 notas							1 reportaje	
<i>El Diario D.F.</i>		1 nota			1 nota						
<i>Esto</i>			1 nota								
<i>Excélsior</i>			3 notas	1 nota	1 nota	3 notas		1 nota		2 notas 1 reportaje	
<i>El Financiero</i>			2 notas		2 notas			1 nota			
<i>Gaceta UNAM</i>					1 nota	1 nota					
<i>La Jornada</i>	1 nota		2 notas		1 reportaje	2 notas	2 notas			1 reportaje	
<i>Milenio</i>			2 notas 1 reportaje	1 nota	3 notas		1 nota 1 anuncio 1 reportaje		1 nota		
<i>Reforma</i>	1 nota		2 notas	1 nota	1 nota			2 notas		1 nota 1 reportaje	
<i>El Rumbo de México</i>						2 notas				1 nota 1 reportaje	
<i>El Universal</i>	1 nota	2 reportajes	2 notas		3 notas	1 nota	1 nota		1 columna	4 notas 1 reportaje	

La nota más amplia correspondió a “*Homocinefilus*” de Fernando Bañuelos en el periódico *Crónica*, con 10,450 caracteres. El espacio más pequeño se encontró en *El Financiero*, con 185 caracteres, autoría de la redacción y sin título.

- **2006**

El espacio más extenso en el 2006 pertenece a *A.M. Querétaro* con un reportaje de la redacción titulado “*Festival de cine veraniego*”, que cuenta con un total de 13,246 caracteres. En tanto el espacio más breve apareció en *Reforma*, con una nota de 272 caracteres de Patricia Cordero.

Al final del año se registró un total de 35 espacios en la prensa de los cuales 27 eran notas, 7 reportajes y un anuncio.

2006					
FUENTE	ENERO	FEBRERO	MARZO	JUNIO	AGOSTO
<i>AM Querétaro</i>	1 reportaje				
<i>Crónica</i>	1 nota	2 notas	1 nota	1 nota	1 nota
<i>Diario La Razón</i>					1 reportaje
<i>Excélsior</i>	1 nota	1 nota	1 nota	1 nota	
<i>Gaceta UNAM</i>	1 anuncio 1 reportaje	1 nota 1 reportaje	1 reportaje		
<i>El Gráfico</i>				1 nota	
<i>La Jornada</i>	2 notas	1 nota			1 reportaje
<i>Milenio</i>		1 nota			
<i>Proceso</i>	1 reportaje				
<i>Reforma</i>	1 nota		1 nota		2 notas
<i>El Rumbo de México</i>	1 nota	2 notas			
<i>El Universal</i>	1 nota	2 notas			
<i>Uno más uno</i>					1 nota

- **2007**

En 2007 se registraron 44 notas, 10 reportajes y 5 anuncios lo que suma un total de 59 artículos.

La nota más larga fue la de Jorge Caballero en *La Jornada*, con el título de “*Cinta narra la ética del submundo criminal del México de los años 60*” y 7,805 caracteres; mientras que la más pequeña con un total de 476 caracteres fue la nota “*Agenda del espectador*” de la redacción de *El Financiero*.

2007												
FUENTE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
<i>El Centro</i>								1 repor taje				
<i>Crónica</i>	1 nota								2 notas	1 nota		
<i>El Financiero</i>					1 nota			1 repor taje			1 nota	
<i>Gaceta UNAM</i>	1 nota				1 nota			2 notas 2 reportaj es	1 anun cio	2 repor tajes		
<i>La Jornada</i>	1 nota		1 nota		1 nota		2 notas	4 anun cios 3 notas 1 repor taje			2 notas	
<i>Milenio</i>			1 nota					1 nota				
<i>El país</i>			1 nota									
<i>Reforma</i>		1 nota		1 nota			3 notas			1 nota		
<i>El Rumbo de México</i>						1 nota		1 nota				1 nota
<i>El sol de México</i>					1 nota							
<i>El Universal</i>	1 nota	1 repor taje	1 nota	1 nota 1 repor taje	1 nota 1 repor taje		2 notas		1 nota	3 notas		1 nota

#### 2.4.2 Período 2008-1012

- **2008**

El total de espacios en 2008 fue de 20 artículos. De éstos 18 fueron notas y dos reportajes. Con 11,390 caracteres la nota más extensa se publicó en *Crónica* con el nombre de “*Filmoteca de la UNAM creará escuela para restauradores*” y Juan Carlos Aguilar García como autor. La más pequeña fue la nota de 310 caracteres de Óscar Cid León en *Reforma*.

2008					
FUENTE	ENE	FEB	MAR	SEPT	NOV
<i>Crónica</i>			1 nota		
<i>Diario Monitor</i>				1 nota	
<i>Excélsior</i>					1 nota
<i>El Financiero</i>	1 nota	2 notas			
<i>Gaceta UNAM</i>	1 reportaje	2 notas	1 nota		
<i>La Jornada</i>	1 reportaje		2 notas		1 nota
<i>Reforma</i>		1 nota	1 nota		
<i>El Universal</i>	2 notas	2 notas			



- **2009**

En este año la nota con más caracteres se publicó en la *Gaceta UNAM*, con 6,435 escrita por Ana Rita Tejeda y titulada “*El Mayahuel de Plata para Manuel González Casanova*”. La más pequeña pertenece a la redacción del periódico *El Universal*, se titula “*Aparece en cortometraje inédito*” y cuenta sólo con 210 caracteres. El conteo de espacios al finalizar el año registró un total de 12 notas.

2009						
FUENTE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
<i>El Economista</i>			1 nota			
<i>Gaceta UNAM</i>	1 nota	1 nota	1 nota	1 nota		
<i>La Jornada</i>		1 nota			1 nota	
<i>Milenio</i>		1 nota				1 nota
<i>Reforma</i>			1 nota			
<i>El Sol de México</i>		1 nota				
<i>El Universal</i>		1 nota				

- **2010**

35 espacios fueron dedicados a la Filmoteca UNAM en 2009: 31 notas, dos reportajes, un anuncio y una columna. El más extenso de éstos con 8,569 caracteres fue “*La Revolución, un conflicto que se volvió género del cine*”, nota de Sonia Cierra en *El Universal*, y la más pequeña fue escrita por la redacción del mismo periódico con el título de “*Proyecto UNAM*” y un total de 376 caracteres.

2010							
FUENTE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	DIC
<i>El Economista</i>		1 nota					
<i>Excélsior</i>						2 notas	
<i>El Financiero</i>			1 columna				1 nota
<i>Gaceta ENP</i>			1 nota				
<i>Gaceta UNAM</i>	2 notas	3 notas	1 reportaje	1 anuncio 4 notas	1 nota		
<i>El Informador</i>			1 nota				
<i>La Jornada</i>			2 notas		2 notas		1 nota 1 reportaje
<i>Reforma</i>	1 nota		1 nota				1 nota
<i>El Universal</i>	1 nota		2 notas	2 notas	2 notas		

- **2011**

En 2011 las apariciones en la prensa fueron 38: 37 notas y un anuncio. El espacio más extenso, con 9, 438 caracteres se publicó en la *Gaceta UNAM* con el título de “*Premia Francia a la Filmoteca de la UNAM*” escrita por Christian Gómez. La más pequeña fue una nota de *El Universal* de 714 caracteres

directamente de la agencia EFE, con el título “*La Filmoteca de la UNAM recibe premio Henri-Langlois 2011*”.

2011							
FUENTE	ENE	FEB	MAR	MAY	AGOS	NOV	DIC
<i>Acento 21</i>	1 nota						
<i>Excélsior</i>	1 nota		1 nota	1 nota		1 nota	
<i>El Financiero</i>		3 notas	1 nota	1 nota			
<i>Gaceta UNAM</i>	1 nota	2 notas	3 notas				
<i>La Jornada</i>	1 nota	3 notas 1 anuncio	2 notas	1 nota		1 nota	
<i>Milenio</i>		2 notas	2 notas				
<i>Reforma</i>	2 notas						
<i>El Universal</i>		3 notas		2 notas	1 nota		1 nota

- **2012**

Las apariciones de la Filmoteca este año sumaron 37 notas:

2012							
FUENTE	ENE	MAR	ABR	AGO	SEPT	NOV	DIC
<i>Excélsior</i>		1 nota					
<i>El Financiero</i>		3 notas					
<i>Gaceta UNAM</i>	1 nota	4 notas	4 notas	2 notas	3 notas	2 notas	
<i>La Jornada</i>	1 nota	4 notas	1 nota			1 nota	
<i>Milenio</i>	1 nota	1 nota				1 nota	
<i>Reforma</i>		2 notas	1 nota			1 nota	1 nota
<i>El Universal</i>	1 nota	1 nota					

## 2.5 LA FILMOTECA EN LA RED

La Filmoteca cuenta con una página de internet: [www.filmoteca.unam.mx/amiba](http://www.filmoteca.unam.mx/amiba) que en el año 2003 registraba un afluencia de 65 mil visitas, y que en los últimos diez años han variado siempre manteniéndose por encima de las 60 mil visitas anuales.

Además cuenta con 1,699 miembros en su *Facebook* cuya última publicación se realizó en febrero del 2012.

PUBLICACIONES RECIENTES

 **Rocio Clavel Gómez**  
 CICLO DE CONCIERTOS DIDÁCTICOS 2012  
 RECITAL DEL QUINTETO "DEL TINGO AL TANGO"  
 Martes 28 de febrero 12:00 hrs.  
 Auditorio Dr. Luis Lara Tapia

Disfruta de un excelente recital e incrementa tus conocimientos musicales!!!

 **RECITAL DEL QUINTETO "DEL TINGO AL TANGO"**  
 28 de febrero de 2012 a la(s) 12:00  
 Auditorio Dr. Luis Lara Tapia  
 Participar - 12 personas estuvieron ahí

Compartir - 26 de febrero de 2012 a la(s) 15:20

Y un Facebook alternativo con 16,513 seguidores, cuya última publicación se llevó a cabo el miércoles primero de mayo del 2013.

Top Sites

 **CINE UNAM**  
 WWW.FILMOTECA.UNAM

**EN TIEMPOS DE CRISIS:  
 ALEMANIA**  
 (1919 - 1932)

**Butaca Unam**  
 A 16,513 personas les gusta esta página - 1.080 personas están hablando sobre esto

Te gusta Mensaje

Sin embargo, su actividad más prolífica en la red se encuentra en Twitter, en donde cuenta con 47,416 seguidores.

 **CINE UNAM**  
 WWW.FILMOTECA.UNAM

**Filmoteca UNAM**  
 @ButacaUNAM

CINE UNAM - Preservar y conservar para difundir  
 facebook.com/FilmotecaUNAM

Mexico City, Mexico · <http://www.filmoteca.unam.mx>

**EN TIEMPOS DE CRISIS:  
 ALEMANIA**  
 (1919 - 1932)

11.575 TWEETS    1.499 SIGUIENDO    47.416 SEGUIDORES

Siguiendo

Aunado a ello, la página de la Fimloteca se encuentra enlazada con la de otras instituciones entre las que figuran desde luego la UNAM y la Cineteca Nacional. Así mismo, desde el año 2006 se han publicado notas en páginas como:

- Fundación Patrimonio Fílmico Colombiano  
<http://www.patrimoniofilmico.org.co/anterior/noticias/034.htm>

- Universia <http://noticias.universia.net.mx/tiempo-libre/noticia/2010/06/03/253659/celebran-50-anos-filmoteca-unam-proyeccion-redes.html>
- Festival Internacional de cine de Morelia <http://www.moreliafilmfest.mx/noticias.php?id=1705>
- Grupo Fórmula <http://www.teleformula.com.mx/notas.asp?Idn=307516>
- Revista Virtual Telemundo ➤ Canales de Televisión [http://www.canal100.com.mx/telemundo/canales/?id\\_notas=12873](http://www.canal100.com.mx/telemundo/canales/?id_notas=12873)

### **CAPÍTULO III**

## **ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES EN LA FILMOTECA**

Tomando en cuenta todos los factores en los que se basa la composición del benchmarking, el análisis dentro de las funciones de la Filmoteca se inclina en dos vertientes: bienes tangibles y bienes intangibles. Dentro de éstos últimos, las variables que pueden analizarse en un proceso comparativo dentro de los períodos 2003-2007 y 2008-2012 son:

#### **Dentro de la Filmoteca**

- Horarios laborales
- Festejos extracurriculares
- Informes de labores
- Comunicación con el personal
- Crecimiento del acervo
- Material catalogado
- Producciones de la Filmoteca

#### **Fuera de la Filmoteca**

- Apariciones en la prensa
- Número de funciones cinematográficas
- Asistentes a las diversas funciones

### **3.1 DIFERENCIAS COMUNICACIONALES INTERNAS Y EXTERNAS ENTRE LOS PERÍODOS 2003-2007 Y 2008- 2012**

- **Diferencias internas**

De acuerdo con la información recabada a través de las entrevistas con el personal de la Filmoteca UNAM, los cambios comunicacionales más evidentes, entre los períodos que abarcan los últimos cinco años de gestión del biólogo Iván Trujillo Bolio y, los primeros cinco años de la maestra Guadalupe Ferrer Andrade, son los siguientes:

- **Los horarios laborales**

Las principales diferencias en los horarios laborales entre ambos períodos, es el retiro de las facilidades de horarios que permitían al trabajador elegir un horario acorde con sus necesidades y la instauración del chequeo de entradas y salidas.

- **Festejos extracurriculares**

En cuanto a los festejos extracurriculares, éstos han disminuido considerablemente, además de que han dejado de celebrarse fuera de las instalaciones de la Filmoteca, y quedan reducidos a pequeñas comidas en las que regularmente no participa la directora de la institución.

- **Informes de labores**

El actual formato de informe se limita a la lectura de los nuevos alcances obtenidos por la Filmoteca.

- **Comunicación con el personal**

Por otra parte la comunicación dentro de la institución, en los últimos años, se limita a la vía institucional.

- **Crecimiento del acervo**

El crecimiento del acervo es también un factor que se puede medir con base en las cifras estadísticas ofrecidas por las autoridades a cargo de la Filmoteca UNAM. Se puede ver de la siguiente forma:

ACERVO PERÍODO 2003-2012	
<b>2003</b>	32,500
<b>2004</b>	35,000
<b>2005</b>	36,600
<b>2006</b>	40,954
<b>2007</b>	41,450
<b>2008</b>	42,373
<b>2009</b>	43,467
<b>2010</b>	Sin registro
<b>2011</b>	44,234
<b>2012</b>	45,419

En promedio, del 2003 al 2007 el acervo se incrementó 8,950 títulos lo que equivale a un 27.53 % de su número original en 2003. Mientras que en el

segundo periodo analizado se incrementó en 7.1% con respecto a 2008. Aunque el crecimiento del acervo no depende directamente de la institución pues crece mayoritariamente gracias a las donaciones, la escases de difusión sí es un factor detonante para que las donaciones se vuelvan más esporádicas.

- **Material catalogado**

MATERIAL CATALOGADO	
<b>2003</b>	8,247
<b>2004</b>	1,163
<b>2005</b>	33,594
<b>2006</b>	47,118
<b>2007</b>	2,192
<b>2008</b>	82
<b>2009</b>	24,987
<b>2010</b>	9,843
<b>2011</b>	35,478
<b>2012</b>	25,472

Las variaciones en el número de materiales catalogados son contrastantes no sólo de un lustro a otro; sino incluso de un año al siguiente, en donde se aprecian cifras que van desde los 82 materiales a los 47,118. Mas en suma durante el periodo de 2003-2007 se catalogaron un total de 92,314 materiales; y en 2008-2012 el total fue de 95,862 materiales.

- **Producciones de la Filmoteca**

PRODUCCIONES DE LA FILMOTECA	
<b>2003</b>	17
<b>2004</b>	13
<b>2005</b>	26
<b>2006</b>	3
<b>2007</b>	5
<b>2008</b>	6
<b>2009</b>	1
<b>2010</b>	4
<b>2011</b>	2
<b>2012</b>	2

El registro de las producciones cinematográficas en las que colaboró la Filmoteca, presenta una seria disminución desde el año 2006, ese año se

realizaron únicamente 3 producciones cuando en 2005 el registro indicaba 23 producciones más. Posteriormente la cifra aumentó, hasta el año 2009, momento en el que se colaboró sólo en una producción. Desde ese momento la cifra más alta ha sido la de cuatro producciones en el año 2010.

- **Diferencias externas**
- Apariciones en la prensa

APARICIONES EN LA PRENSA	
<b>2003</b>	21
<b>2004</b>	35
<b>2005</b>	86
<b>2006</b>	35
<b>2007</b>	59
<b>2008</b>	20
<b>2009</b>	12
<b>2010</b>	35
<b>2011</b>	38
<b>2012</b>	37

- Número de funciones cinematográficas

FUNCIONES CINEMATOGRÁFICAS		
<b>2003</b>		2,403
	Asistentes	94,198
<b>2004</b>		3,311
	Asistentes	99,943
<b>2005</b>		3,000
	Asistentes	90,000
<b>2006</b>		4,119
	Asistentes	100,666
<b>2007</b>		2,992
	Asistentes	64,985
<b>2008</b>		2,512
<b>2009</b>		844
	Asistentes	10,732
<b>2010</b>		1,935
	Asistentes	47,385
<b>2011</b>		807
	Asistentes	17,447
<b>2012</b>		2,715
	Asistentes	61,796



### 3.2 MODIFICACIONES EN LA IMAGEN DE LA FILMOTECA

Entre los años 2003-2007 y todavía hasta el 2011, las instalaciones de la Filmoteca se dividían en dos partes. Una de ellas se encontraba en el antiguo colegio de San Ildefonso. El personal ocupaba el primer y el tercer patio del recinto.



Foto tomada del Blog de Federico Zertuche *Arte en Fuga*

En tanto la otra mitad de los trabajadores se encontraba en las instalaciones inauguradas en 1998 en Ciudad Universitaria. A continuación se muestran las fotografías de la maqueta que representaba el proyecto original de construcción de las instalaciones.





Sin embargo, el proyecto sufrió modificaciones para ajustarse al presupuesto y en la actualidad las instalaciones de la Filmoteca lucen como se muestra abajo:



Patio central



Planta baja



Centro de exposiciones





Los murales de la Filmotheca



Taller de restauración



Fachada con el capitel utilizado en la película *Simón del desierto*



Departamento de documentación



Iconoteca



Bóvedas de museografía

Con los cambios de instalaciones surgieron puntos favorables y desfavorables. Por una parte, los departamentos finalmente cuentan con un espacio destinado a sus labores particulares, se ha modernizado el equipo de almacenamiento, y la tecnología empleada para cumplir con las funciones de la dependencia.

Sin embargo, existen pequeños errores dentro de las nuevas instalaciones, entre los que figuran los anaqueles destinados a guardar el material en el Departamento de Documentación, pues el peso de los libros y

archivos hemerográficos, es demasiado para las endeble estructuras metálicas, y la falta de un espacio adicional no pensado para este fin, dificulta la labor de los empleados y pone en peligro el material almacenado.

## CAPÍTULO IV

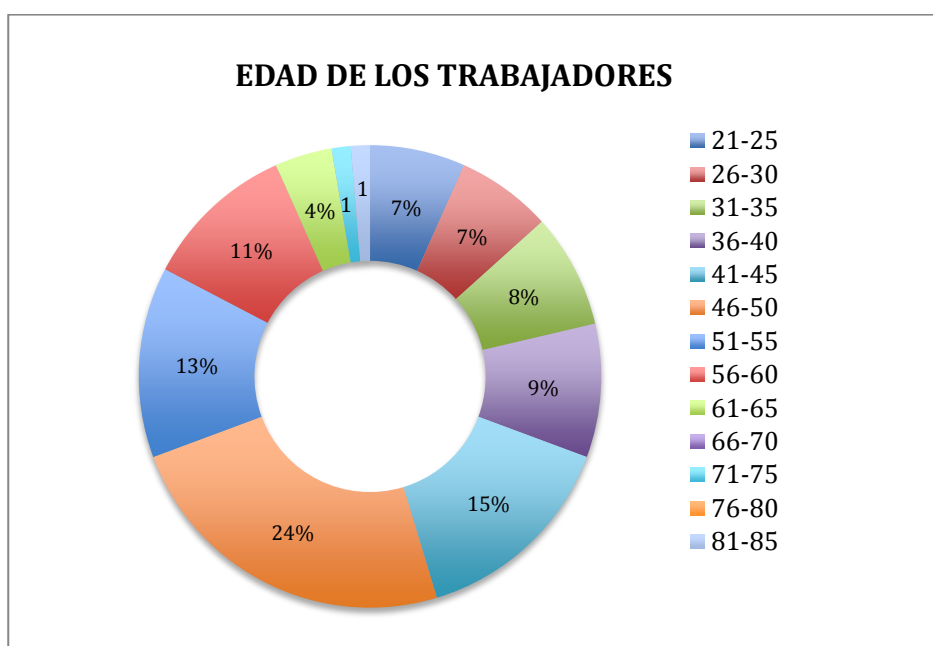
### ANÁLISIS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS Y LOS PLANES COMUNICACIONALES

#### 4.1 IMPACTO INTERNO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

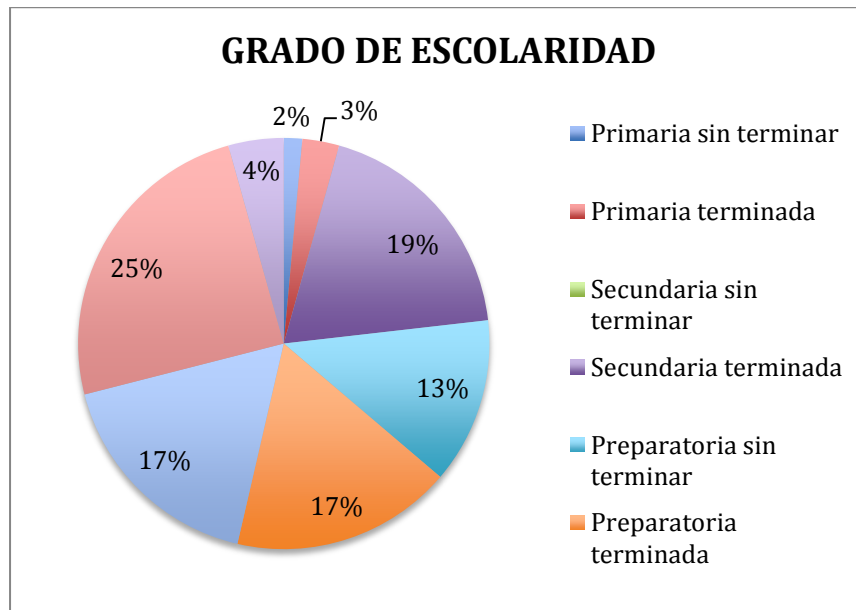
Para llevar a cabo un diagnóstico del impacto de las Relaciones Públicas y los planes comunicacionales al interior de una institución, es menester conocer la opinión de los empleados. Con el fin de obtener las impresiones de los trabajadores de la Filмотeca con respecto a sus horarios laborales, las actividades dedicadas a los empleados, la conformidad con las labores que desempeñan, y su interacción con las autoridades y otros empleados, elaboré una encuesta con 16 preguntas (además de la edad y el género), abordando los temas anteriormente mencionados. Los resultados se presentan a continuación.

##### 4.1.1 Encuesta realizada a los trabajadores de la Filмотeca UNAM

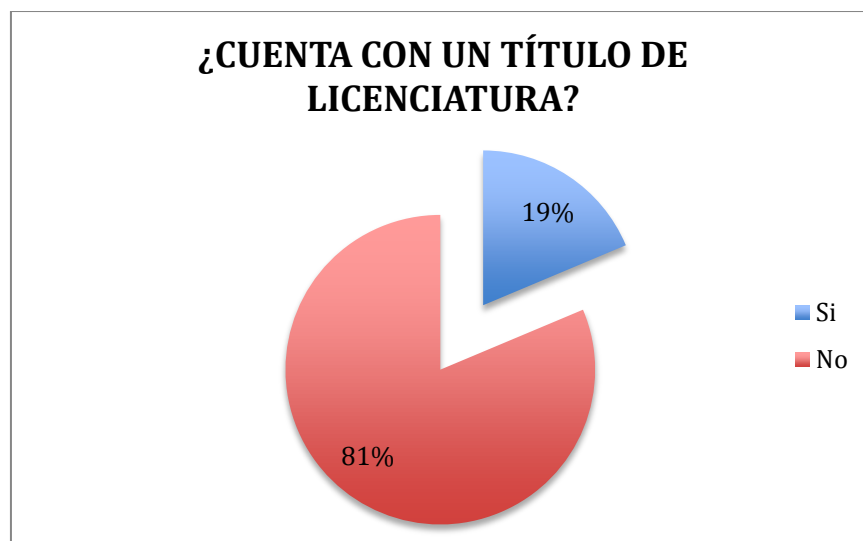
De los 123 trabajadores sólo 75 aceptaron contestar la encuesta, lo que representa un 60.97% de la plantilla laboral. Los cargos de quienes accedieron a responder van desde vigilante hasta subdirector. De éstos, 44 fueron hombres y 31 mujeres, cuyas edades oscilan entre los 22 y los 83 años.



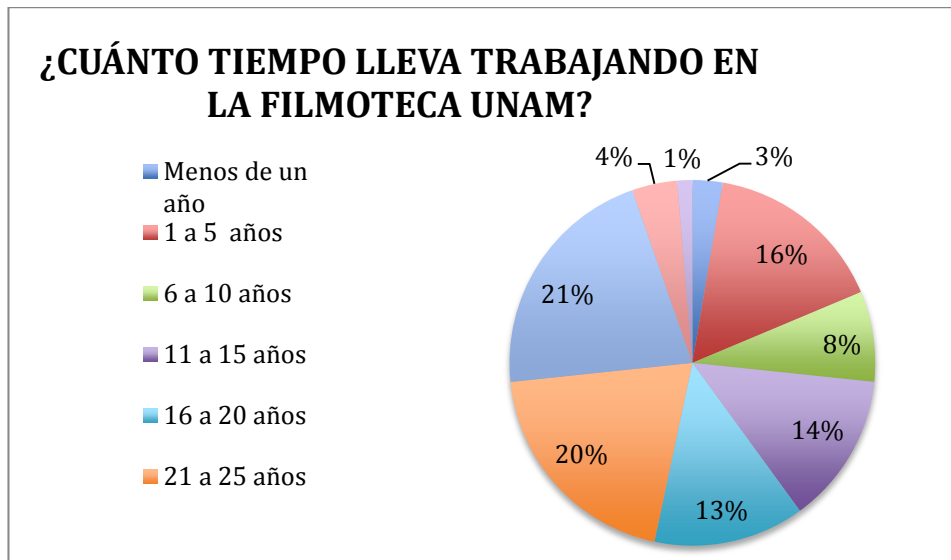
Como se puede observar en la gráfica, la moda en las edades de los trabajadores, se encuentra en el rango que va de los 46 a los 50 años, con un total de 18 personas, que equivale a 24% del total de los encuestados.



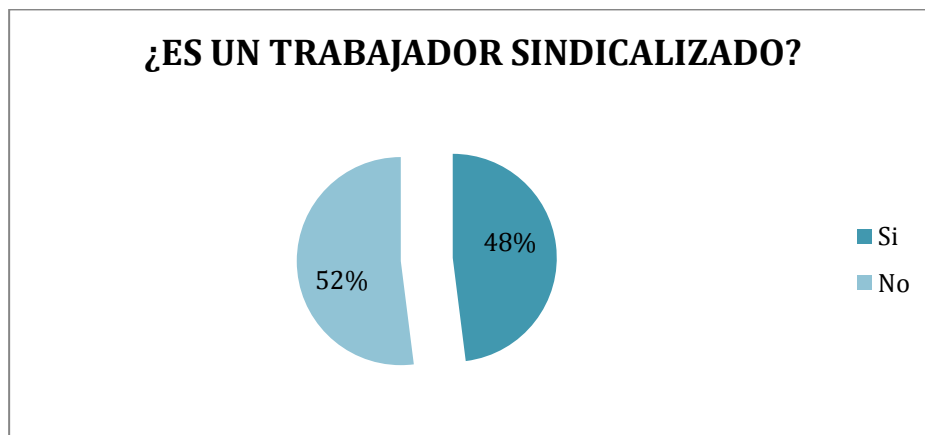
Además de las opciones indicadas en la gráfica, los trabajadores añadieron algunas distintas en la categoría de “otra”. Entre éstas se encuentran cuatro técnicos con carrera comercial, un técnico en secretariado y una persona con doctorado.



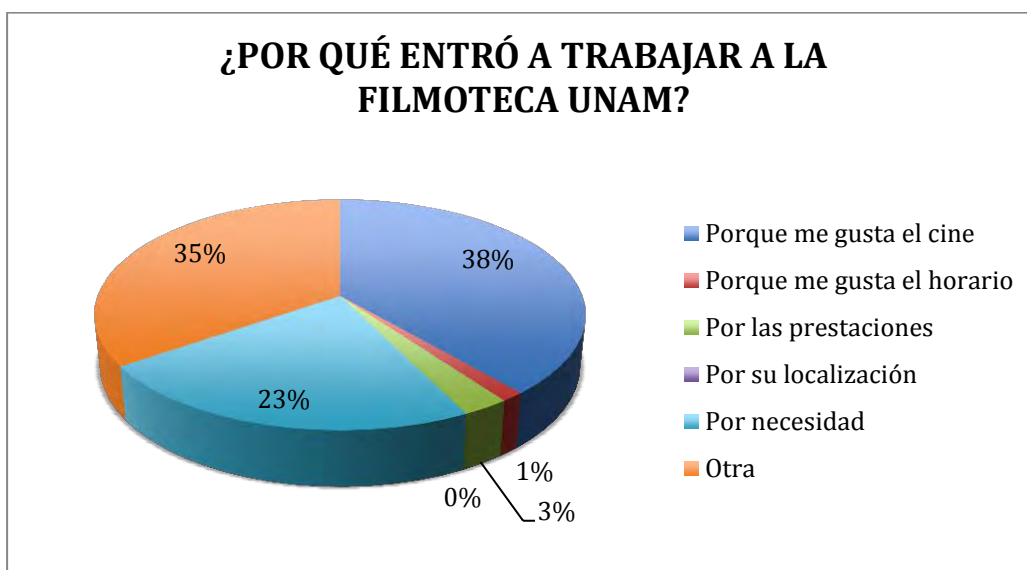
Del total de los trabajadores que respondieron la encuesta, 81% no cuenta con un título de licenciatura. Lo que significa que de los 17 encuestados que afirmaron tener una licenciatura terminada, tan sólo 14 cuentan con un título universitario.



En esta categoría, el trabajador con menor tiempo trabajando, ingresó seis meses antes de realizar la encuesta presente; mientras que el que lleva mayor tiempo laborando en la Filmoteca, tiene 43 años de trabajo. La moda se encuentra en el rango de 26 a 30 años con un total de 16 trabajadores que equivalen al 21%, seguido de 21 a 25 años con 15 trabajadores, que representan el 20% del total de los encuestados.



Entre los encuestados, 36; es decir, 48% del total, son trabajadores sindicalizados, en tanto los 39 restantes (52%) son trabajadores de confianza.

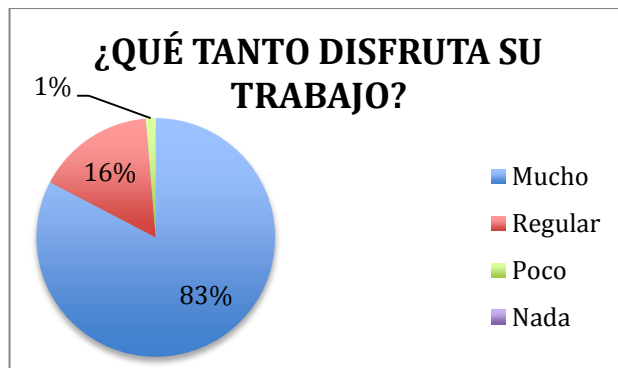


La moda en este caso pertenece a la respuesta “porque me gusta el cine”, elegida por 29 personas representadas con el color azul marino, y equivalentes a 38% del total de los encuestados. En la categoría de “otra”, seleccionada por 26 personas, es decir un 35%, los trabajadores añadieron las siguientes respuestas:

- Todas las anteriores
- Porque me tocó trabajar (2 personas)
- Se me presentó la oportunidad y la aproveché
- Por recomendación (4)
- Por mi pareja
- Ya trabajaba en la UNAM, sólo me cambié de dependencia (3)
- Me gustó el ambiente de trabajo
- Por solidaridad con el fallecimiento de mi padre
- Porque buscaba el ámbito cultural
- Porque me pareció interesante (2)
- Por azar
- Porque es un orgullo pertenecer a la UNAM



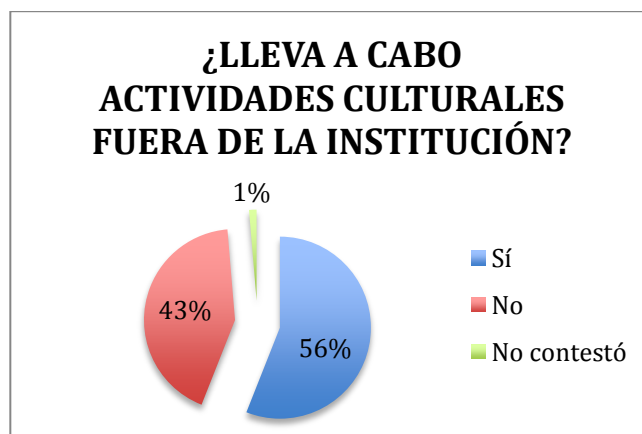
- Por el sindicato
- Por desarrollarme en el ámbito cultural y creativo
- No especifica (8)



De los 75 encuestados, 62, (83%); afirmó disfrutar mucho su trabajo, en tanto 12 de ellos lo disfrutaban de forma regular.



En cuanto al horario laboral, 38 trabajadores, 50% de la población encuestada, aseguró estar de acuerdo con su horario de trabajo; 29 personas, 39%; se encuentra regularmente de acuerdo; siete personas están poco de acuerdo y una nada.



Entre las 32 personas que eligieron “no” como respuesta, las principales razones para no realizar actividades culturales fuera de la Filmoteca fueron:

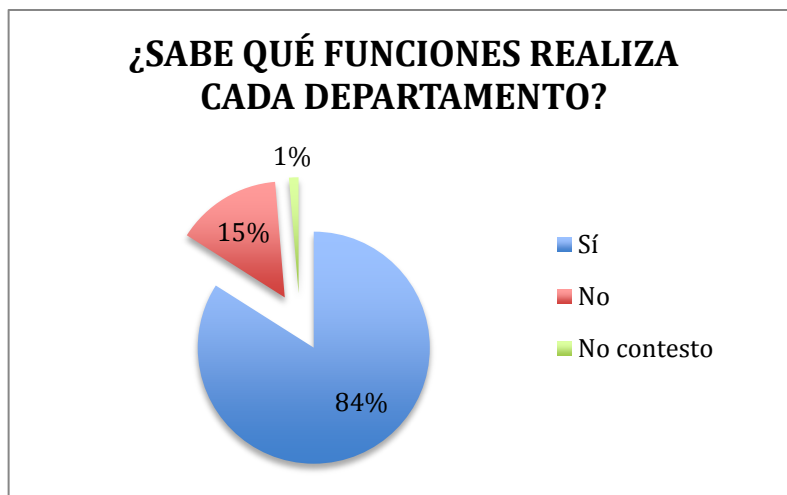
- Falta de tiempo (13).
- No son funciones de mi departamento.
- No todo es cine.
- No estoy vinculado a ninguna institución cultural fuera del trabajo.
- La distancia.
- No especifica.

Y las principales razones para asistir son:

- Porque me gusta (12).
- Porque me interesa la cultura (5).
- Me gustan las expresiones artísticas (3).
- Me gusta promover las actividades.
- Porque soy culto.
- No especifica.



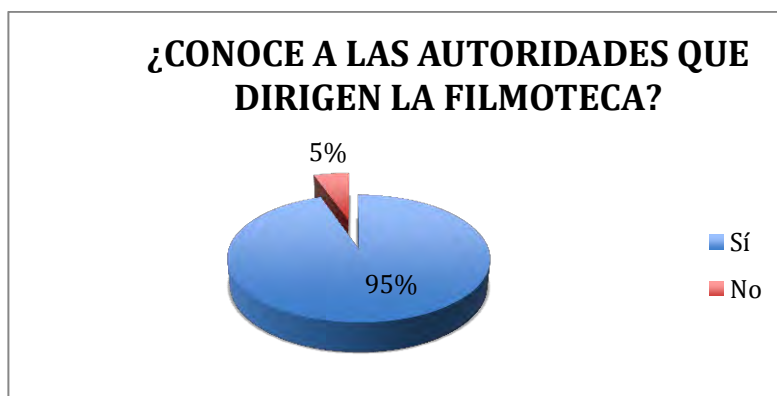
De los 75 trabajadores encuestados 67 dicen conocer todos los departamentos de la Filmoteca, seis afirmaron no conocerlos y dos omitieron la pregunta.



De los 67 encuestados que afirmaron conocer todos los departamentos, 63 sabe que funciones realizan y los otros cuatro se suman al total de 11 de 75 que desconocen las funciones de todos los departamentos.



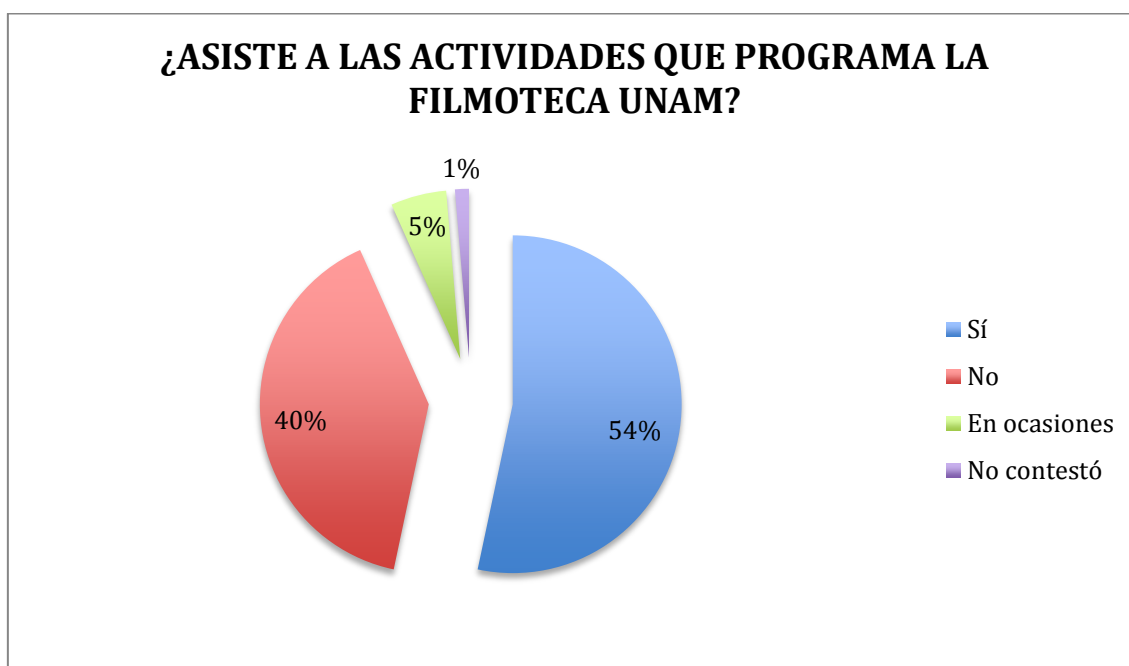
En este caso el 85% corresponde a 62 encuestados y 15% a 13.



Sólo cuatro de las 75 personas que respondieron la encuesta afirmó no conocer a las autoridades que dirigen la Filmoteca UNAM.



En esta pregunta 66 personas afirmaron conocer las actividades que realiza la institución.



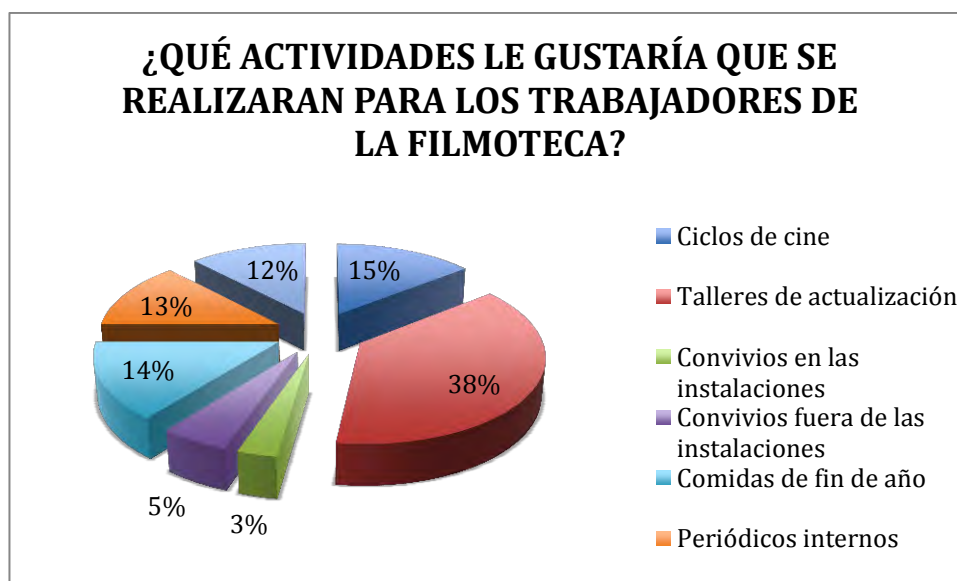
La proporción más alta, es decir el 54%, equivale a 40 personas; 40% a 30 personas, 5% a cuatro personas y 1% a una persona.

Las principales razones para asistir a las actividades que programa la institución fueron:

- Porque me gusta todo lo relacionado al cine (7).
- Para estar informados de la difusión que hacemos.
- Por trabajo e interés (4).
- Porque como expositores nuestra presencia es indispensable.
- Porque es importante.
- Por integración y placer.
- Me gusta el cine y me interesa aprender con los cursos que imparte la institución.
- Porque están interesantes.
- Para conocer más de lo que me gusta.
- No especifica.

Por otra parte las razones para no asistir fueron encabezadas por la respuesta de “Por el horario laboral”, seguidas de:

- Falta de tiempo.
- Tengo poco interés.
- No existe información y sólo los privilegiados tienen derecho.
- Vivo muy lejos.
- Las cargas de trabajo no dejan tiempo para uno mismo.



En la categoría de “otra”, esta pregunta fue la que tuvo mayor participación. A continuación, enlisto una serie de sugerencias hechas por los trabajadores que resultan trascendentales para la investigación. Los puntos siguientes son citas textuales obtenidas de las encuestas:

- Actividades deportivas.
- Clases de cine que los propios compañeros nos enseñaran al resto, y que vinieran maestros externos.
- Una mejor integración entre autoridades y trabajadores optimizaría las actividades de la Filmoteca.
- Aquí nos pueden dar talleres sobre Relaciones Públicas, ya que el largo horario nos come y hay ocasiones que ya estamos cansados, fastidiados, desmotivados y por lo mismo irritables.
- Talleres sobre cinematografía.
- Actividades para conocer el trabajo de todos los trabajadores, mayor participación del personal.
- Ayuda profesional para el desarrollo de habilidades.
- Actividades encaminadas a integrar al personal en el ámbito de trabajo y no sólo cuando hay una celebración o festejo.
- Actividades encaminadas a que los trabajadores tengan clara la importancia de su trabajo.
- Actividades encaminadas a mantener informado al personal sobre las actividades de la Filmoteca y la trascendencia de éstas, etcétera.
- Retroalimentación sobre las funciones sustantivas de la Filmoteca UNAM entre todos los trabajadores, para que se cumpliera de una manera más orgánica la búsqueda de la superación tanto personal como institucional.

Además de los comentarios en esta categoría, dos personas agregaron su opinión personal en lo referente a la administración presente, en comparación con a la que regía la Filmoteca hasta 2007.

Por su parte uno de los trabajadores afirmó: “con Iván Trujillo la Filmoteca decayó y se le abandonó. Ahora con la administración de la licenciada Guadalupe Ferrer, la dependencia ha tomado nuevo rumbo y hay muchas ideas y más proyectos. En tanto otro de los encuestados aseguró: “en la administración anterior teníamos más acercamiento con el director, más información, conocimiento de los procesos a seguir del trabajo. Y en la actual se guarda el estatus social, hay poca secuencia e información en la dependencia”

#### **4.1.2 Análisis de resultados**

Al realizar una investigación interna en una institución, sobre todo si se trata de encuestas o sondeos, la observación es también una herramienta fundamental, pues ésta permite al encuestador percatarse de los pequeños detalles que, quizá, las preguntas no pueden abordar.

Para comenzar, las razones principales por las que algunos trabajadores se negaron a responder la encuesta, fueron dos: falta de tiempo y miedo a las represalias frente a sus respuestas. Si en el ambiente de trabajo el empleado siente miedo de externar su opinión acerca de las actividades y procedimientos que se realizan, es un indicio de la falta de tolerancia de las autoridades hacia los empleados. La consecuencia inmediata es la insuficiente comunicación, lo cual, en ocasiones, desencadena un desempeño deficiente.

Por otra parte, aunque las encuestas especificaban al inicio que la información que se obtuviera se utilizaría con fines estrictamente escolares, y previamente se les había informado a los jefes de departamento y subdirectores de la finalidad de la presente investigación, los trabajadores de base se preocupaban por si era una encuesta institucional realizada por la Dirección de la Filmoteca, en tanto los trabajadores de confianza se sentían intrigados por si era el Sindicato quien había elaborado las preguntas. Éste es otro preocupante síntoma de falta de comunicación, ya que de acuerdo con las reacciones de los empleados, la información que la Secretaria general transmitió a las autoridades no llegó a los trabajadores de la Filmoteca.

Sin embargo, lo más preocupante son los resultados. En una población de 75 encuestados en la que 24% tiene entre 46 y 50 años, solamente 17 cuentan con un título universitario. Ello no significa que no puedan desempeñar una función adecuada; pero que el 38% de esos trabajadores crea necesaria la realización de talleres de actualización, y que por otra parte, considere que requieren capacitación profesional, debería ser tomado en cuenta por las autoridades. Uno de los problemas que enfrenta la Filmoteca en este rubro, es el cambio constante del personal de base a distintas plazas. Éste se lleva a cabo mediante concursos, en los cuales se elabora un examen para los trabajadores que cuenten con las características necesarias para acceder a un puesto de rango superior. Cuando esto ocurre las plazas de grados inferiores son ocupadas por personal nuevo o proveniente de otras instituciones de la UNAM, lo mismo ocurre en caso de que dentro de la plantilla de base no surja un candidato que satisfaga el perfil del puesto vacante. Así que cada vez que esto ocurre, el personal que apenas comienza a aprender las actividades en su puesto actual, es trasladado a uno de rango superior, lo que implica aprender conocimientos nuevos sin capacitación previa adecuada.

Este resultado queda plasmado de forma indirecta en la pregunta seis de la encuesta: “¿Por qué entró a trabajar a la Filmoteca UNAM?”, en donde si bien 38% aseguró que lo hizo por su gusto hacia el cine, 35% aseguró que ingresó a la institución por otras razones, entre las que destacan: “por recomendación”, “por el sindicato” y “por permuta”.

En cuanto a la pregunta ocho: “¿Qué tan conforme está con su horario laboral?”, pese a que 51% asegura estar muy de acuerdo con el horario, esta respuesta contrasta con los resultados de la pregunta 15, en donde 40% de los trabajadores que dijo no asistir a las actividades que realiza la Filmoteca, enunció como razón principal la “falta de tiempo” y el “horario laboral”. Lo cierto es que la mayoría de las actividades que programa la institución, se realizan dentro del horario y días de trabajo del personal, lo cual impide que los trabajadores de la Filmoteca consuman las actividades que ésta realiza. Aunado a ello, no se programan actividades dirigidas a este público en particular, lo que genera las inquietudes mostradas por el personal en la última



pregunta de la encuesta: “¿Qué actividades te gustaría que se realizaran para los trabajadores de la Fimoteca UNAM?”.

Finalmente, tanto las recomendaciones de los trabajadores como los comentarios anexos en las encuestas, son el resultado del interés de éstos y de la necesidad de ampliar la comunicación entre empleados y autoridades, ya que ninguno de los resultados es desfavorable; por el contrario, todos ellos hablan de la conciencia de los trabajadores por las problemáticas que surgen en su contexto laboral. Muestran los signos de las rupturas comunicativas y ayudan a buscar una forma de subsanarlas para lograr que los procesos de la institución se vuelvan más eficientes y se alcance un mejor desarrollo en el interior de la institución, que se verá reflejado también en el exterior.

## **4.2 IMPACTO EXTERNO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS**

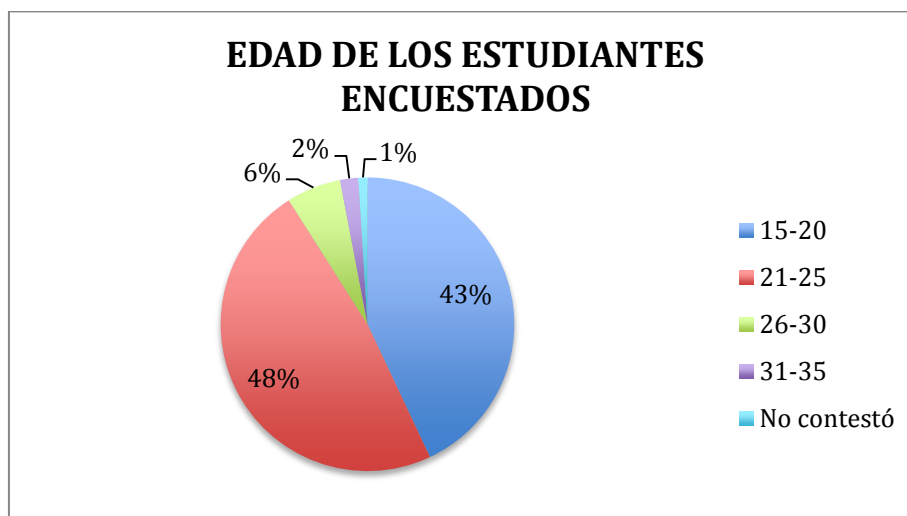
Para determinar el impacto externo que tienen las RR.PP. fuera de la Fimoteca, no basta con revisar el número de festivales en los que participa, o la cantidad de notas periodísticas que hacen referencia a ésta. Debido a que el cliente (en este caso el público que consume los productos y servicios de la institución) es el *stakeholder* más importante después de los trabajadores, es necesario conocer las impresiones de éste.

En el caso de la Fimoteca, al ubicarse dentro de la Ciudad Universitaria y brindar servicios principalmente para estudiantes y personalidades del ámbito cinematográfico, el público más próximo y sensible al análisis se forma desde luego, por los propios estudiantes. Es por ello que elaboré una encuesta de 10 preguntas, además de los datos estrictos requeridos para las estadísticas (edad, género, facultad, carrera) con puntos clave que ayudan a visualizar la presencia de la Fimoteca entre los universitarios. Los resultados se muestran a continuación.

### **4.2.1 Resultados de encuesta a estudiantes**

La encuesta se aplicó a 100 estudiantes de diferentes facultades de la UNAM y otras escuelas, entre ellas la UAM Xochimilco, la ENAP, Preparatoria N.1, y tres escuelas extranjeras. Sin embargo, todas las encuestas se realizaron

dentro de las instalaciones de la Ciudad Universitaria. Participaron 50 hombres y 50 mujeres de entre 15 y 35 años.



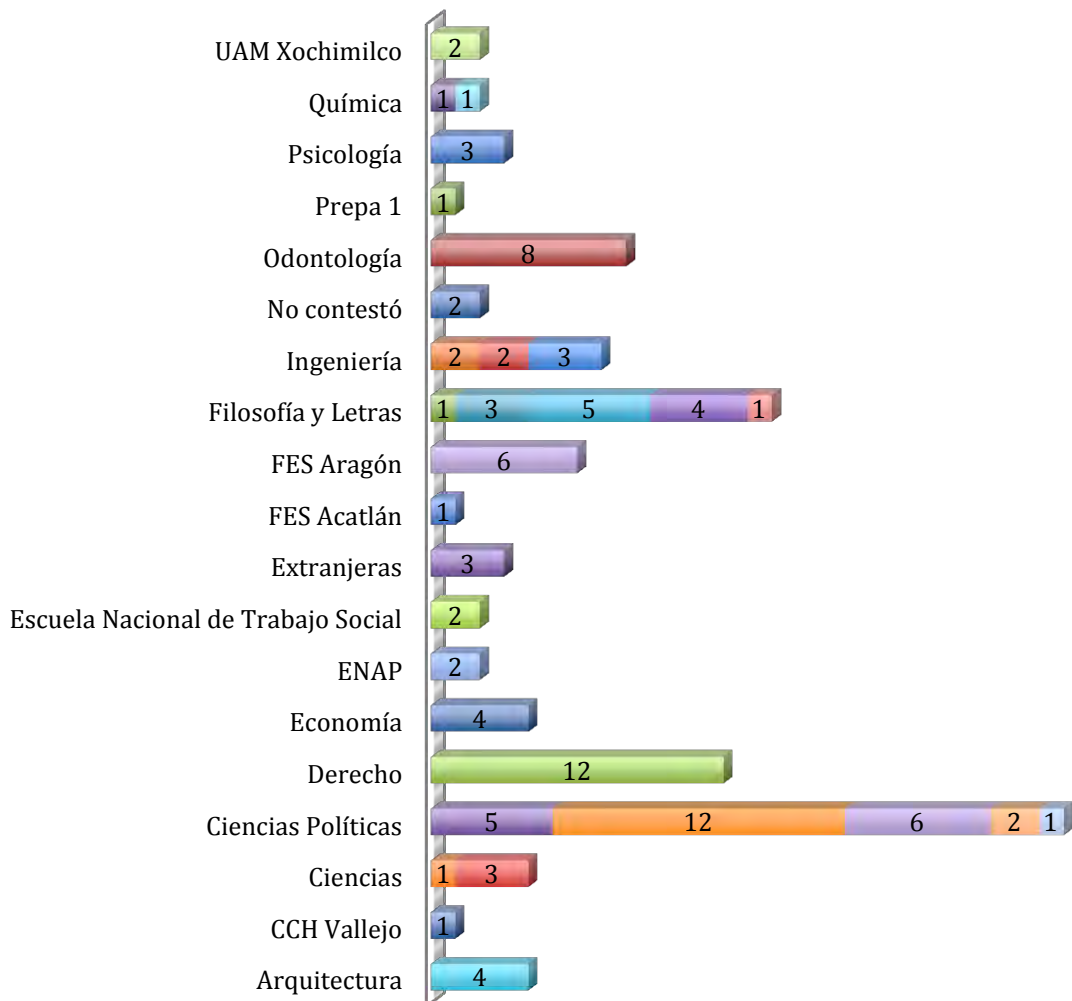
La moda de la edad en los estudiantes encuestados, tal como muestra la gráfica, se localiza en el rango de 21 a 25 años, con un total de 48 estudiantes que representan el 48% de la población encuestada. Tan sólo uno de los encuestados se negó a aportar el dato de “edad”.

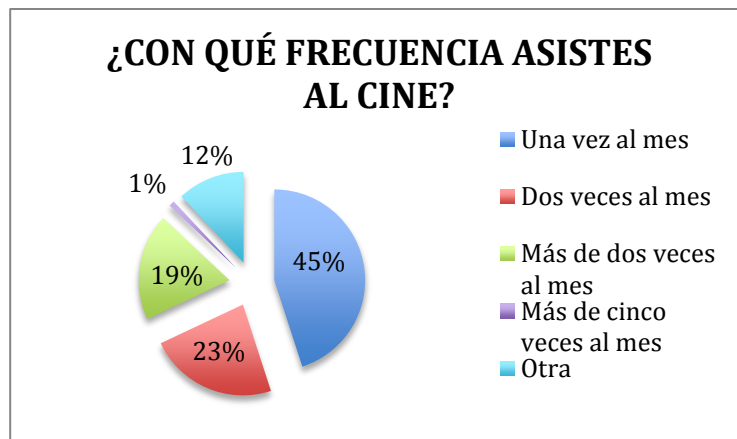
En la siguiente gráfica se presenta la Facultad y carrera de los estudiantes que respondieron la encuesta. En suma cursan 25 carreras de la UNAM, una carrera de la UAM Xochimilco, una en CCH Vallejo, una más en la Preparatoria Número 1, tres en escuelas del extranjero, dos participantes se negaron a aportar el dato y el resto pertenece a instituciones varias.

De los 100 participantes, 25 pertenecen a la Facultad de Ciencias Políticas y sociales; de esos 25, 12 cursan la carrera en Ciencias de la Comunicación. Le sigue en participación la Facultad de Filosofía y Letras con 14 estudiantes de distintas carreras, y la Facultad de Derecho con 12 estudiantes.

## FACULTADES Y CARRERAS

- |                               |                          |                       |
|-------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| ■ Economía                    | ■ Cirujano dentista      | ■ Pedagogía           |
| ■ Química                     | ■ Geografía              | ■ Electrónica         |
| ■ Psicología                  | ■ Computación            | ■ Derecho             |
| ■ Administración Pública      | ■ Letras hispánicas      | ■ Matemáticas         |
| ■ Ingeniería civil            | ■ Actuaría               | ■ Trabajo social      |
| ■ Filosofía                   | ■ Arquitectura           | ■ R.I.                |
| ■ Artes visuales              | ■ Letras clásicas        | ■ Comunicación Social |
| ■ Ciencias de la comunicación | ■ Químico farmacobiólogo | ■ Sociología          |
| ■ Ciencias Políticas          |                          |                       |

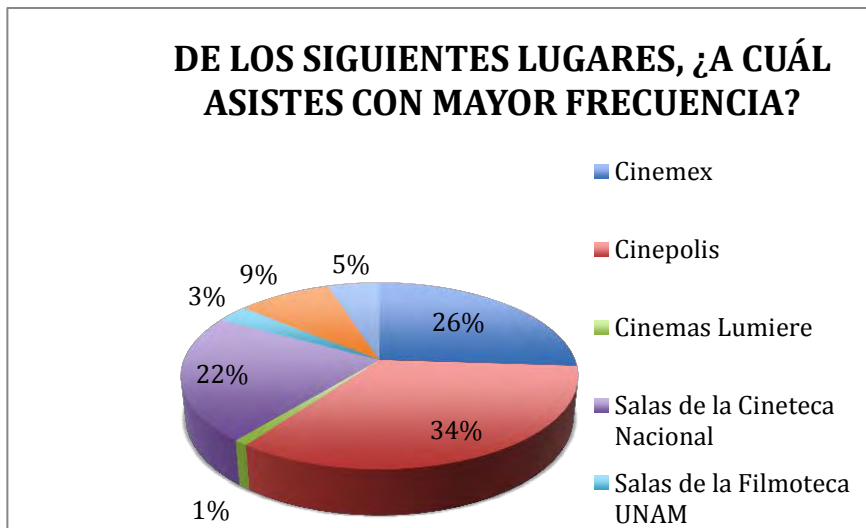




En la opción "otra", los estudiantes agregaron las siguientes respuestas:

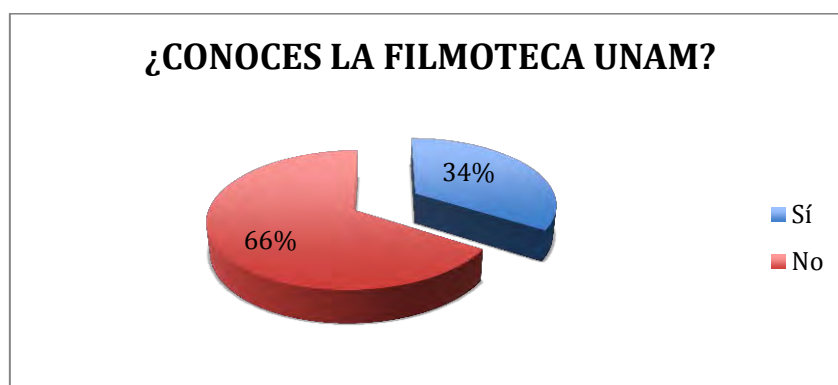
- Una vez cada tres meses (3).
- Cada seis meses.
- Cuando se puede.
- Una vez cada cuatro meses.
- Nunca
- Muy esporádicamente.

Uno no especificó y dos de ellos no respondieron.

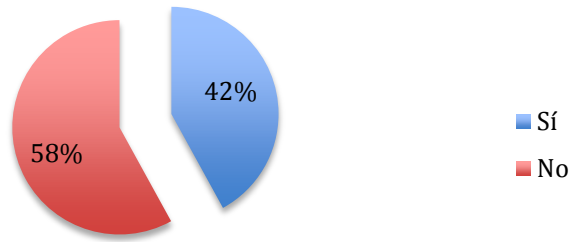


La opción con mayor número de elecciones fue Cinépolis, con un total de 34 votos. En la sección “otra”, los encuestados añadieron:

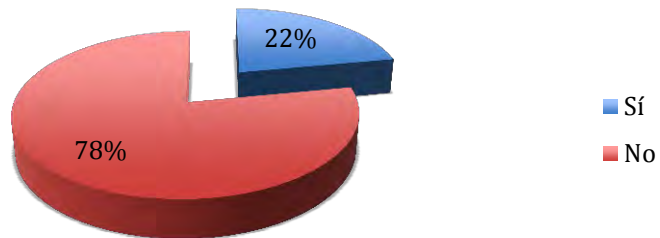
- Cinemark (5)
- Ninguna
- Mi casa
- CNA



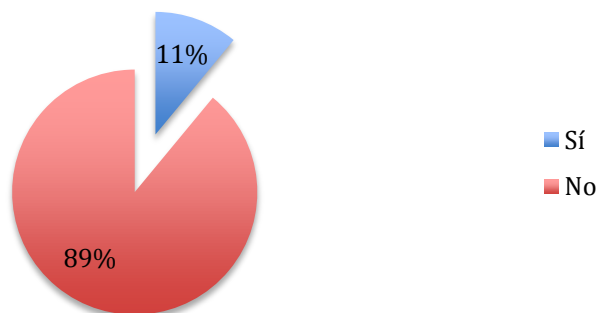
**¿SABES EN DÓNDE SE UBICA LA FILMOTECA UNAM?**



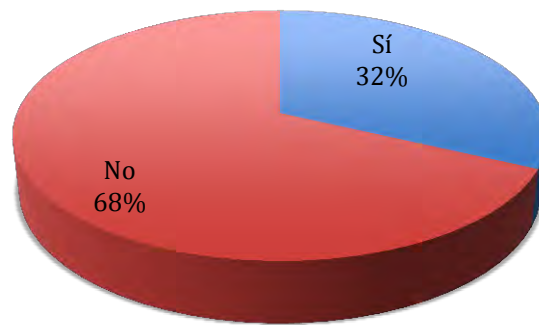
**¿CONOCES LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA LA FILMOTECA?**



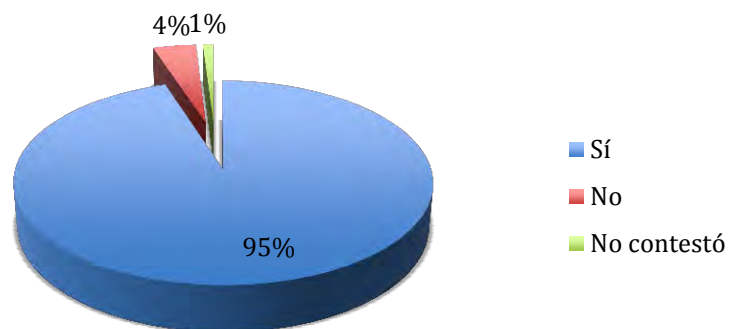
**¿ASISTES A LAS ACTIVIDADES QUE PROGRAMA LA FILMOTECA?**



**¿HAS ESCUCHADO DE LA FILMOTECA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN?**



**¿CONSIDERAS NECESARIA LA EXISTENCIA DE UNA FILMOTECA?**



Entre las respuestas a “¿por qué consideras o no necesaria la existencia de una Filmoteca?” se encuentran las siguientes:

(Las siguientes afirmaciones fueron tomadas textualmente de las encuestas aplicadas).

Sí porque...

- Promueve la cultura (40).
- Ayuda a conservar filmes con características culturales e históricas.
- Te permite acceder a ciclos de cine distintos a los de grandes cadenas.
- Cultiva y entretiene al espectador.

- Resguarda archivos con valor de carácter histórico y político para el país.
- Es importante tener un acervo filmográfico en la UNAM (5).
- Para impartir lo necesario para una educación integral.
- Sí, pero con más difusión.
- Por el gusto de ver películas.
- Para el desarrollo académico.
- Es gratis.
- Supongo que es interesante.
- Aunque no he ido me gustaría conocerla.
- Para poder consultar y aprender del arte.
- No sé.
- Creo que una Filmoteca pública se debería hacer.
- La UNAM es la mejor Universidad del país y debe tener una.
- Difusión del cine (8).
- No sé cuáles son sus funciones y diferencias con otros lugares que exhiben pelis.
- Es importante que los estudiantes tengan acceso.

Por su parte los encuestados que eligieron “no” como respuesta, no expresaron sus razones.

#### **4.2.2 Análisis de resultados**

La primera pregunta de la encuesta: “¿Te gusta el cine?”, se utilizó como filtro para saber si los encuestados formaban parte del público objetivo potencial de la Filmoteca UNAM y sus actividades. El resultado fue positivo, con un 99% de respuestas afirmativas contra una sola negativa.

La frecuencia con la que los estudiantes asisten a las salas cinematográficas, figuraba para continuar el proceso de descarte de público potencial a consumir los productos de la Filmoteca, en este caso específicamente funciones de cine programadas en sus diversas salas. Excepto por dos personas que se negaron a contestar la pregunta, y una que



afirmó no asistir nunca al cine, el resto frecuenta las salas por lo menos una vez cada seis meses. Sin embargo, la mayoría de ellos asiste a las grandes cadenas como Cinépolis, que encabezó la lista con un total de 34%, y Cinemex, que le siguió en las preferencias con 26%, relegando a la Cineteca Nacional al tercer puesto, con 22% de asistencia, y a la Fimoteca con sólo 3% de respuestas a su favor.

Una vez determinado que los encuestados eran parte del target al que se dirige la Fimoteca, y tras conocer sus hábitos de consumo de cine, era importante saber qué tanto conocen acerca de la institución, las actividades que realiza y por supuesto si asisten o no a éstas. Aunque 34% de los estudiantes encuestados conoce la Fimoteca UNAM, 58% no sabe en dónde se ubica, pese a que la mayor parte de los participantes acuden a la Facultad de Ciencias Políticas, que se encuentra justo frente a las instalaciones de la Fimoteca. Por una parte, esto habla de la falta de difusión de la institución dentro de las propias instalaciones de la UNAM, del desinterés del alumnado por conocer las dependencias con las que cuenta su Universidad, pero también de la desatención de las autoridades de Difusión Cultural de la Máxima Casa de Estudios, puesto que la Fimoteca no figura dentro de los planos de la escuela.

En cuanto a las actividades que realiza la Fimoteca, 78% de los alumnos las desconocen, y 89% no asiste a ellas. Sin embargo, todo esto puede resultar justificable debido a que los estudiantes no siempre se preocupan por conocer las actividades que les ofrece la Universidad, lo que no es justificable es que 95% de ellos hayan contestado afirmativamente la pregunta 10: “¿Consideras importante la existencia de una Fimoteca?” y que las razones para considerarla importante sean “porque promueve la cultura” o “porque la UNAM es la mejor Universidad del país y debe tener una”. Las razones enlistadas por los estudiantes ponen al descubierto que no sólo desconocen la ubicación de la Fimoteca; sino también qué funciones realiza, cuál es su trascendencia histórico-social y qué implicaciones tendría la falta de ésta. De los 100 encuestados sólo 10 personas pudieron responder de forma coherente al pedirles una razón por la cual era importante la existencia de la institución.

Para terminar, un punto favorable es que un 32% ha escuchado de la Filmoteca en los medios de comunicación. Mas este punto queda un tanto opacado, pues por alguna razón, la información, de acuerdo a los resultados de las encuestas, está siendo ignorada por la población estudiantil.

## CAPÍTULO V

### **EL *BENCHMARKING* COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES PÚBLICAS**

Las Relaciones Públicas constituyen una función directiva que mantiene interacciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso (Navarrete y Orléans, *El valor de la imagen*, 2005, p.19), por lo tanto, éstas asisten todas las actividades que se realizan siguiendo una línea (*staff management*), que al introducirse en todos los canales comunicativos que intervienen en el funcionamiento de una empresa, crea vías y puentes comunicativos que facilitan la realización de los trabajos en una institución.

#### **De lo general a lo particular: esbozo de la importancia histórica de las Relaciones Públicas**

El momento en el que surgieron las Relaciones Públicas ha sido un tema de debate. Existen autores que se inclinan por pensar que ya en la época dorada de la antigua Grecia, las RR.PP. se utilizaban a modo de oratoria y como forma de vinculación en temas religiosos y comerciales. Otra teoría establece que la Edad Media fue el punto de partida de éstas, puesto que los gremios laborales “asociaciones de carácter corporativo, se organizaron en torno a dos elementos fundamentales: los alcaldes gremiales, o autoridades internas, y los cabildos o asambleas de los miembros de pleno derecho de la asociación” (González Arce, *Gremios producción artesanal y mercado*, 2000, p.24), con lo que pretendían establecer un punto de equilibrio entre los trabajadores, sus demandas, y los talleres que los empleaban, lo cual servía como garantía para obtener mejor producción y estabilidad económica.

Durante el siglo XVIII, Samuel Adams, uno de los padres de la independencia de Estados Unidos de América, realizó grandes avances en materia de Relaciones Públicas, con su campaña de mentalización en las colonias, con el fin de fomentar el sentimiento independentista. Para conseguir este fin elaboró toda una campaña, planificó y midió los impactos de ésta, además de publicar artículos de prensa, y crear y distribuir panfletos y folletos.

En este mismo siglo, en Europa, las Relaciones Públicas jugaron un papel primordial en el ámbito privado, pues era menester mantener el control de la productividad dentro de la industria a través de una adecuada conducción, y como señala José Daniel Barquero en su apartado sobre *Teoría técnica y dirección*, en donde alude al empleo de las RR.PP. en la Revolución industrial, “no puede haber dirección o conducción sin una acertada, o por lo menos bienintencionada, política de Relaciones Públicas”. Mas en términos de RR.PP., Europa no fue un lugar propicio para su desarrollo, debido principalmente al surgimiento de los gobiernos totalitarios, que dominaban por completo el área de las comunicaciones.

En tanto, en América, entre 1829 y 1837, bajo el mandato de Andrew Jackson, Amos Kendall, consejero presidencial, dio preponderancia al empleo de las ruedas de prensa, al considerar la opinión pública como un punto fundamental para el triunfo de los propósitos del gobierno, y como vía para obtener credibilidad, gracias a lo cual es considerado uno de los primeros publicirrelacionistas.

De acuerdo con David Caldevilla en *Manual de Relaciones Públicas*, texto en el que resume cronológicamente la historia de las RR.PP., el primer personaje en utilizar el término “Relaciones Públicas” fue John Beckley; sin embargo, su discurso nunca llegó a pronunciarse en el congreso.

Exactamente 80 años después, el abogado Dorman Eaton lo volvió a emplear en una conferencia que llevaba por título *The Public Relations and the duties of legal profession*. Pero la primera vez que se utilizó esta voz con un sentido vinculado al concepto actual fue en 1908, de la mano del presidente de la American Telephone and Telegraph Company<sup>19</sup>. (Caldevilla Domínguez, 2008, p.31)

Fue hasta las primeras décadas del siglo XX, con la aparición de Ivy

---

<sup>19</sup> Theodore Newton Vail, fue presidente de la American Telephone and Telegraph Company por dos periodos, 1885-1889 y 1907-1919.

Ledbetter Lee (padre práctico de las Relaciones Públicas), y su agencia Parker and Lee, que las RR.PP., como las conocemos, comenzaron a tomar forma. Con sus prácticas, Ivy Lee cambió por completo los esquemas utilizados por los agentes de prensa, implementando la estrategia de revelar información pero utilizándola a favor de los intereses de quien lo contrataba. Con ello logró conseguir empatía por parte de la opinión pública y, claro, confiabilidad, lo cual quedó demostrado en 1906, cuando la Pennsylvania Rail Road, lo contrató para manejar un escandaloso caso de un accidente ferroviario.

Pero, la exacerbada apertura de la información, que dejaba de lado la interacción entre empresa y público, provocó un periodo de aversión entre 1919 y 1929; mas la aparición de Edward Bernays, considerado el padre teórico de las RR.PP., quien además de realizar los escritos que fungieron como base para comenzar a desarrollar una teoría de Relaciones Públicas, le otorgó a éstas un nuevo modelo, basado en la investigación y el psicoanálisis. Este modelo, que a diferencia de los dos anteriores (agente de prensa y libre información), cuenta con un sistema bidireccional que renovó por completo el ámbito de la comunicación. Y no sería sino hasta la llegada de las teorías de James E. Grunig y Todd Hunt, en 1984, con Dirección de las Relaciones Públicas, que se transformarían nuevamente los esquemas del área, al comenzar el uso de un modelo simétrico bidireccional, en el que la interacción de la empresa y sus públicos, así como el equilibrio entre ambas partes, fungían como un elemento preponderante en la producción de la empresa, la imagen de ésta y el desarrollo de sus objetivos.

En el año 1986, al sopesar la importancia de las RR.PP. dentro del ámbito de competitividad internacional, y con el fin de conseguir acuerdos en cuanto a la conducta de las empresas internacionales, se realizó la Primera Mesa Redonda de Caux, en Suiza, como una iniciativa propiciada por Frederick Philips, expresidente de la compañía electrónica Philips, y Oliver Giscard d'Estaing, del Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD) en Francia. Fue allí que se aceptaron dos de las más importantes aportaciones a la teoría empresarial, aportaciones que las RR.PP. desarrollan dentro de sus competencias de trabajo: los *stakeholders* y el *kyosei*.

El término *stakeholder* fue utilizado por primera vez en 1984 por el profesor Edward Freeman, en su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, (Cambridge University Press, 2010), en donde se dio a la tarea de construir una teoría en la que se englobaran no sólo a los clientes de una empresa, sino a todas aquellas personas que de forma directa o indirecta afectan el funcionamiento de ésta y al mismo tiempo son afectadas por sus acciones. El desarrollo de la teoría de los *stakeholders*, abrió un nuevo campo de investigación, pues por primera vez se tomaba en cuenta a los empleados y personas ajenas a la institución que se veían involucradas en los procesos de producción.

En cuanto al *kyosei*, filosofía japonesa que consiste en “vivir y trabajar para el bien común”, se adoptó una serie de estrategias y lineamientos en los que se determinaba cómo debía comportarse una empresa al interactuar con la sociedad, el cliente, los inversores, la competencia y, claro, el empleado.

**Principio 9. Creemos en la dignidad de cada empleado y en tomar en serio sus intereses.**

Por tanto, es responsabilidad nuestra:

9.1 Suministrar empleo y retribuciones que mejoren las condiciones de vida de los trabajadores.

9.2 Suministrar condiciones laborales que respeten la salud y la dignidad de cada empleado.

9.3 Ser veraces en la comunicación con nuestros empleados y estar abiertos a la hora de compartir información, con las solas limitaciones que imponen las leyes y la competencia.

9.4 Escuchar las sugerencias de los empleados y, cuando sea posible, actuar según sus ideas, solicitudes y quejas.

9.5 Entablar de buena fe las negociaciones oportunas cuando surjan conflictos.

9.6 Evitar conductas discriminatorias y garantizar un mismo trato e igualdad de oportunidades ante diferencias de sexo, edad, razón o religión.

9.7 Promover en la empresa misma, el empleo de personas parcialmente

incapacitadas en puestos de trabajo donde vayan a ser auténticamente útiles.

9.8 Proteger a los empleados contra accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

9.9 Animar y ayudar a los empleados para que adquieran conocimientos y desarrollen habilidades adecuadas y que puedan ser empleadas en otros puestos de trabajo.

9.10 Tomar en serio los problemas causados por el paro, que es consecuencia, muchas veces, de decisiones empresariales y trabajar con el gobierno, grupos de empleados y otras entidades para resolver dichos problemas.

Con las formulaciones anteriores, se pretendía encontrar un ambiente laboral en el que no se menoscabaran las habilidades del empleado, con la finalidad de que su desempeño no se viera afectado en términos físicos o psicológicos que pudieran ser dañinos para la institución, y que se encontrara un punto de equilibrio entre el trato humano y la productividad laboral.

### **Las Relaciones Públicas en México: de Sánchez Fogarty al *benchmarking***

Por otra parte, en México, las Relaciones Públicas en su concepto actual, se remontan al año 1949, con la aparición de Federico Sánchez Fogarty, fundador de la Agencia Mexicana de Relaciones Públicas y más tarde presidente de la Asociación Mexicana de Profesionales en Relaciones Públicas, y reconocido por convocar a la Primera Conferencia Iberoamericana de Asociaciones de Relaciones Públicas, en el año 1960, en donde surgió la Federación Interamericana de Asociaciones de Relaciones Públicas (FIARP). En la conferencia se establecieron, además, los lineamientos básicos de ética y profesionalismo en el ámbito de las RR.PP..

Las Relaciones Públicas han evolucionado desde los años en que Ivy Lee comenzara a llevarlas a la práctica, incluso desde el momento en el que Sánchez Fogarty, ampliara el panorama de éstas en México. Pero lo que no ha cambiado desde sus inicios, son las bases que rigen los principios de la

materia, una de las más importantes es la planificación. Como señalan Alarico y Amílcar en su libro *Gerencia de Relaciones Públicas y Protocolo*, la FIARP definió a las Relaciones Públicas como: “una disciplina socio-técnico-administrativa” (2003, p.65) y como tal, debe seguir los preceptos fundamentales de estas áreas, entre ellos los que incumben a la administración empresarial, cuyas funciones básicas son: planificación, organización, dirección y control.

En consecuencia, todas las actividades que se desprendan de la aplicación de las Relaciones Públicas, deben seguir cada una de las funciones mencionadas. Y al finalizar, es necesario llevar a cabo un análisis escrupuloso de los resultados obtenidos. Sin embargo, para saber si las Relaciones Públicas realmente están funcionando, es sumamente necesario realizar análisis comparativos que muestren qué funciones ayudan a la empresa a crecer, cuáles pueden mejorarse y también a determinar aquellas que entorpecen el desempeño de la institución, puesto que no se puede arrojar ningún resultado sin una base que establezca con referencia a “qué”, estamos progresando o retrocediendo.

Debido a ello, en el ámbito de la RR.PP. surgió, alrededor de los años 80 el *benchmarking*, como un proceso indispensable para comprender la evolución de una empresa en cada uno de los ámbitos en los que se desenvuelve. Mas, uno de los problemas que enfrenta este ramo, son los prejuicios establecidos en torno a la “comparación” como arma utilizada en contra de la propia institución. Sin embargo, todos los problemas asociados a la desconfianza que genera el *benchmarking* son de carácter comunicativo y por lo tanto, las RR.PP. cuentan con la capacidad de subsanarlos, localizando los puntos en los que se fragmenta la comunicación.

### **Canales comunicativos y *benchmarking* en la Filmoteca UNAM**

Durante el proceso de recopilación de información para la presente investigación, se encontraron deficiencias en los canales comunicativos que fungen como principal vía de enlace entre autoridades y trabajadores, así como una serie de imperfecciones en las estructuras y programas, que sirven como base para la creación armoniosa de Relaciones Públicas eficientes que



satisfagan a los *stakeholders* internos.

De acuerdo con José de la Mora en su texto *Explicación y análisis: taller de comunicación I* (1999), un canal es “el elemento que sirve para trasladar, conservar, amplificar, difundir, transportar, o reproducir los mensajes elaborados por un emisor; es el instrumento que ayuda a recorrer las señales desde un emisor hasta un receptor” (p.116), debido a ello, si un canal se fragmenta o el emisor no logra a través de éste, la identificación con su público, los procesos que dependen de esta vía tampoco se cumplirán en su totalidad.

Las Relaciones Públicas, son las encargadas de subsanar las pequeñas grietas que surjan al establecer los canales comunicativos, es por esto que se requiere de una relación intrínseca de las autoridades y el personal a su cargo, puesto que la simbiosis laboral que se establece en una empresa, está sometida a estas leyes; tal como lo señalaba adecuadamente Paul Lazarsfeld en sus teorías funcionalistas acerca de la influencia de la comunicación, mientras más próximos se encuentren los emisores a los receptores y logren mayor empatía e identificación, los contactos son “más flexibles, permiten la respuesta y la retroalimentación inmediatas” (Toussaint Alcaraz Florence *Crítica de la información de masas*. México. 2008. p.6), lo cual se refleja en los resultados dentro y fuera de una empresa, cuando estas teorías se aplican al ámbito de las RR.PP..

Es en este punto en donde se integra el *empowerment*, “sistema de creencias y de trabajo que, mediante el desarrollo autónomo de sus acciones, logra mayor satisfacción de los clientes internos, externos y también del propio personal” (Rico, *Creación y dirección de PYMES*, 1999, p. 117), gracias a este sistema no sólo se logra una comunicación eficiente, sino que se le otorga confianza al trabajador para que realice de forma autónoma sus actividades una vez que el superior a su cargo, ha definido cuáles serán. Entonces para lograr que el sistema funcione, es un requisito que la comunicación, los canales y los emisores, lleguen adecuadamente a todos aquellos que desempeñan un papel en la empresa.

A continuación definiremos los puntos fundamentales en los que los

canales comunicativos dentro de la Filmoteca UNAM sufren algún tipo de ruptura, todo ello basados en los datos obtenidos en los capítulos anteriores, así mismo realizaremos un ejercicio de *benchmarking*, que si bien es un proceso comparativo, no busca de forma alguna criticar con el fin de debilitar los procesos analizados, sino, por el contrario, encontrar la mejor forma de eficientarlos.

## **5.1 DIFERENCIAS Y DEFICIENCIAS EN LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA**

- **Internas**

- **Carencia de un departamento de Relaciones Públicas**

Aunque dentro de la Filmoteca UNAM se realizan diariamente procesos que dependen necesariamente del uso de las Relaciones Públicas, en la institución no existe un departamento que se encargue de forma directa de esta importante sección.

Sin embargo, existen tres personajes de los cuales depende directamente el personal en este aspecto:

- **Alfredo Gallardo:** jefe del Departamento Administrativo y encargado de las áreas que tienen como función atender al personal en cuanto a salarios, horarios laborales y que además, se encarga de las contrataciones, conoce a todo el personal y las necesidades de la institución en el sentido humano y material. Su figura representa, en especial para los trabajadores de confianza, la del "jefe de personal". Además atiende las quejas de los empleados y tiene pleno conocimiento de las actividades de la Filmoteca, su misión, visión y objetivos. Mas, al ser el encargado del área administrativa, sus funciones en los terrenos de las RR.PP. son un tanto aisladas.
- **Nadina Illescas:** Secretaria General de la Dirección de Actividades Cinematográficas. Ella es una persona clave dentro de la Filmoteca UNAM, pues es quien se encarga de conectar a todos los departamentos. Del mismo modo, vincula a la Filmoteca con el exterior,

en especial con el Consejo Asesor y los alumnos que buscan realizar el servicio social, prácticas profesionales o ingresar como becarios. Es también quien recibe los informes laborales de los avances en cada departamento y se encarga de la elaboración del informe general de la Dirección de Actividades Cinematográficas.

- José Concepción Romero Sánchez y Ricardo Sánchez Rodríguez (delegados sindicales): su papel es encargarse de la representación sindical. Llevan consigo las demandas de los trabajadores que forman parte del sindicato de la Filmoteca, que hace parte del STUNAM. Dentro de la institución sirven como punto de enlace de los empleados con las autoridades, en especial con la maestra Guadalupe Ferrer y el licenciado Alfredo Gallardo. Vigilan y velan por las garantías en los contratos de los miembros del sindicato; pero al mismo tiempo entorpecen las contrataciones de nuevo personal, protegiendo las plazas e impidiendo la entrada de personas ajenas a la institución.

Cada una de estas personas desempeña una función preponderante dentro del *staff management* de la Filmoteca, pues conectan al personal con las decisiones que se toman en la Dirección.

Sin embargo, las RR.PP. no se reducen a esto. Si bien es cierto que el hecho de poder identificar quiénes son los pilares de la línea de *staff* dentro de la institución es un punto a favor de la Filmoteca, también es necesario destacar que debe existir una unidad comunicativa que represente a los tres emisores con el fin de que el mensaje que se transmita sea único. No basta con establecer las reglas y lineamientos en cada uno de los departamentos de la Filmoteca, sino que estas reglas deben ser conocidas por todos, es decir, que la información con la que cuente cada uno de los pilares de la institución sea la misma. De lo contrario, surgirán problemas que en un esquema comunicativo básico se conocen como “ruido”, es decir, interferencias que impiden que el mensaje que se transmite alcance a los receptores, en este caso, a los trabajadores. Así surge la confusión entre las funciones que se desempeñan, quién tiene derecho a dictaminarlas y cuáles son los procedimientos que se utilizan para cumplirlas.

- **Escasa interacción y conocimiento de la plantilla laboral**

Dentro del mismo cuadro entra otra problemática. No todas las autoridades conocen al personal a su cargo. Dentro del *staff management*, es imposible establecer una relación armoniosa y eficaz sin saber con qué recursos materiales y humanos se cuentan. Es preciso que cada subdirector y cada jefe de departamento conozca a su propio equipo, pues son ellos quienes tienen como tarea principal dirigirlos, descubrir sus errores y sus virtudes laborales. No se puede establecer la comunicación directa y obtener un *feedback* eficiente si no sabemos a quién nos dirigimos. Dentro de todos los esquemas comunicativos que se han realizado, lo más importante es conocer al público, en este caso al empleado, puesto que al elaborar los mensajes para que lleguen de forma adecuada a éste, es un requerimiento saber formularlos.

Por otra parte, las encuestas revelan que 89% de los empleados conocen todos los departamentos; 84% saben qué funciones realizan; 85% conoce a todos sus compañeros de trabajo y 95% a las autoridades a cargo de la Filmoteca. Aunque estas cifras pueden parecer satisfactorias en un primer análisis de comunicación, una vez que se profundiza en la información y se compara con la obtenida mediante otras vías, queda al descubierto la falsedad de los números. Y no es para menos, desde luego no a muchas personas les gusta admitir que desconocen la información sobre un tema, menos aun si se trata de su propio campo laboral. Existen dos puntos de contraste: por una parte las entrevistas realizadas a algunos miembros de la plantilla laboral de la Filmoteca, en las que los resultados no fueron tan positivos. En entrevista con los trabajadores, desde subdirectores hasta personal de intendencia, reconocieron que no conocen a todos sus compañeros, menos las funciones que realizan. El segundo punto de contraste es el tiempo que los empleados llevan desempeñando sus labores en la Filmoteca: 76% de los encuestados lleva trabajando entre 6 y 36 años dentro de la institución. Es precisamente en este punto, en el que las cifras antes mencionadas se vuelven alarmantes, puesto que en este periodo de tiempo no conocen a todos sus compañeros, los departamentos, funciones e incluso a las autoridades. Debido a ello surge un nuevo problema.

- **El empleado no se identifica con su trabajo y/o no siente que éste sea valorado**

Los comentarios más frecuentes expresados por los empleados durante las entrevistas, fueron aquellos que hacían alusión a la valoración de su trabajo dentro de la Filmoteca, pues aunque cumplen con sus tareas, los altos mandos sólo ven los resultados y no el esfuerzo que implica la entrega de éstos. Este factor desmotiva a los trabajadores, quienes aseguran que pese a no contar con los recursos de otras instituciones del mismo ramo, intentan cumplir con su trabajo de la forma más adecuada sin siquiera recibir alicientes. Al entrar en detalle acerca de lo que consideran “un aliciente” respondieron: “para nosotros sería más que suficiente que nos reconocieran y felicitaran por lograr los objetivos que nos plantean”. Así mismo, aseveraron que durante la administración del biólogo Iván Trujillo, recibían ese tipo de gratificaciones, que aunque no fueran de tipo económico, les comunicaban que su trabajo formaba parte de algo más grande: la Filmoteca. Del mismo modo, los empleados consideran que existe algún tipo de discriminación de las autoridades con respecto a quienes desempeñan puestos de rango inferior en el organigrama, es decir, que los dirigentes no ven el trabajo de éstos como algo importante dentro de la institución.

- **Los empleados carecen de preparación**

Aunado a las problemáticas anteriores surge una más. La mayoría de las contrataciones se realizan mediante la intervención del sindicato. Por lo tanto, se asignan funciones a personas que carecen de preparación al momento de ingresar a la institución. Y aunque para escalar a un puesto de nivel superior, los sometan a exámenes para probar que se han preparado para el puesto siguiente, la preparación es escasa y los empleados se ven obligados a aprender a posteriori las funciones que desempeñan.

- **Las funciones no están bien definidas**

Aunque cada departamento cuenta con un organigrama en donde se establece qué puesto desempeña cada trabajador, las funciones no parecen estar bien definidas en cada área. En días anteriores a la redacción de la presente

investigación, surgió un brote de inconformidad entre el personal sindicalizado, al afirmar que se estaban usurpando funciones. Entre sus demandas exigían que se les informara acerca de las contrataciones de nuevos empleados y su papel dentro del ámbito laboral de la Filmoteca, así como de la entrega de información de los estudiantes que realizan el servicio social, los becarios y el área en la que se desempeñaban cada uno de ellos. Para presionar a las autoridades tomaron las instalaciones de la institución, el día siete de mayo, impidiendo el acceso al personal de confianza y miembros del servicio social. Al leer sus demandas, la directora admitió no estar al tanto de las nuevas contrataciones. Este tipo de brotes son una muestra de la escasa comunicación no sólo entre empleados y autoridades, sino también entre los mismos dirigentes de la institución. Todo ello es resultado de la falta de un punto de encuentro entre los diversos integrantes de la Filmoteca.

Mientras que el sindicato realiza reuniones periódicas (juntas ordinarias y extraordinarias) para mantener informado a su personal de los problemas que ocurren en la Filmoteca y las plazas vacantes, el personal de confianza sólo cuenta con los informes anuales y las juntas que se llevan a cabo cuando se trata de implementar nuevas técnicas de trabajo, como la realizada el mes de mayo en la que se presentó un nuevo prototipo de base de datos, que facilitaría el trabajo y conectaría los archivos de la Filmoteca con las bases de datos de otras instituciones de índole semejante. Sin embargo, no existe una reunión en la que los trabajadores, sean o no sindicalizados, tengan oportunidad de externar sus puntos de vista sin temor a represalias, o en las que puedan comunicarles a los otros departamentos cuáles son los avances dentro de su área laboral.

- **Los horarios laborales limitan a los trabajadores**

Otro de los puntos que causa mayor inconformidad es el de los horarios laborales. Debido a las extensas jornadas de trabajo, el empleado no tiene tiempo de asistir ni a las actividades que realiza la misma Filmoteca, mucho menos de asistir a cursos o talleres que ayuden a fortalecer sus conocimientos laborales o que le permitan desarrollarse en otros campos con el fin de enriquecer tanto su trabajo como su vida personal. Todo ello crea un desajuste

de acuerdo con los preceptos establecidos en la *Mesa Redonda de Caux*, Suiza, pues si el empleado se encuentra desmotivado, las consecuencias se verán plasmadas en la producción laboral.

- **Las instalaciones**

En cuanto a las instalaciones, es innegable que los cambios que se han producido en los últimos años, han contribuido a que la Filmoteca cuente con áreas de trabajo que facilitan el desempeño de sus empleados, el cuidado del material y la organización de los diferentes departamentos. La creación de las bóvedas y el edificio actualmente ubicados dentro de Ciudad Universitaria, son mucho más accesibles y acordes a las necesidades de la institución, que todos los edificios anteriormente improvisados para contener el material fílmico con el que cuenta la UNAM.

## **5.2 DIFERENCIAS Y DEFICIENCIAS EN LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN EXTERNA**

En cuanto a las RR.PP. que impactan el exterior, se han hecho grandes avances, al mismo tiempo que se han sufrido retrocesos. Las estrategias de difusión se modificaron con el propósito de alcanzar a un mayor número de personas. Actualmente se llevan a cabo procesos de frecuente actualización en las redes sociales, que son una de las principales vías utilizadas por los jóvenes para mantenerse informados; sin embargo, existen algunos puntos ciegos en los procedimientos de difusión que se emplean. A continuación se muestran los principales cambios sufridos en los últimos diez años y cómo éstos han repercutido en la difusión de la Fílmoteca de forma favorable o desfavorable.

- **Departamento de Información y Publicidad y Subdirección de Difusión**

La creación de la Subdirección de Difusión es uno de los cambios más acertados en lo que a difusión externa se refiere. Si bien el Departamento de Información y publicidad, cumplía favorablemente con la promoción y fomento de la asistencia a eventos programados por la Fílmoteca, y mantenía el contacto con los medios, la falta del uso adecuado de las redes sociales, conservaba a la Fílmoteca en un abismo de incomunicación virtual que impedía que el público tuviera acceso a toda la información de ésta.

Con la aparición de la Subdirección de Difusión, se aglutinaron áreas como Museología, Nuevas Tecnologías y Prensa, logrando así un mejor control de la información y las actividades. Sin embargo, se disminuyeron considerablemente las conferencias de prensa y se eliminaron por completo las reuniones/desayuno, fundamentales para crear vínculos emocionales con los miembros de la prensa. Y si bien el impacto se aprecia indudablemente en la participación del público en las redes sociales, la falta de comunicación con la prensa se refleja en el número de notas que publican los periódicos, que disminuyó hasta 37 espacios en 2012, cuando en 2007 había alcanzado un total de 44 espacios en la prensa y en 2005, 86 artículos hablaban sobre la Fílmoteca.



- **Comunicación interrumpida en la Subdirección de Difusión**

En las entrevistas realizadas dentro de la Subdirección de Difusión, también se encontraron rupturas comunicacionales, entre ellas una de las más graves es la que se refiere al plan de medios. Pues hay por lo menos tres distintas declaraciones con respecto a éste. “no existe un plan de medios como tal”, “sí existe un plan de medios, pero le corresponde a otra área” y “sí contamos con un plan de medios que se ajusta de acuerdo a las necesidades y recursos de la Filmoteca”. Mas en cualquiera de los tres casos, el acceso al plan de medios fue imposible.

- **Los informes laborales**

Los informes laborales realizados por la Filmoteca, y publicados actualmente en la página de Memoria UNAM, son uno de los puntos que requieren mayor análisis. En todos ellos se encuentra una infinidad de cifras que hablan sobre los progresos de la institución. Cada informe cuenta con variables que van desde el número de funciones de cine que realiza la Filmoteca, hasta el material que ingresa a las bases de datos. Sin embargo, lejos de brindar información clara de lo que se está haciendo, son una lista interminable de los aciertos de la institución.

Así, cada año se enumeran distintos factores, lo cual impide que se realice un proceso de *benchmarking* en el que se pueda determinar qué es lo que no funciona de manera adecuada. Para poder medir los progresos de la Filmoteca se requiere que exista un parámetro base de un año al siguiente, en el que se enlisten no sólo los progresos sino también los retrocesos; de otra forma, no se pueden subsanar aquellas brechas que estancan a la institución.

Aunado a ello, las cifras se disparan de un informe a otro, tanto que resultan poco creíbles. Por ejemplo, mientras que en 2004 se procesaron 1,163 materiales, al año siguiente se procesaron 33,594.

Este problema tiene como raíz nuevamente la falta de comunicación. En el Departamento de Documentación se realiza una serie de procesos antes de incorporar el material que recibe la Filmoteca a la base de datos oficial. En primera instancia se inventaría todo el material recibido. Una vez listo el

inventario se procede a la depuración del material, catalogación y finalmente ingreso a la base de datos. Es por ello que cuantificar cuántos materiales se ingresan a la base no ratifica cuántos ingresan en la institución. Por otra parte, existen materiales que cuentan con más de una copia, por lo tanto la cifra que señala con cuánto material nuevo se cuenta, no es la misma que indica cuánto de este material se ingresa a los catálogos de las bases de datos.

En este mismo rubro surge otro punto de desconcierto. El registro del acervo total de la Filmoteca tiene por lo menos tres fuentes diferentes: la prensa, *Memoria UNAM* y los archivos internos. Así, mientras que el periódico *Crónica*, en su nota del primero de marzo del 2008, “Filmoteca de la UNAM creará escuelas para restauradores”, citaba: “la restauración y la conservación del acervo fílmico con el que cuenta la Filmoteca es de 40 mil títulos”, *Memoria UNAM* no tenía registro de este dato, y los informes de la Filmoteca indicaban que el total era de 42,373 títulos.

- **Los festivales y eventos**

Así mismo, con la desaparición del Festival de Verano de la Filmoteca UNAM, se perdió el espacio en la prensa que fungía como medio de difusión de la propia institución. El tema de este festival cinematográfico a lado de la entrega de la Medalla Filmoteca y el de reconocimiento por la labor de preservar el material fílmico del país, era uno de los que generaba mayor número de inmersiones en los diarios nacionales.

- **El acercamiento con los estudiantes**

En el tema de difusión es importante destacar la falta de posicionamiento de la Filmoteca en las preferencias de los estudiantes, que son el público externo más cercano a la institución. Existen dos factores que atenúan los esfuerzos de la institución para darse a conocer entre los universitarios. El primero es desde luego, el desinterés de los alumnos. Y el segundo, no es la falta de difusión; sino la dirección errada de ésta. En entrevista, la maestra Carmen Carrara, subdirectora de Difusión, aseguró que la mayor parte de los esfuerzos de difusión, se centran en dar a conocer las actividades de la Filmoteca al público interesado en el ámbito cinematográfico, y a los universitarios.

Sin embargo, pese a que el acceso a las instalaciones es mucho más sencillo que hace 10 años, los jóvenes no se acercan a la Filmoteca o desconocen que las salas de cine del Centro Cultural Universitario y El Chopo, son parte de la dependencia. Así mismo desconocen los servicios que ofrece la institución y las funciones que realiza. El problema con las páginas de internet es que sólo aparecen si las buscas, y si no existe interés por parte de los estudiantes, es imposible que encuentren la información.

Con la rapidez y fugacidad de los flujos de información a los que están acostumbrados los jóvenes, actualmente es muy complicado que se detengan a buscar carteleras de cine en su propia universidad, sobre todo si consideramos que se ha fomentado la burda creencia de que todo lo que realiza la UNAM, son actividades culturales y, por consiguiente, aburridas. Para llegar a este tipo de público que diariamente es bombardeado con campañas publicitarias de los grandes medios, anuncios y propagandas en la calle, el transporte público, y por parte de sus propios líderes de opinión en sus pequeños núcleos, se requiere recurrir a estrategias que en publicidad se denominan BTL (below the line) y que generan un impacto distinto en el público propiciando su acercamiento a aquello que se promueve.

## CAPÍTULO VI

### OPCIONES DE AJUSTE EN LOS PROCESOS DE *BENCHMARKING*, Y LA APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE PÚBLICOS

Para lograr avanzar en términos de RR.PP. y mejorar la difusión de la Filmoteca, es necesario gestar una base en la que se establezcan parámetros y variables medibles con los cuales comparar los progresos y retrocesos de nuestra empresa a futuro.

Desde luego, las RR.PP. no son una herramienta que funcione a corto plazo, y el *benchmarking*, como forma de apoyo a los procesos corporativos tampoco lo es. Son herramientas que plantean objetivos a corto, mediano y largo plazos, lo mismo de forma interna que externa; sin embargo, es necesario comenzar a aplicarlos para que las bases de una estructura que permita modificar las acciones que nos ayuden a cumplir los objetivos generales de la institución, empiecen a tomar forma.

Como parte de un proceso inicial de *benchmarking* debemos ubicar a las empresas que se han caracterizado por realizar las mejores prácticas en comunicación y Relaciones Públicas durante el año 2012. La página de internet Great Place to Work <http://www.greatplacetowork.com.mx> se encarga cada año de realizar un listado con las mejores empresas para trabajar, con la finalidad de poner a disposición del público la información acerca de las condiciones laborales que favorecen el desempeño de los empleados y contribuyen a la formación y el enriquecimiento de la empresa en general, así como las técnicas en comunicacionales que éstas emplean.

Dentro de la lista figuran empresas como Gruma México, McDonald's, o Liverpool, que si bien son empresas que cuentan con más de 5 mil empleados no por ello significa que sus técnicas en RR.PP., no puedan ser eficaces al adaptarse a un contexto como el de la Filmoteca UNAM. A continuación se enlistan una serie de puntos extraídos de la comparación entre las funciones de las empresas del *ranking*, que pueden adaptarse de forma adecuada a los procesos dentro de la Filmoteca.

## 6.1 MÉTODOS Y ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS RR.PP.

- **Creación de un departamento especializado en Relaciones Públicas**

Dentro de la Filmoteca UNAM, uno de los principales problemas es que la falta de un departamento de RR.PP. obliga a todos los demás departamentos a intervenir en las funciones que normalmente ejecutaría un publirrelacionista, claro que dentro de una empresa es necesario que todos los miembros del equipo de trabajo desempeñen un papel dentro de las Relaciones Públicas, pero más importante es que exista cohesión en éstas, para lo cual se requiere un departamento que sirva como pedestal del rubro, que organice cada una de las funciones que le atañen a las RR.PP. y que por supuesto unifique los mensajes que se transmitirán dentro y fuera de la empresa. Empresas como Compartamos Banco<sup>20</sup>, ubicada en el número dos del ranking *Great place to work 2012* cuentan con un departamento que se dedica específicamente a la interacción, creación y difusión de mensajes de manera coordinada.

Una vez creado un departamento de Relaciones Públicas, que cuente con un organigrama designando a cada miembro del departamento y las funciones específicas que va a desempeñar, se debe elaborar una lista de objetivos a corto, mediano y largo plazos, al interior de la institución y también al exterior, siguiendo el ejemplo de las grandes empresas. Del mismo modo, se debe crear un plan estratégico en el que se enarbole de forma teórica cada una de las acciones a realizar para cumplir cada objetivo, para lo cual es necesario, en primera instancia, llenar los huecos en los canales comunicacionales dentro de la institución.

Para comenzar a subsanar las rupturas en los canales comunicativos, hay que recurrir a las teorías acerca de los cuatro modelos comunicacionales de Relaciones Públicas, que plantean autores como Grunig y Hunt, pues tal como ellos lo señalan en Dirección de Relaciones Públicas, “en primer lugar, los modelos difieren en su intención, en la función que proporcionan a la

---

<sup>20</sup> Compartamos Banco México  
<http://www.compartamos.com.mx/wps/portal/Banco/AcercaCompartamos/CulturaOrganizacion>  
al [fecha de consulta: mayo 2013]

organización que los promueve”, y por lo tanto deben aplicarse en diferentes niveles de acuerdo a lo que se pretenda lograr al emplearlos. Cada uno de los modelos se enfocará en un área específica, para lograr introducir al personal al contexto de un ambiente de trabajo saludable en el que no sólo desarrollen sus capacidades laborales sino también su crecimiento personal, tal como lo ha hecho Gruma México, quienes dentro de su misión, visión, filosofía, etc., posicionan al empleado como uno de sus principales *stakeholders*: “En GRUMA la energía interna es la que nos mueve, es la que nos lleva a ser la compañía que ahora somos. En Gruma el desarrollo de nuestra gente es un compromiso”<sup>21</sup>.

- **Los modelos con el público interno:**

- Agente de prensa: al ser un modelo de flujo unidireccional, se debe emplear cuando se trate de realizar anuncios y propagandas de los eventos que realizará la Filmoteca, tanto interna como externamente; principalmente para dar a conocer a los empleados las carteleras, cursos, talleres, conferencias y avisos de índole laboral.
- Información pública: por su parte, el modelo de Información pública, propuesto por Ivy Lee, es aplicable en el caso de los informes de labores de cada uno de los departamentos y de la administración en general.
- Asimétrico bidireccional: el principal fundamento del modelo Asimétrico bidireccional es la investigación. Por lo tanto, es apto en el momento en el que se trate de persuadir al empleado de asistir a las diferentes actividades que realice la Filmoteca. Para ello, se requiere conocer a profundidad al empleado y sus necesidades, en este caso, la aplicación de encuestas y sondeos es fundamental; del mismo modo, la comunicación constante de los subdirectores y jefes de departamento con el personal a su cargo, facilitará la elaboración de mensajes persuasivos para que el empleado se sienta parte de la Filmoteca y

---

<sup>21</sup> Gruma México: <http://www.gruma.com/somos-gruma/filosof%C3%ADa.aspx?sec=1051> [fecha de consulta: mayo 2012]

desea participar en las acciones que la encaminen a mejorar interna y externamente.

- Simétrico bidireccional: finalmente, el modelo simétrico bidireccional debe estar presente en cada una de las actividades, es decir; se debe buscar, en todo momento, la retroalimentación de cada uno de los integrantes que conforman la plantilla de trabajo de la institución, escuchar sus sugerencias y aplicarlas en la medida de lo posible, siempre que éstas beneficien y vuelvan más eficientes las labores de los empleados y, por lo tanto, de la Filmoteca.

- **Los modelos con el público externo:**

- Agente de prensa: al igual que en el caso de los empleados, este modelo funcionará al exterior como una vía para dar a conocer la Filmoteca de forma general, es decir, para acercarse a quienes la conocen e informarles sobre sus actividades y comenzar a posicionarla entre aquellos que la desconocen. Para ello se deben elaborar campañas publicitarias en los medios de comunicación y en los lugares más transitados de Ciudad Universitaria y la zona metropolitana.

Aunque en primera instancia la aplicación de estas medidas pueda verse contrastada por el bajo presupuesto destinado al área de difusión, existen métodos que no requieren de grandes cantidades de dinero para llevarse a cabo; por el contrario, necesitan únicamente de un excelente plan de Relaciones Públicas. Herramientas como el *free press* o *publicity* y *product placement*, son vías útiles en casos en los que se carece de presupuesto suficiente. Aunque este último sí requiera de presupuesto para su utilización, la Filmoteca puede hacer uso de sus propias salas o de los documentales que produce para hacer su emplazamiento de producto. Así mismo, volver eficientes los procesos ayudará a la institución a aparecer con mayor frecuencia en los medios sin necesidad de hacer uso del presupuesto, tal es el caso de empresas

como Grupo Vidanta<sup>22</sup>, que ocupa el número ocho en la lista de mejores lugares para trabajar, y que se ha dedicado a hacerse de una campaña gratuita al ofrecer los mejores servicios de hospedaje.

Hablamos de *publicity*, al referirnos a todos aquellos mensajes que se transmiten en los medios de comunicación como una vía alterna a la publicidad.

Entre sus peculiaridades, la *publicity*, al figurar en la superficie redaccional del medio, gana en credibilidad y en penetración psicológica. El público, en este sentido, valora de diferente manera una noticia frente a un anuncio<sup>23</sup>.

La *publicity* ofrece una gran ventaja con respecto a la publicidad en términos económicos y de penetración psicológica en el público, y su principal objetivo, lejos de vender un producto o una empresa, es posicionar a la institución y crear una imagen de ésta. Sus principales herramientas son: boletines de prensa, actividades de acercamiento con los medios (entrevistas, visitas a los medios, organización de eventos para éstos), e informes de gestión utilizando la cuantificación de noticias y análisis ROI (retorno sobre la inversión).

Por su parte, el *product placement* o emplazamiento de producto, se refiere a la incursión de una marca o producto como parte del ambiente de una producción audiovisual. La ventaja de esta herramienta publicitaria es que el producto o servicio, se anuncia de forma discrecional, sin agredir de forma directa al espectador, puesto que sólo aparece como parte del contexto de la grabación.

- Información pública: este modelo resulta sumamente funcional en el caso de la Filmoteca, pues al ser su principio base, utilizar la verdad como fuente principal, la Filmoteca no tendrá problemas en elaborar campañas en las que se hable de sus logros como el archivo más

---

<sup>22</sup> Gupo Vidanta: <http://www.grupovidanta.com> [fecha de consulta 13 de mayo de 13]

<sup>23</sup> BAÑO González Joaquín, Francisco Bernabéu Ripoll, Roberto Díaz Gartagani & Luís Simón Navarro. "Publicity". <http://www.rppnet.com.ar/publicity.htm> [fecha de consulta 20 de jun. de 13]



grande de material fílmico en México. En este caso, utilizar los números exactos del material con el que cuenta; los nombres de los escritores, cineastas, profesores e investigadores que se han servido de su material como base para sus trabajos, e incluso destacar a las figuras con las que cuenta su plantel en las subdirecciones, servirán para generar la impresión de que es un recinto trascendental en la historia del cine mexicano y que, además, cuenta con amplio reconocimiento a nivel mundial.

- Asimétrico bidireccional: al aplicar este modelo se requiere, como en el caso del público interno, conocer las necesidades del público externo, sus motivaciones y razones para no acercarse a la institución, para posteriormente crear mensajes que toquen precisamente los puntos sensibles del público, impulsándolos a conocer el recinto, sus ofertas culturales y las actividades que realiza.
- Simétrico bidireccional: la aplicación correcta de este modelo al exterior de la institución es, quizá, la que acarreará mayores beneficios. Este modelo permitirá dos niveles de comunicación con el público: mediático y personal. El nivel mediático se comenzará a gestar si se realiza una interacción adecuada con los medios de comunicación, pues al entablar relaciones adecuadas con éstos los espacios en la prensa, radio y televisión estarán garantizados, y los mensajes de la Filmoteca tendrán un alcance mayor, ATL (*above the line*), con lo cual se conseguirá un posicionamiento *top of mind* en el público.

Por otra parte, la interacción y retroalimentación con el público es de suma importancia, pues son ellos mismos la principal herramienta publicitaria con la que cuentan las instituciones, si una persona se siente satisfecha con los productos de una empresa, comenzará el fenómeno conocido como “voz a voz”, con el que no sólo se obtiene público cautivo; sino también público nuevo y un posicionamiento *top of hearth* BTL al exterior (*below the line*).

- **Creación de variables definidas para la evaluación**

El siguiente paso dentro de un primer plan de RR.PP., es contar con la capacidad de medir el impacto de todas las estrategias aplicadas por el departamento de Relaciones Públicas, para lo cual es imprescindible contar con variables medibles que ratifiquen el funcionamiento de las acciones y el alcance de los mensajes transmitidos. Aunque la Filmoteca UNAM cuenta con cuadros estadísticos del impacto de sus actividades, cada año enlistan elementos diferentes, lo cual hace imposible una comparación de un año a otro e impide averiguar qué es lo que funciona adecuadamente y qué planes podrían modificarse para contar con un mayor impacto en términos de difusión, situación que difiere por completo de las grandes empresas como McDonald's, quienes desde el inicio crean un plan con objetivos a alcanzar interna y externamente, lo cual ayuda a motivar al empleado gracias a técnicas tan simples como el reconocimiento a la labor en cuadros visibles al personal.

Las variables que se pueden tomar en cuenta son: apariciones en la prensa, festivales o ciclos de cine realizados, número de asistentes a los festivales o ciclos cine, número de personas que asisten a la Filmoteca y con qué intención, talleres que se imparten, conferencias que brinda a los medios, número de notas destinadas al tema de la Filmoteca UNAM por cada conferencia que se imparte, productividad laboral y asistencia de los empleados a las actividades. Posteriormente se pueden incorporar variables dependientes o distintas que fortalezcan la información brindada por las variables principales.

- **Aplicación de técnicas de evaluación: *benchmarking***

Los valores cuantificables permiten finalmente un *benchmarking* eficiente, éste será capaz de determinar, a través de un modelo retórico, qué funciona y qué debe de cambiar. El *benchmarking*, como herramienta evaluativa no ofrecerá respuestas, pero sí evidenciará todos aquellos procesos disfuncionales en la institución y es sólo a través de la mayéutica, propuesta por Sócrates, que se puede realizar un análisis FODA concienzudo que ayude a una empresa a transformar sus debilidades en fortalezas y a franquear las amenazas.

- **Ajuste y modificación de estrategias**

Una vez que el proceso de *benchmarking* se dé por concluido, se debe proceder a realizar los cambios necesarios en los planes y estrategias para ajustarlas a las necesidades y objetivos de la empresa, en este caso de la Filmoteca UNAM.

## **6.2 LA TEORÍA SITUACIONAL DE LOS PÚBLICOS APLICADA A LAS RR.PP. DE LA FILMOTECA**

En 1966, James E. Grunig, en *The role of information in economic decision making* (Association for Education in Journalism, 1966), comenzó con el planteamiento teórico de una serie de conceptos que más tarde se transformarían en lo que hoy se conoce como la Teoría situacional de los públicos. Para poder decidir cómo actuar en situaciones determinadas, era necesario crear una tipología de grupos, para lo cual Grunig tomó en cuenta tres condiciones primordiales a las que tenían que responder éstos para entrar en la tipología:

- Enfrentar el mismo problema.
- Reconocer la existencia del problema.
- Organizarse para reaccionar frente al problema.

Una vez planteadas las características procedió a crear una serie de grupos:

- No- públicos; No cuentan con las tres condiciones planteadas por Grunig.
- Públicos latentes: Individuos que comparten el mismo problema sin ser conscientes de ello.
- Públicos informados o conscientes: Reconocen el problema y lo detectan.
- Públicos activos: Reconocen el problema, lo detectan y actúan en consecuencia.

Con el fin de identificar y conocer a los públicos que pueden afectar a la institución o viceversa, la Teoría de los públicos establece tres variables

independientes y dos variables dependientes. Las variables independientes son: reconocimiento del problema por parte de los públicos, reconocimiento de las restricciones y limitaciones para responder al problema y establecer una conducta frente a éste, y nivel de involucramiento o implicación por parte del público que se siente involucrado en el problema o situación.

<b>OCHO CLASES DE PÚBLICOS DEFINIDOS POR LAS TRES VARIABLES INDEPENDIENTES DE LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN (TEORÍA SITUACIONAL)</b>				
	Alta involucración		Baja involucración (BI)	
	Tipo de conducta	Tipo de público	Tipo de conducta	Tipo de público
<b>Conducta de enfrentamiento al problema (EP):</b> Alto reconocimiento del problema Bajo reconocimiento de las restricciones	AIEP	Activo	BIEP	Consciente/ activo
<b>Conducta restringida (CR):</b> Alto reconocimiento del problema Alto reconocimiento de las restricciones	AICR	Activo	BICR	Latente/ consciente
<b>Conducta de rutina (CRU):</b> Bajo reconocimiento del problema Bajo reconocimiento de las restricciones	AICRU	Activo (de refuerzo)	BICRU	Ninguno/ latente
<b>Conducta fatalista (CF):</b> Bajo reconocimiento del problema Alto reconocimiento de las restricciones	AICF	Latente	BICF	Ninguno

Fuente: MÍGUEZ, González María Isabel, "Teoría situacional de los públicos: las nuevas aportaciones desde la década de los noventa". *Comunicación y Sociedad* vol. XIX • núm. 2, 2006., P.135

Una vez que se determina a qué grupo pertenece el público, se conocen las variables dependientes: actitud pasiva o actitud activa. La primera indica que el público procesará la información pero no actuará en consecuencia; en tanto la segunda, conducirá al individuo a la búsqueda de información y reaccionará con base en ello. Mientras más reconocimiento del problema exista, mayor posibilidad habrá de que el público decida ampliar la información y, por tanto, actuar.

Por otra parte, el reconocimiento de las restricciones limitará la voluntad del individuo para actuar. Sin embargo, si no existe un alto nivel de involucramiento, o "involucración" (término utilizado en RR.PP.), aunque se procese la información, no se buscará la ampliación de ésta. Otros factores que intervienen en la búsqueda y ampliación de la información, son la conducta y disposición, pues aquellos con tendencias fatalistas o rutinarias, es decir, quienes nunca ven una solución o aquellos que se conforman con procesar la información, al ser entes pasivos, no buscarán más información. Por su parte, los públicos activos son críticos, es por ello que la comunicación con éstos

debe iniciar antes de que lleguen a esta etapa, cuando aún se encuentran en el rango de públicos conscientes. Cada nivel de público requiere una inversión distinta de recursos y una elaboración estructural diferente al crear mensajes e intentar comunicarse con ellos. Mientras menos involucrado esté un público con el problema, mayor será el gasto e inversión que se necesite para interesarlo en un tema. Y aunque los cambios de actitud en los públicos son posibles, el cambio de comportamiento se complica con el nivel de implicación. En su texto “Teoría situacional de los públicos: las nuevas aportaciones desde la década de los noventa”, publicado en el volumen XIX de la revista *Comunicación y Sociedad*, María Isabel Míguez señala que:

Aunque la teoría situacional ha marcado durante años el rumbo de las investigaciones de las Relaciones Públicas, muchos teóricos consideran hoy que es un modelo obsoleto. Para otros, la teoría continúa siendo válida, pero opinan que la investigación que existe sobre ella es ya lo suficientemente amplia como para darla por finalizada. (2006, p.134)

Sin embargo, resulta aplicable y eficiente, sobre todo si se sabe qué es lo que se quiere lograr y los distintos tipos de públicos con los que cuenta una institución.

### 6.2.1 Los públicos de la Filmoteca

Para poder aplicar la Teoría situacional de públicos dentro de la Filmoteca de la UNAM, es necesario identificarlos y clasificarlos para después desarrollar métodos para crear una comunicación eficiente. Para ello presentamos a continuación la Pirámide de Maslow, que ayuda a identificar en qué nivel de necesidades se estanca el público interno de la institución.



Imagen tomada de: “Un espacio para compartir: la insatisfacción laboral y la Pirámide de Maslow” <http://2012/08/la-insatisfaccion-laboral-y-la-piramide.html> [fecha de consulta: jueves 6 de junio de 2013]

- **Público interno**

- No- público: Empleados que no saben qué es la Filmoteca
- Público latente: Trabajadores que no conocen la misión, visión, funciones y departamentos de la institución. Laboran de forma mecánica y asisten únicamente por la necesidad de cubrir la segunda escala de las necesidades propuestas por Maslow.
- Público informado o consciente: Trabajadores que llegan hasta el tercer nivel de la pirámide en el aspecto laboral. Conocen la misión, visión, funciones y departamentos de la institución, pero no tienen interés por contribuir en el mejoramiento o difusión de ésta.
- Público activo: Se posicionan en el cuarto nivel de la pirámide. Tal como el público consciente, conocen la misión, visión, funciones y departamentos de la institución. Buscan mejorar el espacio de trabajo, cuentan con propuestas para llevarlo a cabo, y estén o no dentro de la Subdirección de Difusión, intentan contribuir en la difusión y actúan en beneficio de ésta para mejorar sus servicios y salvaguardar sus recursos.

- **Público externo**

- No- público: Personas que no conocen la Filmoteca
- Público latente: Personas que están en contacto con los medios que difunden la Filmoteca, están en contacto con sus productos incluso los consumen, pero no saben que pertenecen a ésta.
- Público informado o consciente: Personas que conocen la Filmoteca, pero no asisten y/o no tienen interés en difundir su existencia.
- Público activo: Conocen la Filmoteca, reconocen su importancia y difunden su existencia.

### **6.2.2 Acercamiento con el público interno**

Debido a que los trabajadores desempeñan sus labores dentro de la institución, la existencia del no-público resulta meramente hipotética, pero no por ello podemos excluir esta categoría. Por el contrario, las técnicas que se pueden emplear para llegar al no-público interno, exista o no, pueden fortalecer e incluso concientizar al público latente y al público informado, es por ello que aplicarlas es indispensable.

Para lograr un alcance profundo en cada caso, la formulación de los mensajes es de vital importancia, hay que reconocer primero qué tipo de necesidad tiene cada uno de los públicos, y acercarlos a una de índole superior, lo cual sólo se logra transformando al público, es decir, desapareciendo las categorías de no-público, público latente y público informado. Desde un punto de vista pragmático, podría parecer imposible; sin embargo, estando en un contexto tan reducido como lo es el de la Filmoteca en un nivel interno, las técnicas adecuadas pueden concretar el propósito.

Si se consigue afectar a la mayoría de los trabajadores, ellos mismos se encargarán de contagiar a los demás en el proceso denominado “voz a voz”.

- **El no público**

Si el problema es que el principal *stakeholder* no conoce su propio lugar de trabajo, no existe algo más sencillo que dárselo a conocer. La filmoteca UNAM, cuenta con un acervo de 45,419 títulos, entre los que figura un pequeño documental realizado por su fundador, Manuel González Casanova. Al ingresar al servicio social (por lo menos en el departamento de Documentación), la jefa de departamento, Antonia Rojas, hace una breve reseña de qué es la Filmoteca, cómo surgió y cuál es su misión, y procede a la presentación de la película que tiene una duración de 30 minutos. En el documental aparece el propio fundador, quien explica sus motivos y concluye con un mensaje emotivo por los logros que ha acumulado la Filmoteca. Una interesante manera de convertir a no-público en público latente, es replicar el discurso no sólo para los alumnos que ingresan al servicio social, sino para todos los trabajadores.

Y como en todo tipo de enseñanza, la repetición y la imitación son claves fundamentales, es por demás recomendable, que la transmisión de la película no se realice en una sola ocasión. Por el contrario tendría que proyectarse con cualquier pretexto. Aunque el discurso cambie para evitar que el público se aburra, lo importante es que el trasfondo de éste le comunique al empleado que su trabajo es importante porque se desempeña dentro del acervo de

material fílmico más grande de México y uno de los más grandes de América Latina.

- **Público latente**

Una vez que todos los empleados lleguen al nivel de público latente, las estrategias de acercamiento y la formulación de los mensajes pueden variar, puesto que ya no se enfrenta una situación de desconocimiento total. Sin embargo, en las encuestas realizadas<sup>24</sup>, los trabajadores se encargaron de elaborar, de forma involuntaria, la propuestas de acercamiento con el público latente.

- **Visitas Guiadas**

Las visitas guiadas a los diferentes departamentos, en donde se explique de forma adecuada cuáles son las funciones que desempeña cada uno, sirven no sólo para dar a conocer qué actividades se realizan, sino también para que los trabajadores se conozcan entre sí, valoren el trabajo propio y el ajeno, y se identifiquen con los otros. Es decir, generarán empatía grupal.

Aunado a ello se comenzará a actuar sobre otro de los problemas que percibe el empleado de la Filmoteca: la falta de valoración de su trabajo, esto desde luego sólo en un primer nivel, puesto que al explicar su trabajo y el esfuerzo que éste requiere, sus compañeros tendrán parámetros para valorarlo desde una perspectiva distinta al momento anterior a conocerlo. Del mismo modo las autoridades encargadas de las subdirecciones tendrán la oportunidad de sopesar la importancia de cada uno de los elementos con los que cuentan a su cargo.

- **Clubes y ciclos de cine**

De igual manera que con el punto anterior, los alumnos que prestan el servicio social dentro de la institución cuentan con la ventaja de ser partícipes de un club de cine organizado por la jefa del Departamento de Documentación. Esta

---

<sup>24</sup> Ver Capítulo IV

Análisis de las Relaciones Públicas y los planes comunicacionales, en la sección 4.1.1 Encuesta realizada a los trabajadores de la Filmoteca UNAM



actividad es primordial dentro de la Filmoteca, puesto que no importa con qué cantidad de material se cuente si éste no se difunde; sin embargo el *stakeholder* al que se debe acceder primero es al trabajador.

En entrevista con algunos trabajadores, se obtuvo información sobresaliente para elaborar una forma de acercarse al público. Aunque han existido ocasiones en las que se presentan películas para los empleados, éstos no asisten a las funciones, lo cual demerita la actividad y su propósito. Sin embargo la solución es sencilla; no se puede intentar acercarse al público al ámbito cinematográfico con películas que entran en la categoría de “cine de culto” o “cine de arte”, sobre todo cuando 49.33% de los trabajadores no cuentan con una licenciatura y 61.33% de la plantilla laboral ingresó a la Filmoteca por necesidad u otras razones que se encaminan a cubrir necesidades económicas.

Por regla general, las personas no acceden a aquello que los estereotipos y cánones sociales les han hecho creer que es aburrido, y por desgracia, el cine de arte o culto es uno de estos casos. Sin embargo, una vez que se logra capturar al espectador, éste desarrollará por sí mismo el gusto por el arte escogida y buscará poco a poco acercarse más a ella. Es por eso que para lograr que los empleados de la Filmoteca se incorporen a los clubes y proyecciones, lo primero que se debe hacer es capturarlos con cine comercial, e ir introduciéndolos lentamente a los distintos niveles de cine. Pero nunca haciéndoles creer que ver películas es una obligación, menos aun desdeñando el cine comercial y su preferencia por éste.

Dentro del acervo de la Filmoteca existen todo tipo de materiales, si bien es cierto que cuenta con una gran cantidad de cine documental o cine independiente, también es verdad que en sus listas figuran títulos que van desde *Karate Kid* (John G. Avildsen, 1984) hasta *Harry Potter* (diversos autores), excelentes opciones para atraer al público inexperto o poco interesado en el cine.

Con el desarrollo de clubes cinematográficos se cubrirían dos factores más de los enunciados por los trabajadores como necesidades laborales: la integración del personal y la retroalimentación de éste en un sentido mucho más humanístico que laboral.

➤ **Capacitación y talleres de actualización**

Al ser la Filmoteca una institución en la que 81.3% de sus empleados cuenta con más de seis años de servicio y 69.3% tienen más de 40 años de edad, es difícil que ingresen ideas nuevas que generen modificaciones productivas y que mantengan a la Filmoteca actualizada con respecto a otras instituciones del mismo género. Una de las vías para evitar que se deterioren las ideas en un ambiente tan cerrado como lo es el de esta dependencia de la UNAM, es que se permita la entrada de personal joven que se haya desempeñado en carreras como Comunicación, Cine, Publicidad, Relaciones Públicas, Mercadotecnia, etcétera. Sin embargo, el sindicato es un obstáculo en este sentido. Debido a ello, los talleres de actualización son una medida necesaria y obligatoria, pues como bien lo señala el punto 9.9 de *Los principios del Kyosei*, es una obligación de la empresa “animar y ayudar a los empleados para que adquieran conocimientos y desarrollen habilidades adecuadas y que puedan ser empleadas en otros puestos de trabajo”.

Los talleres de actualización deben, por tanto, impartirse dentro del horario de los trabajadores, puesto que son una necesidad de la empresa, sobre todo en el caso de la Filmoteca en la que los extensos horarios le impiden a sus empleados acceder más allá de su horario de trabajo a las actividades que podrían ayudarles a mantenerse actualizados en cuanto a su campo de trabajo y otras materias que sirvan para su desarrollo personal. Del mismo modo no se debe limitar la asistencia de los trabajadores por no pertenecer a un área específica o no ser parte del sindicato, ya que la actualización es parte del crecimiento de toda la institución y no debe atender a intereses particulares.

Si se logra que el empleado comprenda la importancia de mantenerse al tanto de las innovaciones en su área de trabajo, y en las ajenas, es mucho más

probable que pase de ser público latente a convertirse en público consciente, y que su proceso de transformación a público activo sea mucho menos complicado que en el caso de no sentirse parte de las dificultades internas de la Filmoteca, que no son sino un primer indicio de los problemas de difusión que la aquejan al exterior, puesto que no se puede dar a conocer sino aquello que nos interesa.

- **Públicos informados o conscientes**

El público informado o consciente es uno de los factores más complicados de atender, puesto que quienes forman parte de este grupo conocen a la perfección los problemas de los que sufre la institución; sin embargo no se sienten motivados a participar como parte de la solución de conflictos. Esto se debe principalmente a que se encuentran en un área de confort en la que sin importar la falta de difusión o los inconvenientes que pase la institución, ellos continúan recibiendo su salario con normalidad y sus otras actividades no se ven limitadas por las crisis de su área de trabajo.

Motivar al público consciente es una tarea compleja, requiere de la elaboración de mensajes que logren la identificación con este público y actividades que los obliguen de forma sutil a incorporarse al público activo de la empresa. En este caso, el *empowerment* es la vía para añadirlos como parte del último grupo de público. Para ello se requiere que las autoridades les otorguen autoridad y responsabilidad dentro de las actividades anteriormente mencionadas. Es decir, que los hagan partícipes del liderazgo de los grupos que se creen a favor de los trabajadores al hacerles ver que su participación es fundamental para poder conseguir que se cumplan los objetivos de su empresa. Si es necesario, se debe recurrir, incluso, a las pláticas motivacionales, en las que se enliste los pros de su participación en beneficio de su comunidad laboral.

Existen dentro de la Filmoteca personas que cuentan con una amplia experiencia y extensos conocimientos del rubro cinematográfico, las cuales podrían aprovecharse para permitirles impartir talleres de apreciación, o simplemente abrir un espacio en el que estas figuras compartan su experiencia con sus compañeros.

- **Público activo**

Como ya se mencionó anteriormente, el público activo aunque es el que se involucra en mayor medida y busca siempre participar con el fin de que la institución mejore tanto interna como externamente, es el más crítico de todos. Por esta razón, las actividades y mensajes que se planeen para este tipo de público deben ser más específicas y siempre guiarse por una fórmula que permita al público activo desarrollar sus capacidades y propuestas en beneficio de su lugar de trabajo y no en detrimento de éste.

El público activo cuenta con la capacidad de convertirse fácil y rápidamente en líder de opinión para el resto de los trabajadores, es por ello que los puntos 9.3, “ser veraces en la comunicación con nuestros empleados y estar abiertos a la hora de compartir información, con las solas limitaciones que imponen las leyes y la competencia” y 9.4 “escuchar las sugerencias de los empleados y, cuando sea posible, actuar según sus ideas, solicitudes y quejas”, de *Los principios del Kyosei* hacen referencia tanto a la necesidad de comunicación de las autoridades con el empleado, como a la necesidad de tomar en cuenta sus opiniones y quejas.

- **Otras consideraciones:**

Por otra parte, sin importar de qué público hablemos, es esencial recuperar los convivios y comidas para los empleados, pues éstas son formas de convivencia en las que el trabajador se familiariza e interactúa con las autoridades responsables de la Filmoteca. Aunque los organigramas son una forma eficiente de mantener el orden piramidal de las funciones ello no significa que un empleado tenga menor importancia que otro. Sin importar qué cargo desempeñe, puesto que todos son una pequeña parte de un gran círculo en el que se gestan las acciones que conforman en su totalidad a la empresa.

### **6.2.3 Acercamiento con el público externo**

Para poder acceder al público externo lo primero que se debe hacer es una profunda investigación utilizando los procedimientos señalados por Edward Bernays en su modelo de comunicación Asimétrico bidireccional, las

encuestas, los sondeos y los análisis de los factores a los que se ve sometido el público externo ayudarán a encontrar las mejores formas de acceder a éste.

Por otra parte, se debe tomar en cuenta que en la época actual, el público se ve sometido a un enorme flujo de información gracias a las redes sociales y el uso del internet. Sin embargo, el anunciar a la Fimoteca UNAM, en este medio, no garantiza de forma alguna que sus anuncios creen un impacto en el público, sobre todo si tenemos en cuenta que las búsquedas en internet son específicas, y que difícilmente las personas ingresarán a las redes en busca de una institución que por principio desconocen. Es por ello que lo primero que se debe hacer, es posicionar a la Fimoteca en la mente de las personas, darla a conocer a través de otras vías con miras a que una vez que sepan de la institución, decidan expandir y profundizar su búsqueda de información acerca de la dependencia.

Dentro del ámbito general de las Relaciones Públicas, la interacción con los medios de comunicación es fundamental al momento de construir la imagen de una institución, sobre todo si ésta cuenta con una mayor cantidad de no-público y Público latente que de Público consciente y Público activo. Es decir, si no existe una imagen de la empresa en la cabeza de las personas el acceso a éstas se complica. La creación de una imagen familiar y confiable le otorga a la empresa no sólo una buena reputación con sus diferentes *stakeholders*; sino también consigue una mayor difusión y consumo de sus productos.

Sin embargo, para poder darse a conocer la empresa, debe ser consciente de qué es lo que busca comunicar, a quién se lo va a comunicar, mediante qué canales y cómo dirigir la información. Claudia Lombardi, directora de la consultora en prensa y Relaciones Públicas Claudia Lombardi Comunicación e Imagen, señala en su artículo “Prensa y Relaciones Públicas” que “la estrategia de RR.PP. con los medios debe tener como objetivo, transformar lo que la empresa comunique en noticia y, de esta manera,

aumentar la credibilidad del material difundido, tener una mejor aceptación en la opinión pública, y diferenciarse claramente de la publicidad<sup>25</sup>”.

- **El no-público**

Es preciso incorporar al no-público de la Filmoteca, compuesto por aquellas personas que no conocen la institución, al rubro de público latente. Para ello es necesario estrechar la relación de la institución con los medios de comunicación masiva. Durante la gestión del biólogo Iván Trujillo Bolio, se realizaban almuerzos-conferencia, en los que los principales medios de comunicación asistían para recibir información y convivir con el director de la Filmoteca. Rescatar esta práctica es una excelente opción, pues aunque requiera de algún tipo de inversión económica para llevarse a cabo, ésta garantizará que la Filmoteca aparezca en los medios masivos, lo que a su vez ayudará a disminuir la cantidad de no-público.

El anuncio de las actividades de la Filmoteca en estaciones populares de radio, es también una vía para que las personas tomen en cuenta el nombre de la dependencia. Personalidades como Gabriel Roa y Mariano Osorio, son líderes de opinión con una influencia impresionante para las personas. Sin embargo, para que este tipo de figuras decidan anunciar una institución en sus programas, lo primero que se debe hacer es crear actividades y programar ciclos que puedan resultar de interés para sus audiencias; en segundo lugar entrar en contacto con ellos, lo cual se puede llevar a cabo por medio de estos almuerzos-conferencia.

Desplegar anuncios en las principales estaciones de metro y el transporte público en general, es otra técnica que hará que el nombre de la Filmoteca esté presente para las personas, pero esto se logrará únicamente mediante la creación de anuncios atractivos que llamen la atención a primera vista. El uso de los colores e imágenes es fundamental, así mismo, textos cortos que transmitan con pocas palabras la idea central de la institución.

---

<sup>25</sup> LOMBARDI Claudia, “Prensa y Relaciones Públicas”  
<http://www.rppnet.com.ar/prensayrelacionespublicas.htm> [fecha de consulta: 20 de junio de 2013]

- **Público latente**

Para el público latente, aquellos que están en contacto con los medios que difunden la Filmoteca e incluso han asistido a las funciones que presenta en sus salas, pero desconocen su existencia, lo principal es hacerles saber cuáles son las actividades que promueve la Filmoteca, aquellas que patrocina, las que presenta en sus salas de cine y los festivales en los que participa, señalando en cada momento la relevancia de su intervención en cada uno de los eventos.

Anuncios en cada una de las funciones que abre y pequeños spots promocionándola antes de comenzar la película, son tan sólo algunas de las formas en las que el nombre e imagen de la dependencia, puede comenzar a introducirse en la mente de las personas.

Lo más importante es mostrarle al público las opciones que tiene al acercarse a la Filmoteca, volverla atractiva y generar expectativa con respecto a ésta y a las acciones en las que interviene.

- **Público informado o consciente**

El problema con el público informado no es el desconocimiento, sino la falta de interés en promover la existencia de la institución o en asistir a ésta. Para motivarlos a difundir la Filmoteca se debe recurrir a mensajes persuasivos que apelen a la facilidad de acceder a las sedes de ésta, y la contribución que realizarán ellos al darla a conocer a otros. Es necesario hacerles ver que difundir no les costará un ápice de trabajo, en tanto sí les traerá múltiples beneficios. Apelar a la psicología para que sepan que son parte de un problema que tiene una solución, a la que ellos pueden contribuir sin esfuerzo alguno, es por demás válido en este tipo de casos. El problema que se puede plantear es la falta de apreciación y valoración de los archivos fílmicos, y del cine como tal en México; la Filmoteca, por lo tanto, es una de las instituciones que aporta más esfuerzos en estos rubros y la difusión “voz a voz” es un medio para terminar con la falta de interés en este ámbito.

Apelar al ego, a la responsabilidad y la falta de interés son técnicas planteadas por Bernays como métodos eficaces de persuasión para lograr un impacto en el público.

- **Público activo**

Finalmente, para el público activo, se requiere la creación de un mayor número de actividades en las que se sientan partícipes, desde festivales hasta concursos en los que puedan explotar su potencial creativo. Recurrir a la disposición de este público ayudará no sólo a la difusión, sino al ahorro de costes de ésta. La organización de concursos en los que se le invite a este público a realizar campañas para difundir la Filmoteca ya sea con posters, fotografías, ensayos o cortometrajes son la vía más sencilla para solventar su necesidad de participación al mismo tiempo que se difunde a la institución.



## **7. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS DE LA FILMOTECA DE LA UNAM PARA INCREMENTAR LA DIFUSIÓN**

### **7.1 PRESENTACIÓN DEL PLAN**

Hoy en día el campo de las Relaciones Públicas es tan vasto, que cuenta con un sinnúmero de herramientas que sirven a las empresas para mejorar sus procedimientos internos y externos con el fin de cubrir las necesidades de sus *stakeholders*. Al mismo tiempo el uso de estas herramientas, sirve para consolidar una imagen en un campo laboral que se torna cada día más competitivo en términos globales y generales.

El empleo de las estrategias adecuadas, que encaminen a la empresa al cumplimiento cabal de sus objetivos, facilita el acercamiento de ésta con sus públicos, garantiza un bienestar colectivo de la institución y la posiciona dentro de un ámbito competente que le otorga un posicionamiento latente, y por tanto, una mayor difusión, lo que conlleva el incremento del consumo de los productos que ofrece. La aplicación y correcta evolución de las prácticas de RR.PP. consolidan la interacción recíproca de la institución y sus *stakeholders*, ya que no basta con contar con los mejores productos y servicios; sino que, se debe establecer una relación intrínseca y simbiótica entre todos aquellos entes que de forma directa o indirecta contribuyen al crecimiento de la empresa o afectan sus prácticas profesionales.

Así mismo, la comunicación interna es uno de los campos que cuenta con una mayor importancia en las Relaciones Públicas; es aquí donde la comunicación bidireccional permite aliviar tensiones internas y coadyuvar, localizar y resolver el malestar organizativo (Aiello, 1983, p.99) una vez que la organización funcione bien desde dentro, las estrategias que se planteen hacia el exterior resultarán mucho más efectivas, pues serán congruentes con la proyección interna de ésta. Para consolidar de forma eficaz una estrategia en el contexto interno y externo de la empresa, Bernays establece las bases de la persuasión, forjadas en modelos que reflejan los diversos componentes de: investigación, planificación, ejecución y evaluación (Barquero y Castillo, 1983, p.97).

Todos los factores mencionados evidencian la necesidad de la creación de un departamento de Relaciones Públicas y la creación de un plan

estratégico que comience a establecer las bases de las RR.PP. que han de guiar la interacción de la empresa interna y externamente. El plan iniciará con el comienzo del año administrativo.

Si bien la Filmoteca de la UNAM, como dependencia encargada de archivar y difundir el material fílmico nacional, se ha posicionado como la número uno en México, y es reconocida a nivel mundial por su labor, existen factores desfavorables que impiden que se incremente el consumo de sus productos y servicios; mas estos pueden subsanarse. Tomando en cuenta el análisis realizado durante los capítulos anteriores, se presenta a continuación un plan inicial de RR.PP. de 12 meses, en el que se plantean las estrategias para mejorar la comunicación de la Filmoteca con sus públicos y, como consecuencia, incrementar la difusión de ésta.

## 7.2 ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el archivo más grande de material fílmico en México, y uno de los más grandes de Latinoamérica.</li> <li>• Cuentan con objetivos definidos que fortalecen su misión y su visión.</li> <li>• Plantilla laboral funcional.</li> <li>• El personal reconoce sus deficiencias y está dispuesto a subsanarlas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa pauta publicitaria en medios de comunicación.</li> <li>• Comunicación ineficiente con sus públicos externos.</li> <li>• Rupturas en los canales internos de comunicación.</li> <li>• Inconformidad dentro de la plantilla laboral.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con apoyo de Difusión Cultural UNAM.</li> <li>• Oportunidad para anunciarse dentro de la Gasetta de la máxima casa de estudios.</li> <li>• Cuentan con salas propias y material suficiente para realizar sus propias actividades (festivales, conferencias, talleres, etc.)</li> <li>• Extensa cantidad de público externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferencia del público por otras salas de cine.</li> <li>• Falta de conociemineto del público externo.</li> <li>• No resulta atractiva al presentarse como una institución cultural.</li> </ul>

### **7.3 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

Los datos recabados en las encuestas resultan preocupantes tanto al interior como al exterior de la empresa. La comunicación entre la Filmoteca y sus públicos dista mucho de ser satisfactoria. La difusión, si bien es acertada cuando se trata de público focalizado (estudiantes especializados en cine, académicos e investigadores de la misma área), no genera un impacto importante en el público general, por lo que la mayor parte de éste termina perteneciendo al sector de no-público y, en el mejor de los casos, al Público latente. Lo más preocupante es que ni los mismos estudiantes de Ciudad Universitaria, quienes podrían facilitar la difusión de la institución de voz a voz, conocen su ubicación, actividades, y menos aun, su misión y visión.

En el interior de la empresa, la falta de un canal unificado que transmita los mensajes a los empleados, genera inconformidad, disgusto y un ambiente de trabajo hostil, que impide el desarrollo personal y laboral de los trabajadores. Aunado a ello otros factores como los horarios y la capacitación requieren ser atendidos con urgencia en beneficio de la productividad laboral.

- **Diagnóstico de la empresa**

En el transcurso de esta investigación, se logró determinar que la Filmoteca es una institución comprometida con sus objetivos, que siempre toma en cuenta su misión como archivo fílmico, y que se encuentra posicionada a nivel internacional dentro de las mejores instituciones del rubro. Sin embargo, la difusión carece de impacto, por lo que sus productos y servicios no son consumidos al exterior con la misma frecuencia que los de otras instituciones como la Cineteca Nacional, que al ser una organización que cuenta con el apoyo del gobierno, dispone también de una mayor difusión y competitividad con respecto a las instituciones comerciales.

Mas la Filmoteca cuenta con herramientas suficientes para lograr un *top of mind* en las preferencias del público, una vez que su comunicación con éste se incremente. Y puesto que posee material con el que no cuentan otras

instituciones, es posible que un adecuado desarrollo en las Relaciones Públicas incremente de forma considerable no sólo el posicionamiento mental, sino también el *top of hearth*, lo cual desencadenará un mayor consumo de sus ofertas cinematográficas en todos los niveles, desde las consultas en la biblioteca y la red, hasta la asistencia a sus festivales y demás eventos destinados a preservar la memoria fílmica del país, y promover el cine como un campo de cultura para los universitarios y el público en general.

Así mismo, las investigaciones en el interior demuestran que si bien la estructura organizacional resulta funcional, existen parámetros que se pueden seguir para mejorar la eficacia y el ambiente laboral, lo cual proporcionará a los empleados una mayor confianza en sus capacidades y, por lo tanto, una mayor productividad, que incite a la participación a favor de los objetivos empresariales de la Fimoteca.

Finalmente, en el aspecto de su participación en las redes sociales, que ha crecido en el último lustro, (aunque desde luego es una vía que acerca al público con la dependencia), no permite una interacción directa con ésta, lo cual debilita el *feedback* con aquellos que se interesan por conocer a la Fimoteca a través de éste medio.

## **7.4 OBJETIVOS DEL PLAN Y AUDIENCIA META**

- **Objetivo general**

Establecer las estrategias base que le permitan a la institución mejorar la comunicación con sus *stakeholders*.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Posicionar la imagen de la Fimoteca de la UNAM dentro del público.
- ✓ Mejorar la comunicación interna con los empleados, con el fin de volver más eficientes los procesos productivos.
- ✓ Subsanan los procesos comunicativos en el interior, exterior y en las redes sociales.
- ✓ Establecer un plan de medios específico.

- ✓ Desarrollar estrategias que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos de difusión, a través de herramientas que eviten costos a la institución.
- ✓ Implementar el uso de técnicas de análisis de Relaciones Públicas, como el benchmarking, que permitan la evaluación y posterior mejoramiento de los planes de la institución.

- **Audiencia meta**
- **Público interno**

En cuanto a público interno, nos referimos a todas aquellas personas que participan dentro de la institución en todos los niveles y jerarquías que existen en los organigramas, y que mediante su desempeño conforman la Filmoteca de la UNAM, desde el Consejo Asesor, hasta los miembros de vigilancia e intendencia.

- **Público externo**
- ✓ Aquellas personas que desconocen la existencia de la Filmoteca.
- ✓ Personas que han estado en contacto con los medios que difunden la Filmoteca sin entrar en contacto con ella.
- ✓ Público que asiste a las funciones de la Filmoteca, pero no la promueve.
- ✓ Personas que buscan acercarse a la Filmoteca y darla a conocer.

## 7.5 ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN

- Al interior
- ✓ Utilizar en *empowerment* para brindarles a los trabajadores autonomía y confianza en su trabajo.
- ✓ Creación de mesas redondas y conferencias de vinculación en las que los empleados, cuenten con plena libertad para externar sus necesidades laborales.
- ✓ Visitas guiadas por cada jefe de departamento al interior de sus áreas de trabajo, para dar a conocer las funciones que realiza cada uno de ellos.

- ✓ Supervisión semanal de los subdirectores a los departamentos a su cargo, para entablar relación con cada uno de sus empleados y estar en contacto con las operaciones que realizan.
- ✓ Creación de talleres de actualización por área, en los que se incorporen las nuevas tendencias en cada una de ellas y se le permita al empleado una participación activa.
- ✓ Creación de cineclubes.
- ✓ Presentación de películas de toda índole para los trabajadores.
- ✓ Elaboración de un boletín mensual con las actividades y avances de la institución al interior, anuncio de cumpleaños, reconocimiento a los empleados y notas elaboradas por los mismos trabajadores.
- ✓ Reincorporar los convivios con motivo de las fiestas tradicionales y fin de año.
- ✓ Implementar el uso de encuestas y sondeos semestrales.

- **Al exterior**

- ✓ Estrechar las relaciones con los medios de comunicación.
- ✓ Restablecer el formato de convivencias con los medios.
- ✓ Difundir el nombre de la Filmoteca en los medios masivos, a través de los líderes de opinión
- ✓ Propagación de mensajes concretos en el transporte público
- ✓ Difusión de la institución dentro de todas las facultades y escuelas de la UNAM.
- ✓ Creación de ciclos de cine de temática abierta.
- ✓ Vinculación constante a través de las redes sociales.
- ✓ Fortalecimiento de la comunicación con los clientes cautivos y potenciales, a través de convocatorias para impulsar la difusión de la institución.
- ✓ Fortalecimiento de las redes sociales, e incentivación a la participación directa del público con la institución.
- ✓ Establecer un plan de medios por área: medios impresos, radiofónicos, televisivos.
- ✓ Creación de spots publicitarios para ser proyectados dentro de las propias salas de la institución y en los festivales en los que participe.

- **Plan de acción**
- **Modificación de las redes sociales:** dentro de las redes, Twitter y Facebook, se deben realizar ajustes que permitan la interacción con el público y promuevan el diálogo y el *feedback* entre la Filmoteca y la comunidad, a través de trivias y sobre temas de interés. Además, se deben montar en las páginas no sólo las programaciones de la institución, sino también, contenidos diversos del acontecer cinematográfico del país; y, sobre todo, de la participación de la Filmoteca en éste.

Del mismo modo, se necesitan realizar consultas sobre aquellos intereses que generen la participación del público, y crear campañas de expectativa en torno a las actividades que promueva la institución. Con el fin de crear proximidad y empatía, se sugiere también la propagación de videos a través de Youtube con la temática: “¿Qué es la Filmoteca?”. Estos videos pueden tener una duración de entre 10 y 15 minutos y servirán para que las personas que accedan a la página, puedan conocer las instalaciones y las labores de cada departamento de boca de los propios empleados.

El formato para los videos se puede realizar mediante cápsulas, en las que se intercalen imágenes de las labores cotidianas de los empleados, con entrevistas en las cuales expliquen cómo llevan a cabo sus tareas. Otro de los temas que se puede usar no sólo para generar proximidad; sino también empatía y, al mismo tiempo, cubrir la necesidad de reconocimiento del empleado es: “Yo soy Filmoteca”. Bajo este concepto, los empleados con mayor experiencia laboral tendrán la oportunidad de narrar sus vivencias relacionándolas de forma directa con el trabajo que desempeñan.

Una vez que se cuente con una serie extensa de videos, se puede incluso realizar una compilación en DVD, para ponerla a disposición del público. Esta estrategia cubrirá tres factores para mejorar el ambiente laboral y la difusión. Por una parte, el reconocimiento del

empleado, la difusión en internet y servirá como un pretexto para anunciar la producción en los medios masivos de comunicación, puesto que muchas de las personas que trabajan en la Filmoteca, cuentan con nexos importantes y conocidos en los medios.

- **Los medios masivos:** los almuerzos-conferencia deben realizarse por lo menos de forma bimestral, cuidando siempre que no se corrompa la intención de su función para la Filmoteca. En cada uno de ellos es preciso introducir tanto la convivencia con los representantes de los medios, como la información acerca de las actividades de la dependencia. El tiempo se debe distribuir en dos partes: información y trato personal.

Del mismo modo, el rastreo en medios garantizará que la táctica esté brindando resultados. Para ello, se debe recopilar información de las apariciones en la prensa, radio y televisión, antes y después de cada conferencia. Para la radio, al ser un medio puramente auditivo, es necesario crear spots innovadores. Éstos pueden contar con una de las características más socorridas por los programas comerciales: presentar fragmentos de canciones y lanzar frases como, “¿sabes a que película pertenece?”, no siempre basta con escuchar, ven a la Filmoteca a ver”.

De esta manera, se genera una actitud que en Publicidad se conoce como: proceso de compra Cognitivo-Afectivo-Conativo; es decir, el público conoce, genera una actitud y, después, consume nuestro producto. Estos spots se pueden incluir a lo largo de los programas con mayor audiencia, mas al ser una estrategia que requiere de presupuesto, puede suplirse mediante la creación de un programa especial en la frecuencia de Radio UNAM. Existen diversos tipos de formatos que pueden utilizarse para cautivar al público y, al mismo tiempo, interactuar con éste. El más práctico se plantea a continuación:

#### **Esbozo de programa tentativo para la difusión de la Filmoteca “Cine Sonoro”**

- ✓ Responsable del programa: se debe contar con un encargado profesional en el área de las comunicaciones o la radio, su



función será revisar los guiones, ajustar los tiempos del programa y dirigir al equipo del que se conforme éste.

- ✓ Equipo de producción: utilizar a jóvenes de la carrera de Comunicación y Periodismo, Lenguajes Audiovisuales o Ciencias de la Comunicación, que deseen participar realizando prácticas profesionales o servicio social sin recibir remuneración, (lo cual ahorrará costos de producción), para trabajar dentro de la producción del programa.
- ✓ Duración: 30 minutos
- ✓ Días y horarios de transmisión: sábados de 12:00 pm a 12:30 pm. El principal motivo para elegir este horario, radica en un breve análisis de las condiciones socioculturales del público potencial tentativo del programa, y horarios de la competencia directa en otras estaciones de radio.
- ✓ Secciones:
  - *El tema del día*: “El tema del día” funcionará como el hilo conductor de cada programa. En esta sección, que en realidad cubre el programa en su totalidad, se presentará una película y se hablará de su banda sonora, los elementos que la contienen, y algunos datos curiosos de la película y sus participantes.
  - *Ni tan clásico ni tan moderno*: esta sección tiene como fin interactuar con el público, al ofrecerles la posibilidad de proponer una canción clásica del cine contra una moderna, para posteriormente abrir votaciones a lo largo del programa para que el resto de los escuchas elijan su preferida.
  - *¿Qué sería de... sin?:* este espacio, se dedicará a despertar la curiosidad de la gente, utilizando el formato presentado como primer recurso en los spots de radio mencionados anteriormente; hacer sonar una melodía y contar los datos curiosos de su creación, al mismo tiempo que se incita al público a conocer la cinta en los recintos de la Filmoteca y sus salas.

- Butaca auditiva: llevar a la radio la programación de la Filmoteca destacando los principales eventos y actividades, es una función preponderante para este programa, y la sección “*Butaca auditiva*”, es la opción para presentarlos.
  - *Escena siguiente*: finalmente, en esta parte de la transmisión se anunciará el filme que servirá como hilo conductor al siguiente programa, y es precisamente aquí, donde se ofertará el nombre de la Filmoteca como el recinto en el que pueden conseguir o consultar el material acerca de la película.
- **Propaganda:** aunque en este punto el presupuesto representa una limitante, es importante recurrir al uso de propaganda en las principales vías de la ciudad, el transporte público y las escuelas de la UNAM. Para economizar los gastos, se puede hacer uso del material humano con el que cuenta la institución: los alumnos. Ellos pueden diseñar carteles y propaganda de bajo costo; únicamente se requiere lanzar la convocatoria de “¿Y tú cómo difundes el cine?”.

Esta convocatoria lanzará un llamado a la comunidad estudiantil para crear con sus propios recursos, carteles tamaño póster, en los que expliquen qué es la Filmoteca y al mismo tiempo, que promuevan sus actividades, páginas de enlace o, instalaciones. Los carteles podrán elaborarse en equipo o de manera individual, con una fecha límite de entrega de trabajos y deberán entregarse en las instalaciones de la Filmoteca en su versión material y virtual.

Para captar la atención del estudiantado es necesario ofrecerle premios. El premio desde luego será la exhibición de todos los carteles en escuelas y facultades de la UNAM, e incluso en el transporte público como el metro. Y para ahorrar, en este punto, se crearán las “tarjetas filmoteca”, que se le otorgarán a los primeros lugares. Con estas tarjetas los ganadores tendrán acceso al préstamo de películas del acervo de manera gratuita, o el acceso a las presentaciones de cine en las salas.

La aplicación de esta medida creará impacto en todos los niveles de público externo, al ser anunciada en los medios (radio, prensa e internet), generará expectativa. Por otra parte, si se establece que los ganadores serán los posters más votados en Facebook, los participantes incitarán a sus amigos a acceder a las páginas de la dependencia, y finalmente, los trabajos de los alumnos, promoverán a la institución sin que ésta haya gastado en material para la elaboración de los carteles, ni en mano de obra para el diseño.

- **Cursos y talleres:**

- **Externos:** en el caso de los cursos y talleres, la oferta debe crecer y expandir los temas de los que se trate, con el fin de captar la mayor cantidad de asistentes. En caso de que las tarifas requeridas por los profesionales del área no se puedan cubrir, nuevamente se puede acudir a la ayuda de los recién egresados.

Uno de los temas más recurrentes en las tesis a nivel licenciatura, es precisamente, el cine en sus diversas vertientes; por lo tanto, los alumnos que realizan sus trabajos de grado en esta área, cuentan con conocimientos suficientes para impartir cursos sencillos que resulten atractivos para otros jóvenes.

En algunos casos se demerita la capacidad de los estudiantes al no contar éstos con una amplia trayectoria; sin embargo, es precisamente la UNAM, como alma mater de una nueva generación de futuros cineastas, críticos, escritores, etcétera, la que cuenta con la capacidad para abrir sus puertas a los nuevos talentos, que a diferencia de muchos de los profesionales experimentados, cuentan con ideas nuevas que pueden impulsar una visión mucho más amplia e innovadora del séptimo arte.

- **Internos:** por su parte, los cursos y ciclos de cine para el personal, deben realizarse de forma quincenal o mensual de

acuerdo con las posibilidades de la institución. En cuanto a los cine clubes, pueden ser encabezados en cada ocasión por un departamento, o en su defecto, por un egresado interesado en el área o un profesional que acceda a participar de forma gratuita con la Filmoteca.

- **La capacitación:** en este caso lo más recomendable es que todo el personal sea actualizado cada seis meses, independientemente de los cursos externos que se ofrecen a los miembros del sindicato. Las actualizaciones deberán realizarse dentro del horario laboral, y se establecerán de acuerdo con la carga de trabajo de cada departamento. En este punto, el presupuesto no debe ser un impedimento, pues es obligación de la empresa mantener a su personal a la vanguardia para lograr mejores resultados dentro y fuera de la institución.
- **Convivios y reuniones:** los convivios y reuniones, deben regresar a formar parte de la vida laboral de la Filmoteca como un medio para reducir el estrés del trabajador y recompensarlo por su desempeño (en función del presupuesto). Si no es posible realizar reuniones en cada fecha festiva, por lo menos debe recuperarse la comida de fin de año y las fechas más representativas para los mexicanos, como lo son el 15 de septiembre, 10 de mayo, el aniversario de la Filmoteca y un día extra sin un fin particular. Los festejos deben incluir a toda la plantilla laboral y contar con la participación de la directora de la institución.
- **Ven a tomar café:** realizada durante los años 90. Esta actividad en la que se invitaba a una personalidad, cuya única compensación por su asistencia, era la interacción con el público y un diploma de participación otorgado por la Filmoteca, debe regresar con un formato renovado, puesto que genera expectativa, permite un efectivo *feedback* con el público y sirve de retroalimentación a todos los miembros de la institución. Así mismo, estrecha las relaciones con los miembros del ámbito cinematográfico.

## 7.6 CRONOGRAMA

La frecuencia de las actividades que realizará el departamento de Relaciones Públicas se presenta en un esquema tentativo a continuación.

Actividad	Frecuencia				
	SEMANTAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL
Reuniones Internas con empleados y directivos		X (ENERO-DICIEMBRE)			
Fiestas o eventos especiales			X (ENERO-ABRIL-JULIO-OCTUBRE)		
Concursos y convocatorias			X (ENERO-ABRIL-JULIO-OCTUBRE)		
Cursos de Capacitación y actualización para los empleados				X (FEBRERO-AGOSTO))	
Ciclos de cine para los empleados		X (ENERO-DICIEMBRE)			
Ven a tomar café		X (ENERO-DICIEMBRE)			
Cursos y talleres externos		X (ENERO-DICIEMBRE)			
Anuncios en los medios	X				
Comida de fin de año					X DICIEMBRE
Rastreo en medios	X				
Análisis del rastreo en medios	X				
Evaluación y planes de ajuste					X DICIEMBRE

Al terminar el ciclo se llevarán a cabo los cambios y ajustes necesarios y se reanuda de forma cíclica.

## **7.7 INFORMACIÓN DE REFERENCIA**

- **Encuesta a trabajadores**

### **Nota metodológica**

- Universo: Personas de 21 a 85 años que laboran dentro de la Filmoteca UNAM
- Técnica de levantamiento: Encuesta cara a cara, realizada durante el mes de mayo del año 2013.
- Tamaño de la muestra y precisión estadística: Se lograron recopilar las respuestas de 75 de los 123 trabajadores de la institución. El método fue el de estadística inferencial, proceso para deducir las características de una población a través de una muestra representativa.

### **Encuesta a trabajadores**

#### **Nota metodológica**

- Universo: Personas de 15 a 35 años que estudian en Ciudad Universitaria o asisten con frecuencia a ella.
- Técnica de levantamiento: Encuesta cara a cara, realizada durante el mes de mayo del año 2013.
- Tamaño de la muestra y precisión estadística: Se aplicaron 100 encuestas a estudiantes y visitantes frecuentes de la Ciudad Universitaria, a través de un método de estadística inferencial.
- Marco muestral y selección de la muestra: muestreo probabilístico.

## CONCLUSIONES

En México, los procesos relacionados con las Relaciones Públicas y su aplicación como un medio de conectividad comunicacional que eleve la producción y fortalezca a las empresas, son todavía son un concepto poco aplicado, que pese a ser utilizado todos los días en todos los niveles empresariales, e incluso en la vida cotidiana dentro de las relaciones interpersonales, no alcanzan el impacto que deberían, debido principalmente a que la mayor parte de las personas, no relaciona lo que hace con el concepto al que pertenece. Así, aunque cada día convivimos con las RR. PP. su aplicación correcta continúa en los planos ideales y teóricos. El rezago y carencia de planes adecuados, en los que la comunicación funja como principal herramienta de crecimiento empresarial, debilitan cada día a las instituciones, mermando los procesos de interacción con sus *stakeholders*, e impidiendo la competitividad y el crecimiento fuera de un contexto meramente funcional.

Todavía hoy en día, pese al avance en materia de RR.PP., existen muchas personas e instituciones que tienen la errada idea que éstas son innecesarias o, que pueden ser sustituidas por herramientas como el marketing o la publicidad, sin tomar en cuenta que con el simple hecho de relacionarnos con otros individuos, estamos llevando a cabo un proceso de Relaciones Públicas. La especialización en este rubro, queda relegada a un proceso superficial, que no logra hilvanar todos los canales comunicativos dentro de una institución. Ello trae consigo graves repercusiones en términos económicos, inconformidad entre los trabajadores y ambientes de trabajo viciados que impiden el crecimiento de los empleados y por lo tanto de la misma empresa.

Aunada a esta problemática, la definición de qué atañe a las RR.PP. y cuál es su función dentro de las instituciones, está todavía lejos de ser tomada con seriedad por diversos sectores de la población empresarial, cuyos dirigentes ponderan los resultados por encima de las necesidades de sus públicos, principalmente de sus trabajadores, sin percatarse de que las

deficiencias externas de una institución, no son sino el reflejo de las insuficiencias al interior.

Dentro de la Filmoteca de la UNAM, el concepto de Relaciones Públicas, está lejos de ser aplicado como una herramienta clave que incremente la producción y difusión. El rezago en los conocimientos del área por parte del personal encargado de llevar a cabo las funciones que normalmente estarían bajo el mando de un departamento de Relaciones Públicas, impide que las comunicaciones internas y externas se establezcan y se proyecte así, de forma congruente, la misión y la visión de la empresa, logrando resultados materiales y económicos que solventen las carencias de recursos de las que adolece la dependencia y, que al mismo tiempo, impiden que se destine una mayor cantidad de recursos al área de difusión.

Es cierto que la Filmoteca es una institución de renombre, y que sus trabajadores realizan las tareas pertinentes que atañen a su área de trabajo; sin embargo, su escasa participación en las actividades y el poco interés que tienen por lograr hacer de la Filmoteca un lugar en el que el trabajo se disfrute de manera que los resultados se vean no sólo en términos de reconocimientos en el extranjero, impiden que se cree una imagen corporativa que impacte al público en general. Así como las deficiencias externas son un reflejo de las carencias internas, la falta de motivación en los trabajadores, es una proyección de la deficiente tarea de los directivos, pues son ellos quienes tienen a su cargo a los empleados, y una de sus obligaciones es, desde luego, atender las necesidades de éstos.

Detalles tan diminutos como saber el nombre de los empleados, felicitarlos por sus logros, y conocer a quienes están bajo tu mando, hacen la diferencia entre un público interno motivado y comprometido, y un público interno funcional, que actúa simplemente porque existen especificaciones en su contrato que lo obligan a asistir a la empresa para ganar un sueldo y cubrir así sus necesidades financieras.

Dentro del contexto globalizador y capitalista en el que se desenvuelven las empresas en la actualidad, gestar las bases de unas Relaciones Públicas sanas que permitan la evaluación adecuada de los factores que no dejan crecer a la empresa, es fundamental. Sin embargo, herramientas como el



*benchmarking*, que a través de sus procesos mayéuticos facilita el conocimiento de la empresa en primer lugar, y después de la competencia, son vistos con aversión por los dirigentes de las instituciones, al pensar que la comparación y evaluación de resultados puede acarrearles posturas desfavorables que dañen su imagen o, por otra parte, transmitir demasiada información a la competencia, con lo cual las estrategias de la empresa se verían afectadas. En las empresas se privilegia el bienestar individual y los logros personales, por encima del crecimiento colectivo y corporativo.

Es así que lejos de permitir la apertura de la información que vincule al empleado con las autoridades y la institución permitiéndole conocerla a fondo e identificarse con ella, se ocultan todas aquellas acciones que puedan de alguna forma, dañar la reputación no de la empresa, sino de quienes la dirigen. La falta de conocimiento del personal en cuanto a las actividades y procesos que se realizan en su propio campo laboral, merma rápidamente la pro-actividad de los empleados, pues a menor información, menor interés e identificación con la empresa, como dijo Adolfo Hitler "...sólo se puede luchar por aquello que se quiere – se quiere lo que se respeta y se puede respetar únicamente lo que por lo menos, se conoce<sup>26</sup>".

Las Relaciones Públicas cuentan con la capacidad, y la misión, de lograr que la información fluya a través de los canales adecuados, mediante el uso de todo un conjunto de herramientas, entre las que no sólo figuran la publicidad, el marketing o la administración. Puesto que las RR.PP. se establecen entre personas y entes con identidad propia, ya sea en términos físicos o corporativos, requieren también del apoyo de la psicología, la sociología e incluso herramientas como la empatía, para lograr que se consoliden como un medio vinculatorio entre los diversos agentes que conforman el contexto en el que se sumerge una entidad corporativa.

---

<sup>26</sup> HITLER Adolf. *Mi lucha*. Editorial del Partido Nacional Socialista de América Latina. México. 2000. 94 p.

## ANEXOS

### El consejo asesor

La elección del consejo se lleva a cabo de forma democrática. Primero se desarrolla una propuesta en la que se plantea a los posibles candidatos. Esta propuesta se somete a la verificación de la Coordinación de Difusión Cultural que se encarga de aprobar o rechazar las propuestas. El Consejo Asesor de la Dirección General de Actividades Cinematográficas está integrado actualmente de la siguiente manera:



- **Guadalupe Ferrer Andrade:** es licenciada en Periodismo y Comunicación Colectiva, así como maestra en Ciencias de la Comunicación por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la

UNAM. Desarrolló una carrera de 33 años como docente en esta misma institución. Así mismo ha desempeñado otras importantes funciones como: coordinadora del Centro de Investigaciones Documentales de la Facultad de Ciencias Políticas de la UNAM, directora de Cinematografía de la Cineteca Nacional, titular de la Dirección General de TV UNAM y directora de Promoción Cultural Cinematográfica del Instituto Mexicano de Cinematografía (IMCINE). Además ha participado como jurado para actividades del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA), del Centro Universitario de Estudios Cinematográficos (CUEC), y del Fideicomiso para la Cultura México-Estados Unidos, entre otros.

- **Rafael Aviña:** es egresado de la licenciatura en Comunicación Social por la UAM Xochimilco y pertenece a la primera generación de egresados de la Escuela de Escritores de la Sociedad General de Escritores de México (SOGEM). Es crítico y cronista de cine. Del mismo modo ha sido colaborador en diversos medios periodísticos como el diario *Reforma*. Fue uno de los exponentes más importantes de investigación en la Cineteca Nacional y director del Cine Club del Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA). En 1989 y 1998 obtuvo una beca del SOGEM con el proyecto *Tin Tan, el rey del barrio, una biografía cinematográfica*. Además ha participado en diversos medios audiovisuales como director, escritor y guionista.
- **Armando Casas Pérez:** estudió Literatura Dramática y Teatro en la Facultad de Filosofía y Letras, y Ciencias de la Comunicación en la Facultad de Ciencias políticas, ambas de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Posteriormente realizó estudios en el Centro Universitario de Estudios Cinematográficos (CUEC). Actualmente es un importante guionista y realizador de cine. Fue nominado al premio Ariel en 1990 por *Los retos de la democracia*. También ha trabajado para el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA), Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), Televisa y Canal 11 del Instituto Politécnico Nacional (IPN). Aunado a ello a recibido

múltiples becas por parte del Instituto Goethe de México, Instituto Mexicano de Cinematografía (IMCINE), y el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA).

- **José Felipe Coria Coral:** actual director del Centro de Estudios Cinematográficos (CUEC). Estudió periodismo en la Escuela de Periodismo Carlos Septién García, luego de lo cual ingresó al CUEC para estudiar Cinematografía, en donde fungió como profesor impartiendo materias como: *Cine Mexicano*, *Cine Mexicano II*, *Cine Club*, entre otras. Cuenta con una amplia trayectoria como escritor, ha colaborado en diversas revistas y diarios nacionales e internacionales. Y en medios audiovisuales como: Canal 11, Televisa, TV Azteca, Radio Televisión Española (RTVE) y Antena 3, España.
- **María del Carmen Lara Rangel:** Estudió Cine en el Centro Universitario de Estudios Cinematográficos (CUEC). Recibió el premio Ariel a Mejor Mediometraje Documental o Testimonial en 1987 por *No les pedimos un viaje a la luna*. Directora y guionista de cine y video. En la década de los noventa se dedicó principalmente a la realización de documentales en los que abordaba el tema del género femenino. En 2001 formó parte del Jurado en el Festival de Cine de Valladolid, España.
- **Fernando Macotela Vargas:** estudió en la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Además de ser abogado, escritor, promotor y crítico de cine, Macotela se ha dedicado a la labor pública desempeñándose en cargos como: Consejero de la embajada mexicana en Francia (1970-1973); director del Festival Internacional Cervantino (1973-1975); director de la productora estatal Corporación Nacional Cinematográfica Uno (Conacine); director de la Cinoteca Nacional, entre otros.
- **Carlos Martínez Assad:** estudió la carrera en Sociología en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Es doctor en Sociología Política en la Escuela de

Altos Estudios en Ciencias Sociales de la Universidad de París, Francia.  
Cuenta con un Premio al Mérito histórico *Vito Alessio Robles 2005*, un  
*Premio Universidad Nacional 1997* en el área de Investigación en  
Ciencias Sociales, entre otros.

## FUENTES DE CONSULTA

- **Bibliografía:**

AVIÑA, Rafael. *Filmoteca UNAM 50 años*. México, UNAM, 2010. p 475

BÁEZ, Evertsz Carlos J.. *La comunicación efectiva*. Santo Domingo, Instituto Tecnológico de Santo Domingo, 2000, p.272.

BALLESTEROS, Laso Isidro. *Internet, Comercio Colaborativo y MComercio: Nuevos Modelos de Negocio*. Barcelona, Grupo Mundi-prensa, 2002. p. 529.

DE LA MORA, Medina José. *Explicación y análisis: taller de comunicación*. México, CCH, 1999, p. 1981.

FLORESCANO, Enrique. *El patrimonio nacional de México tomo II*. México, FCE, CONACULTA, 2004, p 328.

GARCÍA-UCEDA, Mariola. *Las claves de la publicidad*. España, ESIC Editorial, 2008, p.483.

GIL, Estallo María de los Ángeles. *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid, ESIC Editorial, 2007, p. 675.

GRUNING, E. James y Todd Hunt. *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2003, p. 759.

HARRISON, Shirley. *Relaciones Públicas: una introducción*. Madrid, Editorial Thomson, 2002, p. 265.

HEALEY, Matthew. *What is branding?*. Singapur, Roto Visión, 2008, p. 257.

HIDALGO, Calvo César. *Teoría y Práctica de la propaganda contemporánea*. Chile, Editorial Andrés Bello, 1986, p. 367.

ISAAC, Octavio y Rojas Orduña. *Relaciones públicas: La eficacia de la influencia*. Madrid, ESCIC Editorial, 2008, p. 407.

J. Spendolini Michael. *Benchmarking*. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2005, p.312.

LÓPEZ-PINTO, Ruiz Bernardo y otros. *Los pilares del marketing*. Barcelona, Ediciones UPC, 2010, p. 419.

MACDANIEL, Carl y Roger Gates. *Investigación de mercados*. México, Thomson editores, 2005, p.85.

MANSON, Colorado J. Francisco. *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. España, Díaz de Santos, p.559.

MARTÍNEZ, Guillen María del Carmen. *La gestión empresarial*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2003, p. 321.

MÍGUEZ, González María Isabel. *Los Públicos en las Relaciones Públicas*. Barcelona, Editorial UOC, 2009, p. 193.

PARREÑO, Selva Josefa y otros. *Los instrumentos del marketing*. España, Editorial club universitario, 2006, p. 290.

RAMOS, Samuel. *Obras completas III, Estudio de estética y filosofía*. México. UNAM. 1991. p 341.

RICO, R. R.. *Total Customer Satisfaction*. Buenos Aires, Macchi, 1993, p. 278.

RIERA, García Emilio. *Historia documental del cine mexicano: 1953-1954*. México, Universidad de Guadalajara, 1997, p 329.

SANCHÍS, Juan Ramón y otros. *Creación y dirección de PYMES*. Madrid, Ediciones Días de Santos, 1999, p. 277.

SANCHÍS, Juan Ramón y otros. *Creación y dirección de PYMES*. Madrid, Ediciones Días de Santos, 1999, p. 277.

SANTALLA, Peñaloza Zuleyma del Rosario. *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Caracas, Venezuela, Publicaciones UCAB, 2008. p 145

SANZ, González Miguel Ángel y María Ángeles Gonzáles Lobo. *Identidad corporativa*. Madrid, ESIC Editorial, 2005, p. 267.

TUÑÓN, Julia. *Historia de un sueño: Hollywood Tapatio*. Guadalajara. Universidad de Guadalajara, Centro de enseñanza cinematográfica. 1986. p 221.

- **Cibergrafía:**

- “Un espacio para compartir: la insatisfacción laboral y la Pirámide de Maslow” <http://2012/08/la-insatisfaccion-laboral-y-la-piramide.html> [fecha de consulta: jueves 6 de junio de 2013]
- BAÑO González Joaquín, Francisco Bernabéu Ripoll, Roberto Díaz Gartagani & Luís Simón Navarro. “Publicity”. <http://www.rppnet.com.ar/publicity.htm> [fecha de consulta 20 de junio de 2013].
- Festival Internacional de cine de Morelia. <http://www.moreliafilmfest.mx/noticias.php?id=1705> [fecha de consulta 20 de marzo de 2013].
- Fimoteca UNAM. “Medalla Fimoteca” <http://www.fimoteca.unam.mx/amiba/index.php/medalla-fimoteca> [fecha de consulta: 03-marzo-2013]
- Fimoteca UNAM. “Misión y visión” al <http://www.fimoteca.unam.mx/amiba/index.php/quienes-somos/mision-y-vision> [fecha de consulta: 03-marzo-2013]
- Fundación Patrimonio Fílmico Colombiano <http://www.patrimoniofilmico.org.co/anterior/noticias/034.htm> [fecha de consulta 20 de marzo de 2013].
- Grupo Fórmula <http://www.teleformula.com.mx/notas.asp?ldn=307516> [fecha de consulta 20 de marzo de 2013].
- LOMBARDI Claudia, “Prensa y Relaciones Públicas” <http://www.rppnet.com.ar/prensayrelacionespublicas.htm> [fecha de consulta: 20 de junio de 2013]
- Objetivos de la Fimoteca UNAM: <http://www.fimoteca.unam.mx/amiba/index.php/quienes-somos/objetivos-y-funciones> (fecha de consulta: febrero 2013).



- Revista Virtual Telemundo ➤ Canales de Televisión [http://www.canal100.com.mx/telemundo/canales/?id\\_notas=12873](http://www.canal100.com.mx/telemundo/canales/?id_notas=12873) [fecha de consulta 20 de marzo de 2013].
- Universia <http://noticias.universia.net.mx/tiempo-libre/noticia/2010/06/03/253659/celebran-50-anos-filmoteca-unam-proyeccion-redes.html> [fecha de consulta 20 de marzo de 2013].

- **Fuentes vivas:**

Licenciado Alfredo Gallardo: administrador de la Filmoteca de la UNAM.  
 Licenciada Carmen Alegría: jefa del Departamento de Vinculación.  
 Maestra Carmen Carrara: subdirectora de Difusión.  
 Doris Morales: jefa del área de Prensa.  
 Francisco Ohem Ochoa: subdirector de Acervos.  
 Gerardo León: jefe del Departamento de Nuevas tecnologías.  
 Isabel Mendoza: asistente ejecutiva.  
 Jaqueline Rodríguez Pavón: jefe del Departamento de Personal.  
 Jesús Brito Nájera: jefe del Departamento de Producción.  
 Licenciada María Luisa Barnez Regueira: coordinadora de Comunicación.  
 Nadina Illescas: Enlace y relaciones interinstitucionales.  
 Antonia Rojas: jefa del Departamento Documentación.  
 Víctor Romero Cervantes: asistente de procesos.  
 Juan Jiménez Patiño: jefe de departamento.  
 Guido Gómez Herrera: jefe de servicio.  
 Ana María Peláez: asistente de procesos

- **Hemerografía:**

AFP. “Luis Buñuel, el otro México”. Excélsior. México: 22/02/2006.  
 AFP. “Será homenajeado el cineasta aragonés Luis Buñuel en Francia, 23 años después de su muerte”. La Jornada. México: 21/02/2006.

AGUILAR F. Elisa. *“La posesión de la belleza”*. El Financiero. México: 03/03/2010.

AGUILAR García Juan Carlos. *“Filmoteca de la UNAM rescata el corto animado”*. Crónica. México: 07/06/2006.

AGUILAR Julio. *“El tesoro olvidado de México”*. El Centro. México: 31/08/2007.

ALEJO Jesús. *“El Quijote se festeja en la UNAM”*. Milenio. México: 28/06/2005.

ANELLE Clarisa. *“Festeja la Filmoteca con cine de Figueroa”*. Reforma. México: 01/07/2007.

AP. *“Cine porno de culto”*. El Universal. México: 11/03/2007.

ARÉCHIGA Gustavo. *“Pide ganas a cineastas”*. Reforma. México: 12/10/2005.

ARÉCHIGA Gustavo. *“Reconoce Morelia a Oliveira”*. Reforma. México: 04/10/2004.

BADILLO Juan Manuel. *“Hallan “nueva” película de Infante “*.El Economista. México: 19/03/2009.

BADILLO Juan Manuel. *“Preparan película de la Revolución Mexicana”*. El Economista. México: 18/02/2010.

BAÑOS Sughey. *“Preparan las palomitas”*. El Universal. México: 16/02/2007.

BAÑUELOS Fernando. *“Homo cinefilus”*. Crónica. México: 05/08/2005.

BARBOSA Herrera Adriana. *““Aro Tolbukin” y “El crimen del padre Amaro”, con 13 Nominaciones al Ariel”*. Excélsior. México: 21/02/2003

BÁRCENAS Arturo. *““Calle 54 me ha dado muchas alegrías pese a que dijeron que fracasaría””*. La Jornada. México: 17/05/2007.

BÁRCENAS Arturo. *“Calle 54 me ha dado muchas alegrías pese a que dijeron que fracasaría”*. La Jornada. México: 29/11/2007.

BÁRCENAS Arturo. *“Cierra Michael, de T. Dreyer, la muestra de cine gay en la UNAM”*. La Jornada. México: 26/01/2007.

BÁRCENAS Arturo. *“El Festival de cine gay de la UNAM busca educar y sensibilizar, dice David Ramón”*. La Jornada. México: 19/01/2011.

BÁRCENAS Arturo. *“Historia recuperadas, rescate de documentos fílmicos de gran valor”*. La Jornada. México: 20/01/2006.

BÁRCENAS Arturo. *“Jean Rouch, renovador del cine-verdad, será homenajeado en la Universidad Nacional”*. La Jornada. México: 16/08/2006.

BÁRCENAS Arturo. *“Los ladrones viejos en el Festival Cinematográfico de la Filmoteca”*. La Jornada. México: 03/08/2007.

BONFIL Carlos. “Cine de autor en televisión”. La Jornada. México: 09/01/2006.

BONFIL Carlos. “Cine rumano en la UNAM”. ”. La Jornada. México: 25/03/2007.

BONFIL Carlos. “Festival Cinematográfico de Verano”. La Jornada. México: 12/08/2007.

BONFIL Carlos. “Regreso a Oliveira”. La jornada. México: 12/01/2003.

BUCIO P. Erika. “Adelantará FICUNAM programación”. Reforma. México: 25/01/2011.

BUCIO P. Erika. “Remodela CCU cines”. Reforma. México: 27/12/2010.

CABALLERO Jorge. ““Trabajar en Hollywood, como caer en manos de pinochetistas””. La Jornada. México: 12/10/2005.

CABALLERO Jorge. “Cinta narra la ética del submundo criminal del México de los años 60”. La Jornada. México: 19/07/2007.

CABALLERO Jorge. “Da a conocer la Fimoteca de la UNAM las actividades con las que festejará 50 años”. La Jornada. México: 12/03/2010.

CABALLERO Jorge. “Los chavos de hoy sólo quieren ser como George Lucas: Sergio García”. La Jornada. México: 03/06/2005.

CABRERA Omar. “Destapan “alimento” enlatado por años”. Reforma. México: 11/08/2006.

CABRERA Omar. “Piden más exhibiciones de filmes latinos”. Reforma. México: 15/08/2005.

CABRERA Omar. “Siente hermandad con México”. Reforma. México: 20/01/2005.

CALVA Araceli. “Encuentran a “María Candelaria””. Milenio. México: 26/03/2004.

CALVA Araceli. “Para que no la olviden”. Milenio. México: 06/05/2005.

CALVA Araceli. “Toda una historia”. Milenio. México: 12/03/2007.

CALVA Gómez Araceli. “Recibirá el Ariel de oro”. Milenio. México: 29/01/2003.

CAMACHO Alma Rosa. “Clausurados los 75 años del cine sonoro mexicano”. Crónica. México: 17/02/2006.

CAMACHO Alma Rosa. “Diana Bracho no busca la reelección”. Crónica. México: 01/03/2006.

CANO Natalia. “Restauran la cinta “Boonie and Clyde””. El Universal. México: 11/10/2007.

CÁRDENAS Alejandro. *"Editarán la memoria visual de los estados"*. El Universal. México: 05/10/2004.

CÁRDENAS Alejandro. *"Recibe De Oliveira medalla de la filmoteca UNAM"*. El Universal. México: 03/10/2004

CÁRDENAS Alejandro. *"Reconocen trayectoria de Manoel De Oliveira"*. El Universal. México: 04/10/2004.

CÁRDENAS Ochoa Alejandro. *"Realidad de hoy"*. El Universal. México: 18/01/2008.

CASTELLANOS Damián. *"Homenaje a Juan López Moctezuma"*. El Universal. México: 15/02/2008.

CERVANTES Conde Rosaura. *"La Filmoteca de la UNAM, a punto de cumplir medio siglo"*. Diario la Razón. México: 15/08/2006.

CEVALLOS Miguel Ángel. *"Restaura UNAM charlas televisivas con Vasconcelos"*. El Universal. México: 22/03/2005.

CID DE LEÓN Óscar. *"Nuevos aires en el CUT y Filmoteca UNAM"*. Reforma. México: 23/02/2008.

CIGARROA Iván. *"Al rescate del cine mexicano"*. Rumbo de México. México: 20/01/2006.

CIGARROA Iván. *"Homenaje a Carmen Montejo"*. Diario D.F. México: 13/05/2005.

CIGARROA Iván. *"La Filmoteca de la UNAM cumple 45 años"*. Diario D.F. México: 29/06/2005.

CIGARROA Iván. *"Presente en el cine mexicano"*. El Diario D.F. México: 17/02/2005.

CONTRERAS O. Claudia. *"Lanzan "El cambio" en DVD"*. El Universal. México: 27/10/2007.

CORDERO Patricia. *"Compendian 30 años de cine"*. Reforma. México: 06/10/2005.

CORDERO Patricia. *"Recuerdan a Rouch y su cine verdadero"*. Reforma. México: 15/08/2006.

CORDERO Patricia. *"Recupera cine mudo TV UNAM"*. Reforma. México: 20/01/2006.

CORREA Raúl. *"Reconoce Filosofía y Letras a Manuel González Casanova"*. Gaceta UNAM. México: 05/02/2009.

DÁVALOS E. Patricia. "*Raúl Ruiz recibe la Medalla Filmoteca UNAM*". Crónica. México: 11/10/2005.

DÁVALOS E. Patricia. "*Reúnen en diccionario 30 años de cine mexicano*". Crónica. México: 02/10/2005.

DELGADO Héctor. "*Una cultura popular entre el agua y el fuego*". Uno más uno. México: 19/11/2004.

DELGADO José Carlos. "*Ariel de oro a la Filmoteca de la UNAM*". Excélsior. México: 05/02/2003.

DESCAPE. "*El cine germano-turco en la UNAM*". Crónica. México: 16/01/2004.

DGAC. "*Distinción en Italia a documental traducido por la Filmoteca UNAM*". Gaceta UNAM. México: 15/01/2007.

DÍAZ Gámez René. "*Diana Bracho: afectó el TLC al séptimo arte nacional*". Excélsior. México: 01/03/2006.

DÍAZ Rodríguez Óscar. "*Filmoteca de la UNAM recibe merecida distinción por apoyo a la cinematografía*". El Herald. México: 05/02/2003.

DÍAZ Verónica. "*A salvo, 74 por ciento del patrimonio fílmico de México*". Milenio. México: 27/10/2005.

DÍAZ Verónica. "Con el cine se puede hacer lo que uno quiera: González Casanova". Milenio. México: 09/03/2005.

DÍAZ Verónica. "*Concierto de cine en honor a Antoine Duhamel*". Milenio. México: 08/03/2005.

DÍAZ Verónica. "*Exhibe la Filmoteca varias de sus cintas rescatadas*". Milenio. México: 12/06/2005.

DÍAZ Verónica. "*Recibirá homenaje la Filmoteca española*". Milenio. México: 03/02/2006.

DÍAZ Verónica. "*Recuperan Filme autobiográfico de Dolores del Río*". Milenio. México: 12/06/2005.

DÍAZ Verónica. "*Síndrome del vinagre, el "sida" de las películas*". Milenio. México: 17/02/2004.

Difusión cultural. "*Estrenan tecnología los cines del centro*". Gaceta UNAM. México: 26/01/2006.

Difusión cultural. "*Filmoteca UNAM*". Gaceta UNAM. México: 26/01/2006.

Difusión Cultural. "*La Medalla Filmoteca para Carmen Montejo*". Gaceta UNAM. México: 30/05/2005.

EFE. “*Nos quitan las ganas de hacer cine*”. Diario Monitor. México: 12/10/2005.

EFE. “*El certamen de Acapulco reestrena filmes mudos franceses*”. El País. España: 12/03/2007

EFE. “*La UNAM se suma al IV centenario del Quijote*”. Crónica. México: 28/06/2005.

EFE. “*María Candelaria original*”. El Independiente. México: 29/03/2004.

ENRÍQUEZ José Ramón. “*Estirpe republicano*”. Reforma. México: 20/07/2007.

ESCOBEDO Betzabe. “*Conmemoran el IV centenario de El Quijote en la UNAM*”. Rumbo de México. México: 28/06/2005.

ESCOBEDO Betzabe. “*Entregan Medalla de la Fimoteca UNAM*”. Rumbo de México. México: 12/10/2005.

ESCOBEDO Betzabe. “*Inician los festejos*”. Rumbo de México. México: 14/02/2006.

FRANCO Reyes Salvador. “*Complot vs. JFK*”. Excélsior. México: 07/06/2006.

Gaceta UNAM. “*Breviario*”. Gaceta UNAM. México: 27/09/2004.

Gaceta UNAM. “*Tesis Filmica de alumna del CUEC, a festival de Argentina*”. Gaceta UNAM. México: 30/09/2004.

Gaceta UNAM. “*Theo Angelopoulos en la José Revueltas*”. Gaceta UNAM. México: 27/09/2004.

GARCÍA Carlos. “*Reconocen la trayectoria del cineasta Jorge Fons en Expresión en corto* “. La Jornada .México: 21/06/2009.

GARCÍA Solange. “*Reconocerán la labor de la Fimoteca UNAM*”. Crónica. México: 06/02/2003.

GÓMEZ Aida. “*Rinde la Fimoteca de la UNAM homenaje a Manoel*”. Excélsior. México: 04/10/2004.

GÓMEZ Christian. “*Exhiben en Londres El tren fantasma, Gabriel García*”. Gaceta UNAM. México: 22/02/2010.

GÓMEZ Christian. “*Film noir, un homenaje al cine negro, en la UNAM*”. Gaceta UNAM. México: 28/01/2010.

GÓMEZ Christian. “*Más de 45 títulos en el Festival de Cine Gay en la Universidad*”. Gaceta UNAM. México: 20/01/2011.

GRACIDA Ysabel. “*9 orgasmos*”. El Universal. México: 02/09/2005.

GRACIDA Ysabel. “*Oro para la Fimoteca*”. El Universal. México: 13/02/2003.

GRANADOS Humberto. “Ciclo de cine del hombre lobo, en Casa Lago”. Gaceta UNAM. México: 16/06/2005.

GRANADOS Humberto. “Constante incremento del acervo audiovisual”. Gaceta UNAM. México: 20/08/2007.

GRANADOS Humberto. “Cuarto tesoro taurino de la Filmoteca UNAM”. Gaceta UNAM. México: 10/01/2008.

GRANADOS Humberto. “El cine y la Revolución, expo en prepas y estaciones del metro”. Gaceta UNAM. México: 15/04/2010.

GRANADOS Humberto. “En la UNAM, premier de la cinta *Dos abrazos*”. Gaceta UNAM. México: 11/10/2007.

GRANADOS Humberto. “Estrenan documental sobre la subcultura del crimen”. Gaceta UNAM. México: 28/05/2007.

GRANADOS Humberto. “Inició el 14 Festival de Cine de Verano”. Gaceta UNAM. México: 120/08/2007.

GRANADOS Humberto. “Invita la Filmoteca a curso de cine mexicano “. Gaceta UNAM. México: 17/03/2009.

GRANADOS Humberto. “Por tercera vez, Festival de cine gay en la UNAM”. Gaceta UNAM. México: 24/01/2008.

GRANADOS Humberto. “Presentó la Filmoteca tres documentales sobre Galicia”. Gaceta UNAM. México: 20/02/2006.

GRANADOS Humberto. “Proyectan Voces del Sahara, sobre el pueblo Saharahui”. Gaceta UNAM. México: 13/03/2006.

GRANADOS Humberto. “Proyectarán la cinta *Límite*, del director Mario Peixoto”. Gaceta UNAM. México: 19/04/2010.

GRANADOS Humberto. “Resguardará la Filmoteca archivos del canal 6 de Julio”. Gaceta UNAM. México: 18/05/2009.

GRANADOS Humberto. “Rinden homenaje a la Filmoteca española”. Gaceta UNAM. México: 20/02/2006.

GRANADOS Humberto. “Se exhibió ciclo de cine chileno en la UNAM”. Gaceta UNAM. México: 23/08/2007.

HAW Dora Luz. “Busca rotonda salda “deuda” con mujeres”. Reforma. México: 01/04/2005.

HERNÁNDEZ Edgar Alejandro & Julieta Riveroll. “Recorre Estrada a sus ex colaboradores”. Reforma. México: 16/01/2004.

HERNÁNDEZ Espinosa Joel. *"Voces de la Guerrero, proyecto con buena propuesta educativa"*. El Día. México: 10/11/2004.

HERNÁNDEZ Mauricio. *"El amor al desnudo"*. El Universal. México: 04/02/2005.

HERNÁNDEZ Minerva. *"Promueven cine mexicano en Italia"*. Reforma. México: 27/04/2007.

HERNÁNDEZ Minerva. *"Rescatan más películas en DVD"*. Reforma. México: 22/07/2007.

HERNÁNDEZ Ricardo. *"Fernando Troeba, en México"*. El Sol de México. México: 17/05/2007.

HERNÁNDEZ Víctor Manuel El Financiero. México: 09/12/2010.

HERRERA Edna. *"El ferrocarril, personaje de la Revolución"*. Acento Veintiuno. México: 24/01/2011.

HERRERA Ernesto. *"DVD"*. Milenio. México: 12/08/2005.

HIDALGO Georgina. *"Los eslabones perdidos del cine nacional"*. El Independiente. México: 16/01/2004.

HIDALGO Georgina. *"Relevo de grupos en la UNAM"*. El Independiente. México: 16/01/2004.

HUERTA César. *"El grito" en digital"*. El Universal. México: 24/09/2007.

HUERTA CÉSAR. *"Celebran a Zacarías por su centenario"*. Reforma. México: 19/03/2005.

HUERTA César. *"Celebrarán centenario de natalicio de Figueroa"*. El Universal. México: 19/04/2007.

HUERTA César. *"Exhibe la UNAM muertas de Juárez"*. Reforma. México: 25/11/2004.

HUERTA César. *"Exhiben los carteles de los filmes clásicos mexicanos"*. El Universal. México: 06/04/2010.

HUERTA César. *"Festeja la Filmoteca a puro cine sus cincuenta años"*. El Universal. México: 12/03/2010.

HUERTA César. *"Pancho Villa, el rey de la pantalla"*. El Universal. México: 05/03/2010.

HUERTA César. *"Premian trabajo de Beatriz Novaro"*. El Universal. México: 24/02/2008.

HUERTA César. *"Quiere escuchar "acción" "*. Reforma. México: 02/02/2003.



HUERTA CÉSAR. *“Reestrenan Los olvidados en cines”*. Reforma. México: 16/05/2005.

HUERTA César. *“Ultiman nuevo diccionario”*. Reforma. México: 22/08/2005.

JDC. *“Proyecciones”*. El Financiero. México: 15/08/2005.

LA REDACCIÓN. *“Celebra el programa de radio Maga Cine dos años de vida”*. La jornada. México: 11/01/2013.

LA REDACCIÓN. *“Cronos para 2003”*. El universal. México: 01/01/2003.

LA REDACCIÓN. *“El cine trascendental”*. El universal. México: 01/01/2003.

LICONA Sandra. *“Angelopoulos platicará con estudiantes del CUEC y CCC”*. Crónica. México: 13/09/2004.

LICONA Sandra. *“El Quijote no debería leerse por obligación”*. Crónica. México: 07/09/2005.

LICONA Sandra. *“Hacer cine independiente es muy difícil: Schatzberg”*. Crónica. México: 20/01/2005.

LICONA Sandra. *“Menosprecian el cine mexicano dice Manuel González Casanova”*. Crónica. México: 10/03/2005.

LICONA Sandra. *“Otorgan Premio José Rovirosa al documental Deshilando cadenas”*. Crónica. México: 26/10/2005.

LICONA Sandra. *“Presentarán en febrero Los olvidados”*. Crónica. México: 25/11/2004.

LICONA Sandra. *“Revelan enigmas del cine nacional”*. Crónica. México: 22/01/2006.

LOAEZA Guadalupe. *“El automóvil gris”*. Reforma. México: 09/01/2011.

LOMAS Eduardo. *“Premio internacional para libro editado por la UNAM”*. Gaceta UNAM. México: 25/02/2008.

LONGI Ana María. *“Exitosa recuperación universitaria de nueve filmes, joyas del cine nacional”*. Excélsior. México: 20/01/2006.

LUNA Gamaliel. *““El Santo Oficio” abrirá ciclo”*. El Universal. México: 12/10/2005.

LUNA Gamaliel. *““Historias del desencanto” en Festival mix”*. El Universal. México: 20/05/2005.

LUNA Gamaliel. *“Rinden homenaje a Raúl Ruiz”*. El Universal. México: 12/10/2005.

MARTÍNEZ Victoria. ““La cultura perdió sus valores”: De Oliveira”. Crónica. México: 03/10/2004.

MÉNDEZ Nancy. “*Muestran Guerra*”. El Universal. México: 06/04/2010.

MENESES Omar. “*Medalla Salvador Toscano*”. ”. Milenio. México: 10/03/2005.

MONROY Adolfo. “*Asume Ariel y compromiso*”. Reforma. México: 07/02/2003.

MUÑOZ Díaz Brisa. ““*Nos han quitado a los cineastas latinoamericanos las ganas de hacer cine*””. Excélsior. México: 12/10/2005.

MUÑOZ Díaz Brisa. “*Condecoran a Manuel González Casanova con la Medalla Salvador Toscano*”. Excélsior. México: 10/03/2005.

MUÑOZ Díaz Brisa. “*Deshilando cadenas, bordando libertades, el Mejor Documental para la Filmoteca*”. Excélsior. México: 26/10/2005.

MUÑOZ Díaz Viridiana. “*Manuel Gonzáles Casanova: nuestro cine necesita “apoyo inteligente” de las autoridades*”. Excélsior. México: 09/03/2005.

NAVARRETE Georgina. “*Viaje filmico al inconsciente*”. El Independiente. México: 11/01/2004.

NOTIMEX. “*Albergará San Idefonso Casa de Cine*”. Reforma. México: 20/04/2009.

NOTIMEX. “*Festejará la Filmoteca 45 años con Festival de verano*”. Excélsior. México: 29/06/2005.

NOTIMEX. “*Festival “Cine de la montaña”*”. Rumbo de México. México: 05/10/2005.

NOTIMEX. “*Homenaje de la UNAM a Bergman y Antonioni*”. Milenio. México: 04/08/2007.

NOTIMEX. “*Reconocen aporte de libaneses*”. El Universal. México: 27/01/2007.

NOTIMEX. “*Restaurarán la cinta “Santa”, de 1931*”. Rumbo de México. México: 10/02/2006.

NTX-Morelia. “*Reconocen el arte de Manoel Oliveira*”. ”. Milenio. México: 04/10/2004.

NTX. “*Películas de la Filmoteca estarán en Guadalajara*”. Crónica. México: 23/02/2003.

OLIVARES José Juan. ““*El cine, ejemplo de olvido de nuestras expresiones culturales*””. La Jornada. México: 10/03/2005.

OLIVARES Juan & La jornada Michoacán. “*Comenzó la noche del viernes el segundo Festival de Cine de Morelia*”. La jornada. México: 03/10/2004

OLIVARES Juan José. *"El cine gay, género que pretende ser reivindicativo: David Ramón"*. La Jornada. México: 09/01/2008.

OLIVARES Juan José. *"El respeto a la diversidad cultural condición para la libertad: Oliveira"*. La jornada. México: 04/10/2004.

OLIVARES Juan José. *"Exhibirán cintas porno mexicanas de la primera mitad del siglo pasado"*. La Jornada. México: 29/05/2005.

OLIVARES Juan José. *"Festeja la UNAM 45 años de Filmoteca"*. La Jornada. México: 01/07/2005.

ORTEGA González Daniel E.. *"El arte mexicano en festival"*. El Universal. México: 06/07/2007.

PÁEZ Leonardo. *"Otro DVD de toros"*. La Jornada. México: 04/07/2005.

PALAPA Quijas Fabiola. *"Vasto programa en la UNAM por los 400 años del Quijote"*. La Jornada. México: 28/06/2005.

PÉREZ Javier. *"Sexualidad múltiple"*. El Universal. México: 20/05/2005.

PÉREZ Matías Rafael. *"Con un boleto de cine viajas a cualquier parte del mundo"*. El Financiero. México: 09/08/2007.

PERIODISTA. *"Historias recuperadas o el amor por la memoria cinematográfica mexicana"*. El Universal. México: 31/02/2006.

PIÑERA Rosalina. *"Reconstrucción"*. El Universal. México: 20/04/2007.

PONCE Ramón. *"Ofrecerán un banquete filmico en la capital"*. El Universal Gráfico. México: 07/06/2006.

POSADA Julio César. *"África y Jean Rouch en las pantallas universitarias"*. Uno más uno. México: 15/08/2006.

QUIJANO Julio Alejandro. *"Transmitirá TV UNAM el rescata de nueve películas."*. El Universal. México: 20/01/2006.

RAMÍREZ Maya Nayely. *"Presentan el documental El grito en formato digital"*. Crónica. México: 03/10/2007.

REYES Rosario. *"Troeba: documentalista impuro"*. El Financiero. México: 17/05/2007.

RICARDO Jorge. *"Celebran a la UNAM con cine"*. Reforma. México: 03/03/2010.

RICARDO Jorge. *"Exhiben "sin maquillaje" Revolución Mexicana"*. Reforma. México: 28/01/2010.

RODRÍGUEZ Alan. *"Herencia Fílmica de Fernando Gamboa"*. El Universal. México: 27/02/2005.

RODRÍGUEZ Canales Edith. *"Machos con libertad de expresión"*. El Sol de México. México: 19/03/2009.

ROMERO Laura. *"Nueva oleada de cine noruego, en la Julio Bracho"*. Gaceta UNAM México: 19/03/2009.

ROSAS Alejandro. *"Vasconcelos, charlas en dvd"*. Reforma. México: 22/03/2005.

SALDAÑA Martínez Fernando. *"Publican obra que rescata del olvido a la actriz Lupe Vélez"*. Gaceta UNAM. México: 20/08/2007.

SALGADO Ivett. *"Distinguen a Jorge Fons por su trayectoria"*. Milenio .México: 31/07/2009.

SÁNCHEZ Leticia . *"La UNAM restaura parte de la historia documental de Cuba"*. Milenio. México: 23/02/2009.

SÁNCHEZ Leticia. *"Desaprovechan la oferta cultural los universitarios"*. Milenio. México: 16/01/2004.

SANZ Raquel. *"Raúl Ruiz recibe la Medalla Filmoteca UNAM"*. Crónica. México: 02/12/2005.

SANZ Raquel. *"Revive el cine de los años 30 en los estudios Churubusco"*. Crónica. México: 10/02/2006.

SEGOVIANO Rogelio. *"El cine cambió los conceptos vitales y los filosóficos"*. Diario Monitor. México: 09/03/2005.

SEGOVIANO Rogelio. *"De niño me iba a la Lagunilla por películas para mi proyector"*. Diario Monitor. México: 08/03/2005.

SOLÍS Juan. *"Cine que se atreve a reescribir la historia"*. El Universal. México: 17/07/2007.

SOLÍS Juan. *"Cineteca: sólo seis largometrajes más"*. El universal. México: 01/01/2013.

SOLÍS Juan. *"Difusión cultural en la UNAM: capacidad sin recursos"*. El Universal. México: 04/02/2004.

SOLÍS Juan. *"Disecionan con arte y estudios la inmigración"*. El Universal. México: 26/02/2006.

SOLÍS Juan. *"En sus 45 años, la Filmoteca exhibirá filmes rescatados"*. El Universal. México: 29/06/2005.

SOLÍS Juan. *“Entregarán Ariel de oro a la Filmoteca UNAM”*. El Universal. México: 05/02/2003.

SOLÍS Juan. *“Familia y amigos festejan a González Casanova”*. El Universal. México: 10/03/2005.

SOLÍS Ricardo. *“Reconocimiento del FICG 25 a la Filmoteca de la UNAM con motivo de su cincuentenario”*. La Jornada. México: 15/03/2010.

SOTELO Noé. *“Joyas enlatadas”*. Reforma. México: 23/01/2011.

SOTO Leopoldo. *“Ese oscuro objeto del cine”*. Excélsior. México: 17/04/2005.

SOTO Leopoldo. *“La filmoteca de la UNAM, gran institución: Sara Harp”*. Excélsior. México: 14/03/2005.

STPC. *“Ciclo de películas censuradas”*. El Financiero. México: 11/01/2008.

TEJEDA Ana Rita. *“El Mayahuel de Plata para Manuel González Casanova”*. Gaceta UNAM. México: 13/04/2009.

TEJEDA Ana Rita. *“Cumple medio siglo la Filmoteca”*. Gaceta UNAM. México: 11/03/2010.

TEJEDA Ana Rita. *“La Medalla Filmoteca de la UNAM para Arthur Penn”*. Gaceta UNAM. México: 22/10/2007.

TEJEDA Ana Rita. *“Premian a la Filmoteca con el Mayahuel de Plata”*. Gaceta UNAM. México: 15/04/2010.

TEJEDA Ana Rita. *“Proyecta la Filmoteca La mancha de sangre”*. Gaceta UNAM. México: 15/02/2010.

TOVAR Luis. *“Cinexcusas”*. La jornada. México: 19/01/2003.

VELASCO Karina. *“Llega el cine animado a la Ciudad”*. Crónica. México: 05/08/2006.

VÉRTIZ Columba. *“El centenario de Alejandro Galindo”*. Proceso. México: 15/01/2006.

VILLARELO Cervantes Leopoldo. *“Los Ángeles polifónico”*. Excélsior. México: 07/08/2005.

VIVEROS Antonio. *“Resumen cultural”*. Excélsior. México: 10/11/2004.

VIVEROS Antonio. *“Resumen cultural”*. Excélsior. México: 16/06/2005.

VIVEROS Antonio. *“Resumen cultural”*. Excélsior. México: 29/10/2004.

WOLDENBERG José. *“Contra el silencio”*. Reforma. México: 23/03/2006.

ZUÑIGA Félix. *“Justo reconocimiento a González Casanova”*. Esto. México: 10/03/2005.

