



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**ESTRATEGIAS Y CAMPAÑAS DE DIFUSIÓN DE  
FUNDACIÓN UNAM A.C.: AL SERVICIO DEL ALMA  
MATER**

**TESIS**

Que para obtener el grado de  
Lic. en Ciencias de la Comunicación

Presenta:

MELISSA HERNÁNDEZ CARRILLO

ASESOR: EFRAÍN PÉREZ ESPINO



Ciudad Universitaria, D.F.

2015



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

<b>1. CAPÍTULO 1 LA ORGANIZACIÓN ALTRUISTA .....</b>	<b>1</b>
1.1. Teoría de las organizaciones .....	1
1.2. Tipología organizacional .....	9
1.3. La organización no lucrativa .....	12
1.4. Tipos de público en las organizaciones altruistas .....	21
<b>2. CAPÍTULO 2 COMUNICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ALTRUISTA .....</b>	<b>27</b>
2.1. La comunicación .....	27
2.2. Tipos de comunicación .....	30
2.3. Comunicación organizacional .....	33
2.4. Comunicación interna .....	36
2.5. Comunicación externa .....	38
2.6. El marketing en las ONG .....	42
<b>3. CAPÍTULO 3 ORIGEN Y DESARROLLO DE FUNDACIÓN UNAM A.C. ....</b>	<b>46</b>
3.1. Antecedentes de Fundación UNAM A.C. ....	46
3.2. Estructura de Fundación UNAM A.C. ....	50
3.3. Programas institucionales de FUNAM .....	60
<b>4. CAPITULO 4 PROGRAMAS DE DIFUSIÓN DE FUNDACIÓN UNAM A.C. ....</b>	<b>66</b>
4.1. Estrategias de difusión de comunicación .....	67
4.2. Estrategias de difusión de comunicación interna: Programas para asociados, afiliados y donatarios .....	74
4.3. Estrategias de difusión de comunicación externa: Programación de difusión para beneficiarios .....	80
4.4. Estrategias de difusión general. Programa institucional <i>SuSede en el Centro</i> .....	84
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>96</b>

## BIBLIOGRAFÍA

Quiero dedicar esta tesis y agradecer:

A mi madre, Rosa Ma., quien me apoyó durante mis estudios  
trasmochando conmigo en aquellos días de mucha tarea;  
esa personita que todas las mañanas me hacía el desayuno  
y quien estuvo de manera incondicional para mí.

A mi padre, Carlos H. Tapia, la persona  
que me brindó todo el sustento económico  
necesario hasta el final, para que nunca me faltase nada.

A mi hermano Luis Carlos, quien se despertó  
todas las mañanas para llevarme al metro  
a tiempo para ir a la escuela y quien, en ocasiones,  
también sufrió desvelos conmigo.

A Ricardo U. Aldape por ser esa persona  
que estuvo, está y sé que estará conmigo  
en las buenas y en las malas. <3

A Efraín Pérez Espino por todo el  
conocimiento del que me dotó y las oportunidades de  
crecimiento que durante mi carrera me brindó.

A Ricardo Magaña por ser el apoyo  
que durante mi titulación necesité, por ser un buen  
amigo y profesor.

# Introducción

---

En la actualidad, la población mexicana vive un decremento en el ámbito educativo en cuestiones de desarrollo ya que el país ha sufrido rezagos desde hace varios años debido a la problemática social que enfrenta por el estanco económico en el que se encuentra, lo cual repercute de manera directa, pues la falta de recursos económicos para poder pagar los estudios genera deserción estudiantil.

Entre los grandes avances que se pueden percibir para el progreso de una sociedad se ubica la adecuada valoración del conocimiento, la difusión de la cultura y el apoyo a la enseñanza y el saber. En este contexto, uno de los grandes objetivos de México debe ser el dotar a los jóvenes de un futuro claro en el cual puedan vislumbrar todas las oportunidades, tanto educativas como laborales, a las que pueden aspirar, pues de esta manera se puede tener un avance al poder insertarlos en el mundo competitivo en el que habitamos hoy en día.

Desde esta perspectiva, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) como organismo educativo, tiene un gran reto, pues es uno de los pilares que conforman el desarrollo en materia formativa disciplinaria de los mexicanos, además de ser la mejor universidad del país y de las mejores de Latinoamérica.

Por lo tanto, el origen formal de este proyecto de investigación surgió a raíz de la realización del servicio social como apoyo temporal en la Fundación UNAM A.C. y después de la experiencia laboral, en un período de más de un año en la misma institución. Además, este interés de indagación surge debido a la relevancia que tiene dicha institución al dedicarse a la recaudación de fondos para el financiamiento de distintos programas generales de becas o proyectos específicos de alguna dependencia académica de la Universidad, ya sea docente, de investigación o de difusión cultural, y que todo esto se lleva a cabo con el fin de impulsar el desarrollo en México a través del apoyo a la educación.

Durante el tiempo laborado en la FUNAM se pudo vislumbrar de manera práctica la importancia que tiene la comunicación como herramienta de difusión ya que, como se mencionó, esta institución impulsa la educación, favorece la economía y fomenta la cultura entre la sociedad, por lo cual nació el interés de llevar a cabo una indagación profunda basada en información de dominio público, así como de la experiencia adquirida dentro del área de marketing y comunicación. Esto con el propósito de describir y hacer una evaluación crítica de los medios y/o instrumentos en que se apoya, así como el tipo de público al que va dirigido para dar a conocer cómo dichos procesos de comunicación pueden ser aplicables a cualquier organización de la sociedad civil que no busque como fin el lucro y que requiera de dotarse de estrategias de difusión para la recaudación de fondos.

Dicho éxito ha sido posible gracias a que el tipo de comunicación que se emite por parte de esta Asociación es distinta según el fin que se persiga, así como a la audiencia a la cual vaya dirigida. De acuerdo con Carlos Bonilla<sup>1</sup>, existen distintos tipos de público, los cuales cataloga en internos, externos y mixtos, cada uno con necesidades y características distintas debido al tipo de relación y/o cercanía que tengan con la organización. Esto se concatena con el estudio que se desarrolla en este proyecto de investigación en donde se

---

<sup>1</sup> Carlos Bonilla. *La Comunicación: Función básica de las relaciones públicas*, 1994

especifica cómo la Fundación lleva a cabo diferentes programas de difusión según el *target* al cual quiere llegar.

El análisis aquí expuesto se llevó a cabo a partir de la perspectiva de la comunicación organizacional que se centra en investigar de manera somera el desarrollo interno y externo de cualquier organización. En el caso de la Fundación UNAM A.C., que como ya se mencionó es el objeto de estudio de esta tesis, se utilizó como ejemplo de caso de éxito en materia de difusión, pues a lo largo de sus 20 años de trayectoria ha logrado tener gran auge dentro de la población por las labores altruistas que lleva a cabo en nombre y en pro de nuestra Máxima Casa de Estudios.

Con base en lo anterior, el objetivo general de este trabajo buscó conceptualizar y proponer mediante el análisis de las estrategias de difusión de la Fundación, un programa de recaudación de fondos para aquellas instituciones sin fines de lucro que busquen captar donativos de la sociedad en general.

En cuanto a los objetivos específicos que se plantearon para desarrollar este proyecto fueron:

Llevar a cabo un estudio de las distintas corrientes teóricas de comunicación organizacional que sustenten dicha investigación con el fin de tener un marco de referencia conceptual que permitiera realizar de manera adecuada el análisis de los instrumentos de difusión que se emplean como medio de comunicación.

Dar a conocer cómo y por qué Fundación UNAM A.C. ha tenido gran éxito en sus campañas de procuración de fondos así como exponer el plan de trabajo y las estrategias que ha realizado para que cualquier ONG que requiera de dotarse de estas herramientas, puedan aplicarlas de acuerdo a sus necesidades específicas.

Realizar una investigación y análisis sobre los planes, programas, estrategias y campañas de difusión que se llevan a cabo en la FUNAM para, a partir de ello, describir el procedimiento general de cada uno de estos, centrándose en lo que dicha institución difunde y a través de qué instrumentos y/o medios se apoya para delimitar cómo, cuándo

y con qué fin lo hicieron, así como el público a quien fue dirigido su esfuerzo. Con base en lo anterior se pudo visualizar la evolución de estas estrategias, el éxito y el impacto que generaron.

Finalmente otro de los propósitos que tuvo este trabajo fue el de describir el caso de estudio de *SuSede en el Centro* por ser uno de los programas específicos con mayor auge y alcance que ha tenido hasta la fecha (2014) debido a la adecuada utilización de los recursos de los que se ha valido. Además se pudo constatar cómo se llevó a cabo la planificación de una estrategia de recaudación de fondos para captar más público, los riesgos que se corrían y el éxito alcanzado.

Para lograr dichos objetivos la metodología que se siguió fue a partir de la observación participante que se llevó a cabo durante la estancia laboral de más de un año dentro de dicha institución y la cual se reforzó a partir de la involucración directa con los proyectos específicos que tiene la Fundación. Entre otro de los métodos que se utilizaron fue la revisión de documentos de dominio público, así como entrevistas a informantes calificados, es decir, a empleados con mayor antigüedad dentro de la asociación y quienes aportaron información específica respetando siempre las políticas de privacidad de la organización.

Gracias a estas técnicas de investigación fue posible tener contacto y mayor referencia de los diversos procesos, fenómenos y medios de comunicación de los que se vale la FUNAM para llevar a cabo sus planes de difusión de campañas específicas de recaudación de fondos que utilizan con sus distintos tipos de público, para poder realizar este proyecto y enriquecer la información que a esta tesis concierne.

La estructura de contenido que se propuso para esta indagación se determinó de acuerdo con un orden lógico que fuera de lo general a lo particular y que sirviera de guía para una mejor comprensión del tema central de esta tesis. A continuación se desglosa *grosso modo* cada uno de los capítulos.



En el primer capítulo, llamado “La organización altruista”, se abordan las principales escuelas teóricas que fundamentan a las instituciones como una herramienta importante para entender el funcionamiento así como todo aquello que puede ser susceptible de mejorar o afectar a éstas. Asimismo se da una explicación acerca de las tipologías organizacionales que existen de acuerdo a las características que tienen, lo cual da lugar a la exposición y definición de las organizaciones de la sociedad civil, misma que se examina en esta tesis pues el objeto de estudio de ésta es una ONG. Finalmente en el mismo capítulo se delimitó la catalogación de los diferentes tipos de público que existen dentro y fuera de dichas entidades a manera de determinar el modo de operar según la necesidad que se busque cubrir a partir de ellos.

En el segundo capítulo, que lleva por nombre “La comunicación de la organización altruista”, se llevó a cabo la explicación de la comunicación de manera general para entenderla como un proceso importante y que repercute de manera directa en las organizaciones tanto en lo interno como en lo externo. Sin embargo, también fue necesario dar una explicación breve sobre lo que es el marketing como herramienta comunicacional ya que en el caso de la FUNAM esta disciplina cobra relevancia al ser una de las disciplinas de las que se vale para la difusión de sus programas y campañas de recaudación de fondos.

Partiendo de la base teórica que fundamenta esta investigación, se procedió a determinar de manera somera el marco histórico conceptual de la Fundación UNAM A.C. a través de los antecedentes, la estructura y los programas institucionales que le competen para dar un panorama general del por qué cobra importancia y relevancia para dicha tesis, lo cual se examinó en el tercer capítulo: “Origen y desarrollo de Fundación UNAM A.C.”

En el cuarto y último capítulo se llevó a cabo, como su nombre lo dice “Programas de difusión de Fundación UNAM A.C.”, el análisis de las estrategias de difusión que la FUNAM lleva a cabo para cada uno de sus públicos meta y que fue posible realizar gracias a la metodología antes mencionada. Lo anterior permitió exponer las herramientas que utilizaron para promover sus programas, así como su proyecto de mayor éxito; *SuSede en*

*el Centro*, con el fin de incrementar los recursos que otorga la Fundación a la máxima casa de estudios, UNAM, y que ésta pueda otorgar más becas a alumnos de alto rendimiento académico y escasos recursos.

Finalmente todo ello servirá de ejemplo para poder hacer una propuesta de programas de recaudación de fondos para organizaciones sin fines de lucro que así lo requieran y puedan adaptarlas según las necesidades que tengan.

# CAPÍTULO 1

## La organización altruista

---

En el siguiente capítulo se demuestra cómo las teorías organizacionales cobran relevancia a pesar de la antigüedad que tienen, ya que hoy en día su utilidad por explicar la formación y funcionamiento de las organizaciones sigue siendo vigente. Además, el estudio de estas corrientes coadyuva en el hecho de poder entender a las sociedades como organismo institucional tanto a nivel interno como externo y, con base en dicha indagación, clasificar a las corporaciones en una tipología que permita identificar las características de cada una de ellas y el tipo de público al cual va dirigido.

### **1.1. Teoría de las organizaciones**

A lo largo de la historia se han desarrollado diferentes corrientes teóricas para explicar el éxito de las organizaciones y cómo se han formado. Además, también son útiles para generar un esquema general eficaz y eficiente aplicable para dichas instituciones.

La evolución de estas teorías y escuelas del comportamiento organizacional han demostrado una vitalidad y desarrollo notable a partir del inicio del siglo XX con las ideas de diferentes supuestos.

Existen cuatro escuelas teóricas fundamentales con una influencia considerable en el pensamiento y la práctica organizacional. Éstas se encuentran clasificadas de manera arbitraria como clásica, humanista, de sistemas y de contingencia.

### **Teoría Clásica**

La teoría clásica propone una forma sistemática de estudio para las organizaciones. Se le da mayor importancia a la división de trabajo, los procesos funcionales tales como la unidad de mando, delegación de autoridad y responsabilidad, entre otros; también adquiere relevancia la estructura, la cual refiere a la relación lógica de las funciones y por último, pero no menos importante, la envergadura de control, el cual hace énfasis en el número de subordinados que un administrador puede supervisar<sup>1</sup>. Entre los autores que destacan en esta corriente se pueden ubicar a Max Weber, Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol.

Cada uno de estos autores le da un enfoque similar. En primera instancia Max Weber determina una forma de organización que estuviera al servicio de las necesidades de la sociedad industrial. Su trabajo presentaba a la burocracia como la forma ideal de la organización.

Esto quiere decir que “implica una división bien definida de actividades integradas que se consideran como deberes inherentes al cargo, que sería la división del trabajo y especialización de funciones”<sup>2</sup>. Para esto se propone que debería contar con una jerarquía de autoridad bien definida en la cual se implementen normas, reglas y estándares de

---

<sup>1</sup> Franklin Fincowsky, *et al.*, *Organización y métodos: un enfoque competitivo*, p. 18

<sup>2</sup> William Sexton, *Teorías de la organización*, p. 99

operación formales que los empleados lleven a cabo, así como puntualizar los deberes y derechos de cada uno de ellos.

Por otro lado, Frederick Winslow Taylor se enfoca más en el desempeño eficaz y científico del trabajo mediante la optimización de la producción con base en tiempos y movimientos y apunta que para lograr una mayor productividad en la organización se debe hacer una investigación continua aunada de un sistema de control.

Él propone cuatro principios para que la organización marche de forma correcta además de hacer énfasis en el producto organizacional:

El primero refiere al personal, el cual deberá ser seleccionado científicamente, capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características. El segundo señala que el trabajo deberá ser analizado científicamente sobre las bases de poder o influencia; el tercero hace alusión a la integración de funciones, es decir, la cooperación entre los que planean (tareas mentales) y los que ejecutan (tareas manuales). Y finalmente, compartir responsabilidades entre administradores y trabajadores adecuados a las características de cada uno.<sup>3</sup>

Como se puede observar Taylor se centró en la racionalización de los trabajos en los niveles inferiores de la organización de manera que se pudieran especializar los trabajadores y esto generara una mayor eficiencia al momento de llevar a cabo sus labores.

Por su parte, Henri Fayol sistematiza los elementos administrativos y se basa en el modelo racional de la alta dirección de una organización, por lo cual propone 14 principios de administración<sup>4</sup>:

1. División del trabajo (especialización)
2. Autoridad y responsabilidad (poder)

---

<sup>3</sup> *Ibid.*, pp. 19-20

<sup>4</sup> Henri Fayol, *Administración industrial y general*, pp. 23-44.

3. Disciplina (obediencia)
4. Unidad de mando (jefe)
5. Unidad de dirección (un plan)
6. Subordinación de los intereses particulares a los generales (preocupación primaria por las organizaciones)
7. Remuneración del personal (salarios justos)
8. Centralización (unión)
9. Cadena escalar (jerarquización)
10. Orden (posición única de cada persona)
11. Equidad (justicia)
12. Estabilidad personal (bajo índice de cambios)
13. Iniciativa (ideas fuera del plan previsto)
14. Compañerismo (moral elevada)

Asimismo, Fayol destaca dos funciones de dirección: la coordinación y la especialización. La primera se logra a partir de cuatro principios: el escalar, la unidad de mando, el ámbito de control y el principio de excepciones; y la segunda función es la especialización.<sup>5</sup>

El principio escalar plantea la distribución jerárquica de la autoridad, mientras que el principio de unidad de mando establece que los trabajadores sólo debían responder a un superior y no a varios. Por su parte, el principio de ámbito de control identifica el número de subordinados que un supervisor podría controlar eficazmente y por último el principio de excepciones señala que los asuntos rutinarios son tratados por la jerarquía baja, mientras que los problemas inusuales son abordados por la administración.

---

<sup>5</sup> B.J Hodge, *et al.*, *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*, p. 22

En cuanto a la función de especialización ésta se obtiene con base en el principio de departamentalización en la que las tareas o funciones similares son agrupadas en el mismo departamento o unidad.

Como se puede observar, los teóricos expuestos pretendieron llevar a cabo una propuesta para mejorar la forma de dirigir e intentaron desarrollar técnicas racionales para ayudar a construir la estructura y procesos necesarios para coordinar las acciones en una organización. Sin embargo no tomaron en cuenta a los individuos y sus necesidades ya que se centraron en la producción y los incentivos como parte primordial.

### **Teoría humanista**

Este enfoque complementa a la teoría clásica que sólo se refiere a la organización dejando de lado al individuo pues, al contrario de la anterior, resalta la naturaleza humana centrándose en los factores sociológicos y psicológicos ya que éstos tienen un gran impacto en el desempeño y logro de los objetivos de la empresa.

Entre las premisas de esta corriente teórica se ubica el liderazgo, la motivación, relaciones y comunicaciones informales, así como el cambio y desarrollo de recursos humanos. “En esta perspectiva han contribuido varios investigadores cuyos estudios descubrieron que las interacciones de grupos y el clima social de trabajo también eran importantes para el rendimiento”<sup>6</sup>

Uno de los autores que aborda esta escuela es Elton Mayo, quien determina el impacto de las condiciones físicas en relación con la productividad, mientras que Kurt Lewin comprende el comportamiento grupal; es decir, el impacto de liderazgo, relaciones entre grupos, moral, productividad y solución de problemas, entre otros.

Por su parte, Rensis Likert desarrolla cuatro modelos de diseños de organización tomando en cuenta variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia,

---

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 23

toma de decisiones y control, los cuales clasifica como autoritario, benevolente-autoritario, consultivo y participativo.

Otro de los trabajos dignos de destacar es el de Douglas McGregor quien se enfoca en las necesidades de autodesarrollo e implicaciones organizacionales clasificándolas en la administración por objetivos. Por esta razón desarrolla dos teorías en las cuales se clasifica al empleado.

La primera es la Teoría X que considera al empleado como una persona sin ambiciones que no le gusta trabajar y necesita de supervisión constante para que se le obligue a desempeñar su labor. La segunda es la Teoría Y, la cual señala que el empleado tiene potencial de aceptar y querer responsabilidades; éste no necesita que lo supervisen ya que se autodirige, autocontrola y es creativo.

Otro autor que aborda la escuela de las relaciones humanas es Chris Argyris que, al contrario del anterior, se aboca a la administración participativa, la cual aprovecha al máximo el potencial de los individuos para generar un enriquecimiento del trabajo.

En resumen, la teoría humanista ve a las organizaciones como coaliciones cambiantes de personas con necesidades múltiples y divergentes. Además toma en cuenta aquellos factores que intervienen en la forma de trabajar de los miembros; es decir, determina la salud o enfermedad de éstos en relación con la institución.

### **Teoría de sistemas.**

La teoría de sistemas “proporciona una forma simple de modelar las organizaciones centrándose en la estructura y en las relaciones o interdependencia entre las diferentes partes de ésta”<sup>7</sup>. Es decir, toma en cuenta, además de los factores internos de la institución, la intervención del entorno y su influencia para su desarrollo.

---

<sup>7</sup> *Ibid.*, p. 14



Entonces se define al sistema como un “conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado donde el resultado es mayor que la suma de sus partes”<sup>8</sup>. Con base en esto se puede notar que las organizaciones tienen atributos de un sistema abierto ya que se componen mediante la interacción entre subsistemas.

E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn dicen que “una organización se divide en sistemas y subsistemas que es lo que conforma una sola unidad económica al utilizar recursos limitados, además de ser social ya que se componen de un grupo de seres humanos reunidos con un mismo fin en común y que utilizan técnicas y tecnologías para alcanzar su meta. [...] Entre los subsistemas que intervienen se ubica la producción, el mantenimiento de la estructura, subsistemas de frontera o de soporte a la producción (compras, selección de personal, etc.), adaptativos y gerenciales o administrativos”<sup>9</sup>.

En general esta corriente da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales, psicológicos y su interrelación con aspectos del entorno.

### **Teoría del contingente**

Uno de los principales factores que postula esta escuela es el impacto del contexto en las organizaciones; es decir, la estrecha relación que existe entre las demandas del entorno y la manera en que éstas responden.

El enfoque de contingencia afirma que “no existe la mejor manera ni más apropiada de estructurar y organizar a todas las organizaciones. La que mejor se adapta depende del contexto en el que se encuentre”<sup>10</sup>.

Por esta razón, Joan Woodward explica la relación entre la tecnología y la forma de estructurarse; además ofrece una escala de complejidad tecnológica donde se encuentra

---

<sup>8</sup> Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, p. 28

<sup>9</sup> *Ibid.* P29

<sup>10</sup> B. J. Hodge, *et al.*, *Op. Cit.*, p. 19

“la producción unitaria (pequeños lotes fabricados generalmente a mano); la producción masiva (de línea o cadena) y la producción de proceso continuo (de flujo)”<sup>11</sup>.

Por otro lado, Tom Burns y G. M. Stalker proponen dos estilos opuestos de administración, el mecánico y el orgánico los cuales responden a condiciones estables o cambiantes del entorno. Por último, Paul Lawrence y Jay Lorsch, al igual que los otros teóricos de esta corriente, delimitan el impacto del medio en las distintas partes de una organización<sup>12</sup>.

Finalmente, se puede decir que la comunicación tiene un papel importante al ser un elemento integrador de la empresa, ya que se da una coordinación entre los elementos que la componen y se utilizan procesos de adecuación al medio tanto al sistema como a sus partes mediante puntos de vista estructural, psicológico y social.

Las teorías anteriormente descritas se pueden agrupar en la doctrina clásica, la teoría neoclásica de la organización y la teoría moderna de la organización<sup>13</sup> donde la doctrina clásica edifica los cuatro pilares clave que son la división del trabajo, los procesos numéricos fundamentales, la estructura de la relación lógica de las funciones de una organización y la envergadura de control.

La teoría neoclásica de la organización da una introducción de las ciencias del comportamiento para hacer notar que la doctrina clásica está afectada por el impacto de las acciones humanas. Y la teoría moderna considera a la organización en su totalidad y como un sistema teniendo una base conceptual analítica<sup>14</sup>.

Aunque todavía se pueda tener la duda de por qué se necesita una teoría para examinar a las organizaciones, éstas sirven para facilitar una exploración sistemática del tema. “La teoría de la organización es considerada como un conjunto de conceptos, principios e hipótesis relacionadas acerca de las organizaciones que se utiliza para explicar los

---

<sup>11</sup> Carlos Fernández Collado. *Op. Cit.*, p. 29

<sup>12</sup> *Ídem.*

<sup>13</sup> Franklin Fincowsky, *et al. Op. Cit.*, p. 18

<sup>14</sup> *Ídem.*

componentes organizativos y sus relaciones”<sup>15</sup>. Al lograr entender mejor cada una de estas corrientes teóricas, puede lograr llegar a una adecuada gestión organizacional.

## **1.2. Tipología organizacional**

La tipología de las organizaciones “es el medio por el cual se puede definir la estructura más adecuada para el logro de los fines o metas de cualquier organismo social”<sup>16</sup>, lo cual se expresa en los organigramas y se complementa con los manuales e instructivos.

A su vez, Joseph Litterer menciona que “la tipología debe estar basada en alguna variable o característica general importante de las organizaciones que las permita diferenciar de manera adecuada. Al mismo tiempo debe proporcionar información o un mejor entendimiento, que sea de importancia para quien lo utiliza”<sup>17</sup>

Una de las características más importantes para que las organizaciones permanezcan de manera operante es el cumplimiento de tareas de los individuos que laboran ahí, lo cual implica hacer ciertas actividades mediante el mando de un individuo a otro, lo que a su vez se traduce en relaciones de poder entre individuos.

Dicho lo cual, las tipologías de las organizaciones se pueden agrupar por su función o propósito<sup>18</sup> o su beneficio principal. Entre los primeros se encuentran:

La producción económica, la cual se aplica principalmente a la empresa comercial, ya que es un tipo de organización que se dedica a incrementar el capital. Este grupo abarca, además de la fabricación, el cambio de lugar de un artículo de donde está menos cotizado a otro lugar donde tenga mayor demanda, poner los artículos a disposición de tiendas de gran movimiento comercial, y demás métodos de transformación.

---

<sup>15</sup> *Ídem.*

<sup>16</sup> *Ibid.*, p. 11

<sup>17</sup> Joseph Litterer, *Análisis de las organizaciones*, p. 57

<sup>18</sup> *Ibid.* pp. 58-59

En cuanto a las organizaciones que se encuentran bajo la categoría de organizaciones políticas les interesa mejorar la sociedad o parte de ella para lograr los fines deseados. Son principalmente dependencias o instituciones gubernamentales cuyo objetivo es reunir los recursos necesarios para lograr los resultados deseados.

Por otro lado las organizaciones integradoras, a diferencia de las políticas, contribuyen a que la sociedad funcione mejor. Rectifican las fallas, se encargan de que las cosas funcionen en la forma deseada y aíslan las fuerzas nocivas, pues su función es de control social. En este tipo entran la mayor parte de las áreas de jurisprudencia: los juzgados, las fuerzas de orden público, las instituciones sociales, entre otras.

Una última clasificación que menciona Litterer son las organizaciones de conservación de patrones que tienen que ver con la preservación a largo plazo de los valores y conocimientos de la sociedad; es decir, lo que los antropólogos llaman cultura. Bajo esta categoría están las escuelas que enseñan a los jóvenes los valores y aptitudes que la sociedad ha desarrollado para lograr que los individuos actúen como parte de la misma. También abarca la creación de cosas nuevas, por lo que también incluye instituciones de investigación, entre otras.

En cuanto al beneficio principal<sup>19</sup> que persiguen se ubican:

Las Asociaciones de beneficio mutuo donde los individuos que forman parte de la estructura son los beneficiarios principales, aunque se presenta un problema por las siguientes razones:

La primera de ellas es la apatía de los miembros, el cual consiste en un proceso donde en un principio los miembros se muestran entusiastas, predomina un excelente estado de ánimo y dedicación, pero con el paso del tiempo las actividades pierden la novedad y carecen de interés.

---

<sup>19</sup> *Ibid.*, pp. 61-65

La segunda razón por la que los miembros pierden el control se debe a que el poder pasa de un grupo numeroso a uno reducido en un esfuerzo por hacer que la organización funcione mejor o sencillamente que funcione.

Por otro lado, se encuentran las empresas productivas cuyos propietarios son los beneficiarios principales debido a la realización de una tarea inmediata; es decir, a los dueños no les interesa el producto que se fabrica mediante conversión o transformación, sino aquello en lo que se convierte la producción: dinero, que es resultado de las utilidades por las ventas.

También se encuentran las organizaciones de servicio que engloba hospitales, escuelas, instituciones de trabajo social e inclusive cárceles. La razón que separa a este tipo de organización de las demás son dos dimensiones: los beneficiarios externos del producto principal, que ignoran cuáles son los medios que mejor protegen sus intereses, y el control legítimo interno de la organización.

Finalmente, en las organizaciones de bienestar público, como su nombre lo dice, el beneficiario principal es el público en general y cuyo problema básico clave es lo remoto y complejo de la propiedad y control principal de la recepción de beneficios.

No obstante, los tipos de organización también se determinan en función de la estructuración que poseen, por lo que se identifican las organizaciones formales y las informales. Las primeras son aquellas que tienen un objetivo determinado y sus actividades son coordinadas, al contrario de las informales cuyas actividades carecen de un propósito consciente de grupo ya que se forman de manera espontánea<sup>20</sup>.

Tal como lo indica Carlos Bonilla, existen tres tipos de organización formal donde se pueden citar las instituciones, que son sistemas sociales que actúan coordinadamente con el fin de lograr los objetivos para los que fueron creadas mediante la utilización de recursos; las empresas, cuya función principal es la producción de bienes y/o servicios

---

<sup>20</sup> Carlos Bonilla, *La comunicación. Función básica de las Relaciones Públicas*, p. 16

para satisfacer las necesidades de la comunidad; y por último los organismos intermedios o representativos cuyo propósito es conseguir beneficios y defender los intereses de sus integrantes.<sup>21</sup>

Como se puede observar, esta clasificación muestra una división definida que contribuye a establecer particulares diferencias en la identidad, roles y objetivos que existen entre distintas organizaciones. Sin embargo, la tipología también depende de los intereses para las que fueron creadas.

Por otro lado las ONG “son entidades de carácter privado con fines y objetivos definidos por sus integrantes, creadas independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales”<sup>22</sup>.

De acuerdo con su forma jurídica las ONG pueden ser Asociaciones o Fundaciones. De esta manera cabría la posibilidad de clasificarlas dentro de un cierto tipo de organización de acuerdo a la tipología representada por las llamadas integradoras que, como ya se vio, contribuyen a que la sociedad funcione mejor. Aquí se ubican las instituciones sociales, entre otras.

Dicho lo cual, se puede observar la existencia de una complementariedad entre las ONG y la sociedad civil, por lo cual se describe a continuación un panorama general de lo que es la sociedad civil y cómo se conforman las organizaciones no gubernamentales.

### **1.3. La organización no lucrativa**

#### **Antecedentes de las Organizaciones de la Sociedad Civil**

La sociedad civil es un tema complejo debido a la existencia de ambigüedad que se ha generado en relación con dicho término. Hasta ahora no se ha podido definir de manera adecuada y exacta, ya que al final se termina por caer en lugares comunes.

---

<sup>21</sup> *Ibid.*, pp. 17-19

<sup>22</sup> Rosa Danay, *Análisis de las organizaciones no gubernamentales desde el punto de vista legal*, p. 2

La construcción de una sociedad civil como esfera diferenciadora del gobierno implica una edificación histórico-social y a su vez comprende la aplicación de tres factores importantes: libertad, igualdad y solidaridad. Se busca también la autonomía económica, de criterio y organizativa.

Muchos teóricos han puesto miras en la sociedad civil como organización para poder definirla y a pesar de tener una gran variedad de significaciones se adecuó una primera acepción general como aquella “estructura de socialización, asociación y formas de vida en la medida en que se institucionalizaron o están en ese proceso”<sup>23</sup>.

Sin embargo, cabe destacar que existe una gran diferencia entre sociedad y sociedad civil, la sociedad es aquella que no tiene un objetivo colectivo específico, es decir, son la generalidad; en cuanto a la sociedad civil, se refiere a la gente organizada con un fin en común, más adelante se explicará con detalle.

Los regímenes políticos que caracterizan a la sociedad pueden llegar a ser tanto buenos como malos; sin embargo, hay que hacer notar que habrá algunas en las que el autoritarismo y la centralización de poder se hacen más notorios.

En México hubo un tiempo en el que el gobierno se manejó de esta manera y por dicha razón no se permitió estabilizar “una estructura de derechos para el ejercicio de libertades ciudadanas y obstaculizaron el Estado de derecho”<sup>24</sup>. Es decir, impidieron que la ciudadanía se familiarizara con la democracia liberal y se retardó el comienzo de la diferenciación y autonomización de la sociedad como organización por las limitaciones del gobierno.

De esta manera la sociedad civil surgió como una reacción ante el autoritarismo y centralización de los sectores sociales, aunque muchos aseguran que ésta surgió más

---

<sup>23</sup> Lucía Álvarez Enríquez, *La sociedad civil en la Ciudad de México*, Cap. 5

<sup>24</sup> *Ídem*.

como una confrontación que como un movimiento de diferenciación, aunque “esta manera de penetrar en el mundo de la política, dio origen a nuevas reformas”<sup>25</sup>.

A partir de la conquista se pueden dividir en tres períodos la evolución de las OSC en México<sup>26</sup>: El primer período (1521-1860) se caracteriza por una fuerte presencia de la iglesia católica en la creación de instituciones de asistencia social.

El segundo período comienza en 1861 cuando el gobierno liberal nacionalizó los bienes de la Iglesia, y adquirió con ellos la responsabilidad sobre la atención a las necesidades sociales. Así en 1899 nace la Junta de Asistencia Privada.

Finalmente, el tercer período se ubica a partir de 1960 hasta nuestros días y se caracteriza por la toma de conciencia y mayor participación de los ciudadanos en las tareas sociales, cuando surgen y se desarrollan organizaciones de todo tipo, pero principalmente aquellas que abordan temas que afectan a las mayorías.

De esta manera se nota cómo las organizaciones de la sociedad civil han adquirido protagonismo cada vez mayor desde hace un tiempo y se convirtieron en sujeto de financiamiento público de diversos programas gubernamentales como los fondos de Coinversión Social, y se les encargan mediante sistemas de subrogación la operación de varios proyectos.

### **Definición de la Sociedad Civil**

Bajo el concepto de “<<organizaciones de la sociedad civil>>”, se incluyen las ONG, los sindicatos, los clubes, asociaciones, pero no se agota en éstas ya que se incurriría en el error lógico de confundir el todo con la suma de las partes”<sup>27</sup>.

Debido a esta situación se han creado distintas acepciones para referirse a las organizaciones sin fines de lucro. Pero es importante diferenciar entre las organizaciones

---

<sup>25</sup> *Ídem.*

<sup>26</sup> Jorge Villalobos Grzybowicz, *Las organizaciones de la Sociedad Civil en México*, CEMEFI, p. 26

<sup>27</sup> Carlos Eduardo Maldonado. *Filosofía de la sociedad civil*, Siglo del hombre; Universidad Libre, 2002, P33



benéficas y aquellas que trabajan por el bienestar público, ya que no son lo mismo. “La sociedad civil comprende todo el conjunto de organismos e instituciones generalmente llamados privados; mientras que la sociedad política abarca el conjunto de instituciones y organismos denominados públicos”<sup>28</sup>.

Hay que dilucidar este concepto desde sus raíces etimológicas. “La palabra organización tiene tres significaciones; la primera, proviene del griego *orgnon* que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso”<sup>29</sup>

Al tomar como referencia a la organización como proceso, ésta se debe basar en la obtención de eficiencia a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social para lograr lo que se desea con sus respectivas medidas.

El lucro, por su parte, refiere a “la acumulación deliberada de excedentes o beneficios, que en la práctica consiste en obtener la mayor ganancia con el menor esfuerzo, que es la divisa de las empresas comerciales”<sup>30</sup>.

Sin embargo, “existen diferentes tipos de organizaciones sin fines de lucro, que pertenecen a la ley federal y estatal, basadas en gran parte en lo que ellas no hacen o no pueden hacer. Y aunque parezca contradictorio, [...] <<sin fines de lucro>> no tiene un significado legal a nivel federal. A nivel estatal, se usa para describir corporaciones organizadas para mejorar un interés público o comunitario en lugar de una ganancia individual personal o financiera.”<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> *Ibid.*, p. 26

<sup>29</sup> S.a., *Organización, concepto y elementos*, p. 1

<sup>30</sup> Guillermo Quiñones Hernández, *Organizaciones de la Sociedad Civil, mecanismos e instrumentos sobre filantropía y control social: legislación tributaria*, p. 4

<sup>31</sup> Karen Armas Landau. *¿Piensa en formar una organización sin fines de lucro? Consideraciones antes de empezar*, pp. 3-6

Adecuar una definición al concepto ha sido un gran problema debido a las diferentes variedades que muestran este tipo de organizaciones, tales como el origen, tamaño, recurso, áreas de interés, estrategias y métodos de acción y capacidad de influencia.

### **Tipología de la organización social**

Como ya se ha explicado con anterioridad, las organizaciones de la sociedad civil cuentan con dos grandes conjuntos: uno lucrativo y otro sector no lucrativo. A este último sector se le denomina de muy variadas formas: Sector No Lucrativo, Organización No Lucrativa (ONL), Asociación Sin Ánimo de Lucro, Organización No Gubernamental (ONG), Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), por mencionar algunos, pero todos estos conceptos conforman el denominado Tercer Sector.

Estas organizaciones tienen como beneficios la introducción de nuevos temas para el debate público, tales como el medio ambiente, derechos humanos y diversidad sexual, entre otros; es decir, dan voz y voto a todos aquellos problemas que por una u otra razón otras instituciones no quieren y/o pueden hacerse cargo. Con ello intentan fortalecer su política de influencia y su inclusión en lo político gubernamental a través de la participación ciudadana<sup>32</sup>.

De esta manera, la definición más generalizada de ONG fue la de “organización privada de interés público –que persigue objetivos públicos fuera de del apartado formal del Estado–, es normalmente voluntaria y no tiene como fin el lucro”<sup>33</sup>.

Se ha propuesto una clasificación acerca de las organizaciones no gubernamentales según los rasgos característicos que definen a algunas y otras que atienden diversos criterios. Esto mismo es lo que ha ocasionado la complejidad en la definición exacta del término y el uso de distintas acepciones para referirse a dichas instituciones que tienen objetivos humanitarios y de cooperación, más que comerciales.

---

<sup>32</sup> *Ídem.*

<sup>33</sup> José Luis Méndez, Blanca Torres, *Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica*, p.

*Grosso modo*, el sector no lucrativo o tercer sector cuenta con las siguientes características, según Salomón<sup>34</sup>: todo lo que emprende es en beneficio colectivo, cuenta con una personalidad jurídica, su origen procede de la sociedad civil, no son lucrativas, se mantienen auto-gobernables y laboran con trabajo voluntario.

Su campo de acción es muy amplio ya que alberga a cuatro tipos de asociaciones: las políticas y de partidos políticos, religiosas, de autobeneficio y de servicios a terceros<sup>35</sup>.

De aquí se desprenden tres diferentes áreas de interés<sup>36</sup> entre las que se ubica la primera clasificación, la cual incluye a todas aquellas de derechos humanos, ambientalistas y de promoción del desarrollo, entre otras. La segunda categorización se relaciona con su alcance geográfico, ya sea local, regional, nacional o internacional. Y una tipificación adicional responde al tipo de actividad donde se engloban las operativas y de defensa, las primeras tienen como propósito principal diseñar e implementar proyectos; las segundas, defender o promover una causa específica y buscar influir en las políticas prácticas.

No obstante, Korten divide a las organizaciones no gubernamentales en primera, segunda y tercera generación<sup>37</sup> aunque no representen categorías precisas y definidas ya que una ONG puede llevar a cabo programas que correspondan a estrategias de una u otra generación. La primera tiene como objetivo remediar las necesidades más inmediatas de ciertos grupos o poblaciones mediante acciones directas, mientras que las ONG de segunda generación centran sus esfuerzos en generar la autoestima y la capacidad propia de los miembros de la comunidad a la que apoyan, con la intención de que los beneficios perduren aún después de que su ayuda haya cesado.

Finalmente, el objetivo de la tercera generación es facilitar la creación de una base nacional o regional para lograr la sustentabilidad del cambio en las comunidades

---

<sup>34</sup> CEMEFI, *Perfil de las Fundaciones en México*, p. 3

<sup>35</sup> Ídem.

<sup>36</sup> José Luis Méndez, Blanca Torres, *Op. Cit.*, p. 40

<sup>37</sup> *Ibid.* p. 41

individuales por lo cual enfocan su atención en lograr que los programas gubernamentales sean más eficientes.

Por su parte, el Centro Mexicano para la Filantropía, CEMEFI, propuso una catalogación mexicana de las Fundaciones basada en las características particulares del proceso filantrópico que llevan a cabo<sup>38</sup>, tales como el origen de los fondos, si cuentan o no con patrimonio propio, si son autónomas en la forma de decisiones, si operan o no programas propios y/o por las actividades que realizan.

De lo anterior se desprenden seis categorías<sup>39</sup>:

- a) Independientes: son aquellas que cuentan con un patrimonio propio y las decisiones dependen de su Consejo Directivo. Por ejemplo, Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza A.C., Fundación UNAM A.C., entre otras.
- b) Corporativas: son aquellas que no cuentan con patrimonio propio y tanto las decisiones como los donativos provienen de la empresa. Por ejemplo, Fundación Telmex, Fundación Herdez, Fomento Cultural Banamex.
- c) Operativas: pueden contar con un pequeño patrimonio pero lo que las distingue es que establecen alianzas con diversos donantes para conseguir fondos con lo cual operan sus propios programas. Por ejemplo, Fundación ICA A.C., Museo Franz Mayer.
- d) Comunitarias: Este tipo de fundaciones cuenta con un patrimonio y donativos de diferentes fuentes que operan en un área geográfica. El Consejo Directivo lo

---

<sup>38</sup> Robert L. Payton. *La tradición filantrópica en México*, Capítulo 1, p. 19

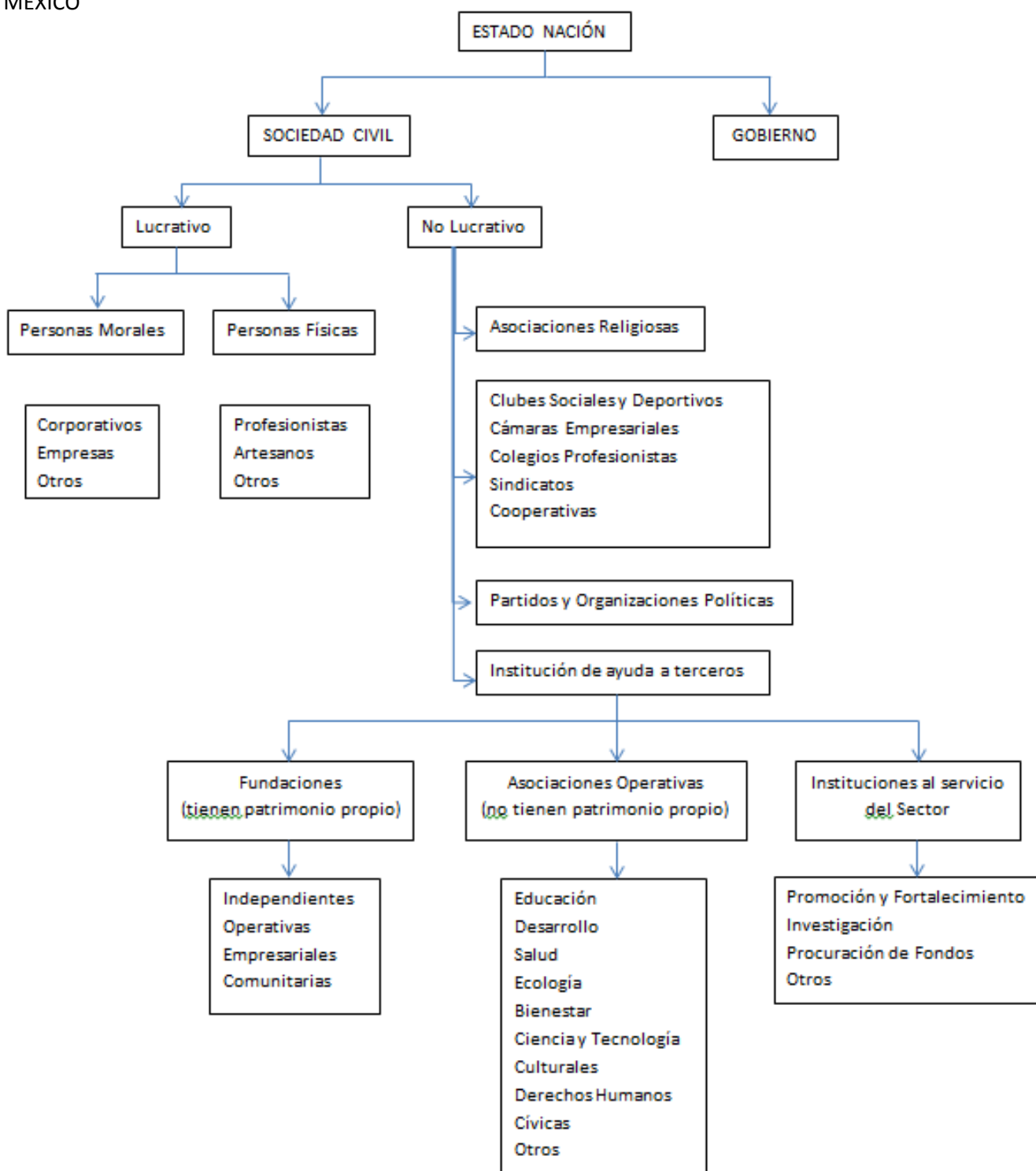
<sup>39</sup> CEMEFI. *Informa. Órgano Informativo del Centro Mexicano para la Filantropía*, p. 4

forman personas de la comunidad. Ejemplo de éstas son la Fundación Comunitaria Oaxaca A.C., Fondo Córdoba A.C.

- e) Familiares: El consejo Directivo lo forman miembros de la familia. Entre estas se pueden ubicar la Fundación Miguel Alemán A.C., entre otras.
- f) Otras: Las que no se encuentran catalogadas en las anteriores son porque se caracterizan por ser intermediarias financieras. Son enlaces entre un donante y una causa específica que busca una asociación que esté trabajando en el área de interés y que por lo general ofrecen servicios y provienen de la sociedad civil. Aquí se encuentran la Fundación Vamos A.C., Fundación Educa México A.C., por mencionar algunas.

A continuación se presenta un esquema que ejemplifica cómo está ubicado y dividido el Tercer Sector en México:

EL TERCER SECTOR  
EN MÉXICO



Fuente: Jorge Villalobos Grzybowicz, *Op. Cit.*, p. 2  
Cuadro 1: El tercer sector en México

#### 1.4. Tipos de público en las organizaciones altruistas

Ante la necesidad de adaptarse a una nueva realidad muchas empresas e instituciones dirigen sus esfuerzos para relacionarse de forma más directa con sus diversos públicos mediante la gestión de proyectos que les permita tener presencia en diferentes contextos.

Para lograr eso se necesita tener objetivos claros y estrategias eficientes ya que el papel más importante lo tiene el público, lo cual deriva en una consecuencia lógica de tender y fortalecer lazos con la comunidad en su conjunto.

Como se sabe, una organización no existe sin los individuos que la integran así como todos los que la rodean. Todos estos grupos sociales conforman una estructura sistemática de relaciones de interacción entre sí. Tal como lo menciona Blummer, “la vida de grupo presupone una interacción entre los miembros del mismo”<sup>40</sup>.

De esta manera, dicha relación que vincula tanto a la institución como a las personas se deriva de la identificación de los status y roles determinados que cumplen dentro y fuera de la misma.

Así, el “status puede ser definido como el lugar que ocupa una persona en un sistema de relaciones sociales, mientras que el rol es definido como las expectativas y obligaciones que genera quien ocupa determinada posición”<sup>41</sup>.

Entonces, surge una relación que constituye la base de la vinculación entre la organización y su audiencia ya que implica estabilidad y continuidad mediante la colaboración o el conflicto de intereses, y de aquí surgen los diversos públicos cuyas voluntades serán variables de acuerdo con la afinidad y proximidad que se tenga con la institución. Por

---

<sup>40</sup> Paul Capriotti. *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, p. 74

<sup>41</sup> *Ibid.*, p. 75

tanto es importante reconocer las ambiciones mutuas entre la entidad y éstos, de manera que le permita desarrollar políticas adecuadas como nexo con su audiencia<sup>42</sup>.

Pero, ¿qué son los públicos de una organización? Considerando el aspecto comunicativo de las relaciones públicas, Harrison plantea que “son todos esos grupos de personas con los que se comunica, se quiere comunicar o debería comunicarse”<sup>43</sup>.

Por su parte Carlos Bonilla cita la teoría de las relaciones públicas, la cual menciona que para elevar a un grupo social a la categoría de *público* “se requieren dos condiciones fundamentales: la vinculación de sus miembros a un interés permanente (no circunstancial o efímero) y su capacidad real de participación y de integración en objetivos comunes, en intereses convergentes y en tareas o propósitos de desarrollo solidario”<sup>44</sup>.

Sin embargo, Capriotti menciona que cuando se habla de los públicos se hace referencia a “aquellos individuos u organizaciones que están unidos por un interés en común en relación con la organización y no a la totalidad de los grupos de una sociedad”<sup>45</sup>.

Siguiendo a Dewey, Grunig define al público como “un grupo de personas que: a) se enfrentan a un problema similar, b) reconocen que el problema existe y c) se organizan para hacer algo al respecto”<sup>46</sup>.

A partir de estas definiciones y dado que los públicos pueden afectar a las organizaciones, es necesario identificarlos y estudiar sus comportamientos comunicativos y para ello se recurre a la teoría situacional<sup>47</sup>, la cual identifica cuatro colectivos entre los que se encuentran: los no-públicos, que no cumplen ninguna de las tres características antes mencionadas; los públicos latentes, integrados por individuos que se enfrentan a un

---

<sup>42</sup> *Ibid.*, p. 73

<sup>43</sup> María Isabel Míguez González, *Teoría situacional de los públicos: las nuevas aportaciones desde la década de los noventa*, pp. 133-162

<sup>44</sup> Carlos Bonilla Gutiérrez. *Op. Cit.*, pp. 74-75

<sup>45</sup> Paul Capriotti. *Op. Cit.*, p. 70

<sup>46</sup> María Isabel Míguez González. *Op. Cit.*, p. 134

<sup>47</sup> *Ídem.*



problema similar pero no lo detectan; los públicos informados, que están afectados por un problema y saben de su existencia; y los públicos activos, que además de estar afectados por una situación hacen algo al respecto.

Esa misma teoría establece tres variables que permiten el estudio de los públicos, su clasificación y su identificación con base en su conducta comunicativa<sup>48</sup>. La primera variable es el reconocimiento del problema, donde las personas identifican que una situación les puede afectar; la segunda variable refiere al reconocimiento de las restricciones, la cual establece la percepción de las limitaciones de la conducta; y la tercer variable alude al nivel de implicación, en la que señala la relevancia que tiene una situación para una persona.

### **Clasificación de los públicos**

Es importante clasificar y dividir a las personas en segmentos ya que de esta manera se podrán identificar fácilmente aquellas porciones que más interesan en cada caso para trabajar de manera específica pues, de acuerdo con Fernández Escalante<sup>49</sup>, sería imposible llegar a todos los sectores de un país por lo que se debe identificar qué grupo se quiere captar para poder vislumbrar cómo hacer más efectivo el mensaje que se le quiera hacer llegar.

Por esta razón, aunque una organización tenga una gran gama de individuos con los que desee comunicarse, es necesario determinar cuáles son aquellos que tienen más relevancia para la institución en un momento dado.

Esta necesidad surge debido a que las personas morales integrantes del entorno organizacional “reclaman atención específica y permanente, porque representan factores de sustento, integración y desarrollo en un marco de reciprocidad”<sup>50</sup>. Además, se debe

---

<sup>48</sup> Paul Capriotti. *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. *Op. Cit.*, p. 71

<sup>49</sup> María Isabel Míguez González. *Los públicos en las relaciones públicas*, p. 62-63

<sup>50</sup> Carlos Bonilla Gutiérrez. *Op. Cit.*, p. 74

recordar que para poder implementar una buena estrategia de comunicación se deben conocer, examinar y valorar cuáles son los grupos más convenientes para dirigir los esfuerzos, es decir, seleccionar un público objetivo.

A su vez esta delimitación “permite sondear con técnicas de investigación social, el comportamiento de comunidades específicas. De la misma manera elaborará sus mensajes con pleno conocimiento de sus destinatarios potenciales, lo cual posibilita una mayor penetración y una respuesta efectiva”.<sup>51</sup>

Dicho lo cual, es importante abordar la división que los teóricos han propuesto de acuerdo con la cercanía y trascendencia que tienen sus distintas audiencias en relación con la organización. Así, se identifican tres tipos de público: interno, mixto y externo<sup>52</sup>.

El público interno se integra por aquellos miembros de la organización; se denomina mixto a aquellos sectores cuyos intereses están ligados estrechamente a la organización y que en consecuencia se ven afectadas de forma directa por todo lo que ocurre en ella. Finalmente el que recibe el nombre de externo está constituido por aquellos grupos cuya vinculación a la empresa es indirecta.

A su vez, “Xifra establece una diferenciación entre receptores directos e indirectos. Los primeros son a los que se dirige el mensaje para que lo hagan llegar a los receptores indirectos, que son los destinatarios finales de la información”.<sup>53</sup>

Finalmente, para las organizaciones es de vital importancia conocer cómo se forman los públicos y cuáles son los intereses de cada uno de ellos ya que en función de éstos tendrá que establecer su acción.

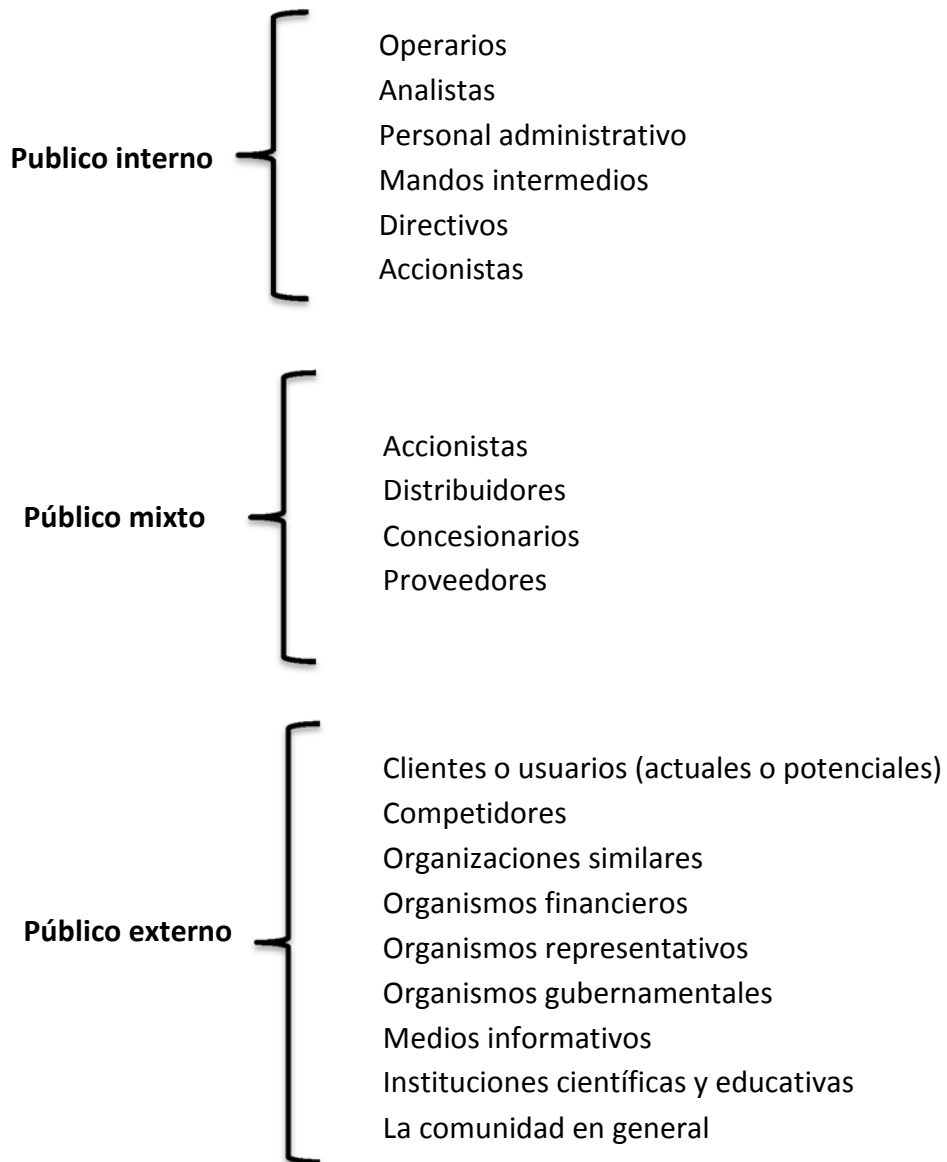
A continuación se expone un cuadro sinóptico que adaptó Carlos Bonilla<sup>54</sup> con base en la categorización anterior:

---

<sup>51</sup> *Ibid.* P. 76

<sup>52</sup> *idem.*

<sup>53</sup> María Isabel Míguez González. *Los públicos en las relaciones públicas. Op. Cit.*, p.73



---

<sup>54</sup> Carlos Bonilla. *La comunicación: función básica de las relaciones públicas. Op. Cit.*, p. 79

Durante el desarrollo del capítulo se pudo observar cómo las corrientes teóricas explican la evolución de las organizaciones en su interior como exterior, así como el trato con los empleados tomando en cuenta que también tienen necesidades específicas y que es importante poner atención a ellos, pues al tener un buen ambiente de trabajo la productividad mejora y, además, se proyecta una buena imagen hacia sus públicos externos.

Cabe resaltar que para cada tipo de público que integra a la organización deben emitirse mensajes que logren la satisfacción de manera interna como externa y de esta forma lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Para ello en el siguiente capítulo se explicará más a detalle el tipo de comunicación que se utiliza para las empresas no lucrativas, objeto de estudio de esta tesis, y que con base en ello se pueda llegar a la meta esperada.

## CAPÍTULO 2

# Comunicación de la organización altruista

---

El ser humano es un ente social por naturaleza, lo cual implica la necesidad de relacionarse con otros individuos ya que no puede vivir de forma aislada. Su capacidad para compartir ideas con sus semejantes ha logrado que se puedan organizar de manera adecuada e incidir sobre su entorno. Por ello, la comunicación es un proceso fundamental en su desarrollo.

### 2.1. La comunicación

¿Qué es comunicación? Si bien es cierto que muchos autores mencionan que comunicar lo es todo, hay quienes difieren de dicha definición, por tanto, en este apartado se comenzará a dilucidar el concepto desde sus raíces etimológicas.

Por lo cual, “una primera aproximación para entender el concepto de comunicación es a partir de su etimología. Comunicar viene del vocablo latino *communicare*, que significa <<compartir algo, hacerlo común>>, y por común entendemos comunidad; o sea,

comunicar se refiere a hacer <<algo>> del conocimiento de nuestros semejantes”<sup>55</sup>. Dicho lo cual, se puede afirmar que la comunicación es un acto necesario en la cotidianeidad ya que permite recopilar información de todo lo que sucede alrededor se procese de manera individual para finalmente compartirla con otras personas buscando una reacción que satisfaga alguna necesidad. Sin embargo ésta engloba más allá de las concordancias personales ya que también abarca a las organizaciones.

Existen diversas definiciones que se han adaptado con relación a dicho término. Berlo menciona que el objetivo fundamental de la comunicación humana es modificar el entorno; es decir, con la intención de influir, cambiar o generar una reacción en los demás. Su enfoque es de tipo conductista y pretende establecer las bases del proceso ideal de la comunicación para que sea realmente efectiva<sup>56</sup>.

Ana María Arras Vota hace una compilación de diversos autores entre los que se encuentran Rogers y Rogers, Bertoglio, así como Gortari y Orozco donde todos coinciden en que la comunicación es la “transmisión de información con vistas a una respuesta que no siempre implica una aceptación pasiva”.<sup>57</sup>

Como se puede observar, existen similitudes en la concepción que se tiene de la comunicación, por lo tanto se pueden resumir de manera general los elementos que involucra dicho procedimiento:

- La transferencia o intercambio de información
- La relación entre el emisor y el receptor
- Una respuesta o modificación de la conducta del receptor
- Interacción entre sus elementos<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> S.a., *El Proceso de comunicación*, p. 11

<sup>56</sup> *Ídem.*

<sup>57</sup> Ana María Arras Vota, *Comunicación Organizacional*, p. 27

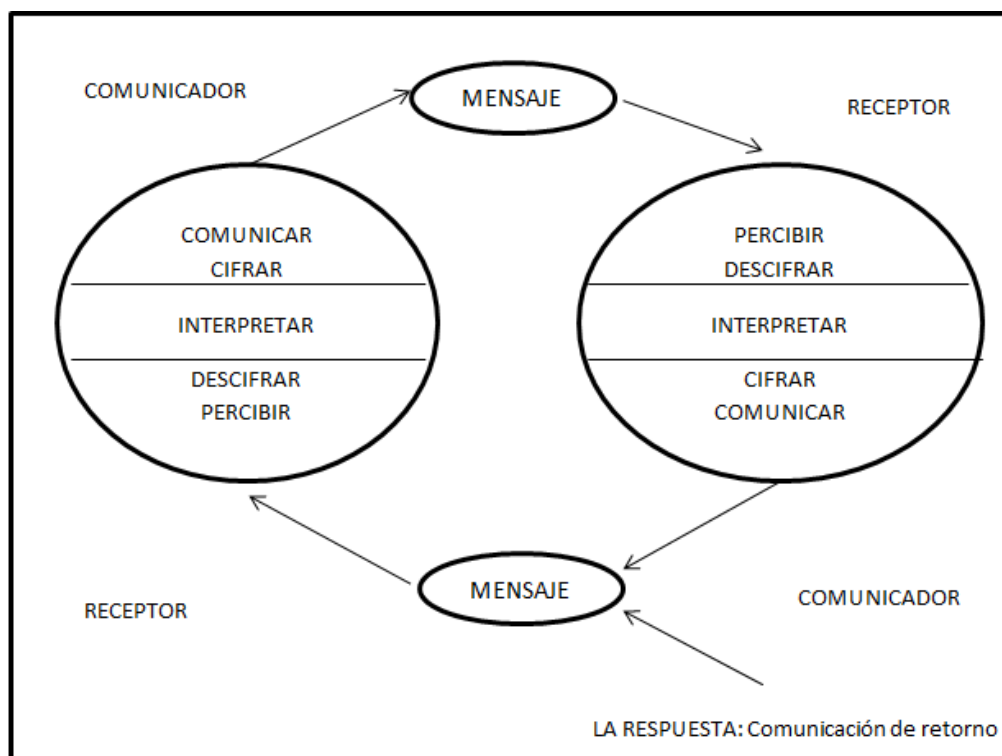
<sup>58</sup> *Ídem.*

Por ello, a lo largo de los años distintos autores han adaptado esquemas que permitan explicar cómo funciona la transmisión de mensajes, entre los que se ubican desde Aristóteles hasta David K. Berlo, quien adaptó un modelo a partir de los trabajos de Shannon y Weaver.

Berlo<sup>59</sup> propone un modelo de comunicación en el cual destaca seis elementos que intervienen en dicho proceso: fuente de la comunicación (o emisor), codificador, mensaje, canal, decodificador y receptor.

Todos los elementos mencionados son importantes y fundamentales para que se lleve a cabo de manera efectiva; sin embargo, en este apartado sólo se tomarán en cuenta al emisor, el mensaje, el canal y el receptor, pues estos sintetizan de manera esquemática cómo funciona la transmisión de información de una entidad a otra (ver cuadro 2).

Cuadro 2: Proceso de Comunicación



Tomado de: A. Romero Rubio. "Teoría General de la Información y de la Comunicación. Madrid, Ediciones Pirámide, 1975, p 104

<sup>59</sup> David Berlo K., *El proceso de la comunicación*, p. 11

Gracias a las aportaciones de los estudiosos anteriormente citados, se puede afirmar que es importante elegir de manera adecuada el canal por el cual se va a transmitir el mensaje pues de lo contrario la información puede verse seriamente afectada; por ejemplo, no llegar o provocar una respuesta negativa a los objetivos que se habían trazado.

Por ello se considera de suma importancia ya que sin esta habilidad el hombre no podría crear socializaciones; es decir, relaciones humanas entre ellos, lo cual derivaría en una imposibilidad para formar organizaciones.

## **2.2. Tipos de comunicación**

En la actualidad, debido a la complejidad de la sociedad, se han generado procesos de comunicación respondiendo a diferentes necesidades tanto sociales, políticas, económicas o ideológicas.

Como ya se ha mencionado anteriormente, éste es un proceso que involucra diferentes elementos para que se pueda llevar a cabo de manera efectiva, por lo que existen diferentes tipos de comunicación, pues no siempre se busca el mismo objetivo y por tanto es menester utilizar la forma más adecuada para hacer llegar el mensaje.

A continuación se expone una tipología comunicacional que, dependiendo del propósito que tenga la institución, recurrirá a una u otra o, en su defecto, a varias formas de ésta mientras cumplan la finalidad deseada.

De acuerdo con Ana María Arras Vota, las comunicaciones pueden estar clasificadas de muy diversas formas dependiendo del lenguaje que se utilice, el fin que persiga el mensaje y/o el núcleo en el que se genere.<sup>60</sup>

Con base en esta sistematización que propone dicha autora, se desprenden distintos rubros dentro de las mismas categorías. Es decir, tomando como referencia el lenguaje utilizado se pueden encontrar:

---

<sup>60</sup> Ana Ma. Arras Vota, *Comunicación Organizacional Op. Cit.*, pp. 44-47



La *comunicación verbal*, la cual utiliza la palabra hablada para codificar el mensaje. También se ubica la *comunicación no verbal*, en la que el cuerpo humano sirve como forma de expresión y esto refleja los estados internos de la persona; además, enfatiza el mensaje hablado o puede reflejar una disonancia de éste. Por último, en esta misma categoría, se halla la *comunicación escrita* cuyo medio de expresión son los signos ortográficos y tiene más permanencia al poner de manifiesto información relevante sin distorsión u omisión de algún tipo<sup>61</sup>.

En cuanto al fin que persigue el mensaje, la comunicación puede ser *fáctica o impersonal*, cuyo objetivo es llevar a cabo algún tipo de contacto con el receptor. Por otro lado, cuando el fin es únicamente expresarse sin causar algún tipo de reacción en el receptor se le conoce como *comunicación expresiva*. Sin embargo, si la intención es influir en la conducta del receptor, entonces se estará utilizando la *comunicación funcional o instrumental*, donde cabe la posibilidad de englobar a la publicidad, los manuales de procedimientos y reglamentos, entre otros, pues lo más importante es producir una respuesta en el destinatario.

Finalmente, en esta misma clasificación, se localiza la *comunicación retroalimentativa*, donde se busca que el receptor interprete y analice los mensajes que ha recibido y que sea capaz de convertirse en un emisor con la posibilidad de actuar y enriquecer dicha información.

Otra tipificación que se menciona es la que se da de acuerdo al núcleo humano en el cual se desarrolla dicho proceso. Aquí se puede ubicar una tipología sociológica en la cual se jerarquizan los siguientes niveles<sup>62</sup>:

Comunicación interpersonal

Comunicación intragrupal

Comunicación intergrupala

---

<sup>61</sup> *Ídem.*

<sup>62</sup> Alejandro Gallardo Cano, *Curso de teorías de la comunicación*, p. 39

En este sentido, el presente apartado no pretende agotar el conocimiento en una investigación somera, sino dar una explicación breve de lo que compete a cada tipología propuesta.

A la comunicación “cara a cara” se le conoce como *comunicación interpersonal* y se da cuando dos o más personas intercambian mensajes como una posibilidad mutua para entenderse. De esta manera, los interlocutores tienen la ventaja de “poder apreciar inmediatamente los efectos de sus mensajes, además de establecer una relación de reciprocidad muy estrecha. Es así como se constituye el acto social básico”<sup>63</sup>

Este tipo de comunicación tiene distintos niveles de interdependencia con base en la interacción, pues las personas que intervienen en el acto buscan reducir la incertidumbre mediante métodos que les otorgue la posibilidad de obtener información; por ejemplo, “a través de entrevistas informales, que consiste en preguntas básicas para iniciar una conversación; la autorrevelación o autodescripción en donde se externa voluntariamente detalles personales y privados; y la mera relación empática”<sup>64</sup>.

Finalmente, y a partir de lo expuesto hasta ahora, la comunicación interpersonal podría definirse como “el intento de una o dos personas por establecer, mantener, explotar o cambiar una relación social X, a través del intercambio de mensajes, respuestas y significados”<sup>65</sup>

Un siguiente nivel lo ocupa la *comunicación intragrupal* en la que el mensaje no sólo es dirigido a una persona, sino a varias y todas ellas pueden interactuar unas con otras entre sí, pues tienen un objetivo en común, por lo que también se le conoce como comunicación organizacional y se abordará más adelante de manera más detallada.

La *comunicación intergrupala* se da debido a la interrelación que existe entre diferentes asociaciones. “Una de las funciones que cumple la comunicación dentro del grupo, es la

---

<sup>63</sup> *Ibid.*, p. 55

<sup>64</sup> *Ibid.*, p. 59

<sup>65</sup> *Ibid.*, p. 62

de proveerle compatibilidad necesaria para poder articularse con otros grupos [...] (y éstos a su vez) deben hacer compatibles sus funciones integrativas con las de otros grupos con los cuales quieran o tengan la necesidad de vincularse”<sup>66</sup>

Finalmente, y a partir de lo anterior, se desprende la *comunicación masiva* que tiene como característica principal que el público al cual va dirigido es heterogéneo aunque con algún interés en común. Esta se puede dar en *macrogrupos* mediante canales naturales, por ejemplo, en las manifestaciones. O a través de *canales artificiales* tales como la prensa, la radio y la televisión, por mencionar algunos. Aquí el receptor tiene la total libertad de elegir si quiere o no recibir el mensaje que se emite<sup>67</sup>.

Las categorías expuestas en esta sección no engloban maneras de comunicar de forma aislada ya que, como todo proceso, son dependientes de otros; es decir, ninguno se da de manera individual, pero para el entendimiento de cada uno de ellos se desglosó de esta forma.

### **2.3. Comunicación Organizacional**

Los humanos siempre están en constante interacción entre sí y obedecen a estructuras de organización con base en roles y normas, puesto que “las formaciones sociales son consecuencia de la necesidad de relacionar su conducta individual con la de los demás para llevar a cabo objetivos determinados”.<sup>68</sup>

De esta manera la comunicación se vuelve un proceso presente, continuo e inevitable conformado por eventos consecutivos en un orden y tiempo definido que, a su vez, da origen a la interacción social, por lo que se puede entender –y como ya se ha explicado anteriormente– como un proceso interpretativo a través del cual los individuos crean y

---

<sup>66</sup> *Ibid.* P81

<sup>67</sup> Ana Ma. Arras Vota, *Comunicación Organizacional Op. Cit.*, pp. 44-47

<sup>68</sup> Alejandro Gallardo Cano. *Op. Cit.*, p. 71

responden mensajes que les permiten adaptarse a su entorno y a las personas que los rodean, por lo cual “se debe considerar que la comunicación humana es bidireccional, ya que se configura un proceso de retroalimentación entre el emisor y el receptor.”<sup>69</sup>

La argumentación es el fruto de la intencionalidad del hablante, de su propósito en penetrar en las actitudes del receptor por medios lingüísticos, de tal modo que llegue a modificar el sistema de creencias y representaciones. De igual forma implica la realización de un acto enunciativo al suponer la presencia del receptor, siempre y cuando se encuentre condicionada por él mediante el habla.

Gallardo Cano<sup>70</sup> menciona que existen tres redes comunicativas básicas que permiten la organización de los grupos y la satisfacción de sus necesidades. La primera es la *red de comunicación organizacional o normativa* por la que fluyen las órdenes e instrucciones que regulan el comportamiento de los individuos. La segunda es la *red operacional comunicativa* que se encarga de transportar datos sobre actividades y operaciones relacionadas con tareas concretas dentro del grupo. Y por último la *red de mantenimiento y desarrollo* donde circulan datos hacia el centro de toma de decisiones y puntos nodales procedentes del exterior.

Como se puede observar, estas tres redes comunicativas se complementan entre sí, es por ello que “a esta ordenación de sistemas de comunicación, a este manejo de conocimientos bajo normas racionales y, muy particularmente, a la obtención y logro de los objetivos previstos, se le conoce como Comunicación Organizacional”<sup>71</sup>.

Para Gerald Goldhaber, la Comunicación Organizacional “es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes en las organizaciones”<sup>72</sup>, lo cual se complementa con la definición de Carlos R. Padilla, pues él incluye a “la comunicación interna, las

---

<sup>69</sup> Elisenda López Fernández, *La persuasión como técnica comunicativa en prevención de riesgos laborales*, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, p. 3.

<sup>70</sup> Alejandro Gallardo Cano, *Op. Cit.*, p. 76

<sup>71</sup> Carlos G. Ramos Padilla, *La comunicación: un punto de vista organizacional*, p. 15.

<sup>72</sup> Horacio Andrade, *Comunicación Organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, p. 61.

relaciones humanas, las relaciones gerencias-sindicatos, la comunicación ascendente, descendente y horizontal, las facultades para lograr la comunicación (hablar, escuchar y escribir) y los programas que evalúan la comunicación desarrollada”<sup>73</sup>. Es decir, la Comunicación Organizacional se encarga de realizar programas que tienden a mejorar la comunicación de las organizaciones, tanto con sus públicos internos y externos.

Otra acepción presenta a la comunicación organizacional como “una disciplina cuyo objeto de estudio es [...] la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio”<sup>74</sup>.

También es entendida como un “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre ésta misma y su entorno; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los mismos”<sup>75</sup>.

Por otro lado, Talcott Parsons<sup>76</sup> sostiene que las organizaciones son subsistemas de la sociedad que interactúan entre sí a través de complejas vinculaciones institucionales para lograr un equilibrio normativo-organizativo entre los actores sociales.

En un análisis continuo se puede interpretar que la articulación del sistema social constituye una re-elaboración del esquema de interposición, haciendo explícitos puntos que se encuentran latentes; precisándose que “todo sistema social, para mantenerse, debe cumplir con requisitos pre-establecidos que son denominados: adaptación, consecución de fines, integración y latencia”<sup>77</sup>.

Con lo expuesto hasta ahora, se puede deducir que el papel del comunicador organizacional es el contribuir al cumplimiento de los objetivos de la institución

---

<sup>73</sup> Carlos G. Ramos Padilla, *Op. Cit.*, p.16.

<sup>74</sup> Carlos Fernández Collado, *Op. Cit.*, p. 12

<sup>75</sup> *Ídem.*

<sup>76</sup> Talcott Parsons, *El sistema social*, p. 76

<sup>77</sup> *Ibid.* p. 77

basándose en la investigación a partir de una estrategia para facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente, asegurando la congruencia con la utilización de todos los medios existentes.

Como se puede observar, en el ámbito organizacional intervienen diferentes tipos de comunicación para transmitir la información deseada a sus diferentes públicos y ésta puede ser tanto externa como interna.

Este tipo de comunicaciones son muy importantes ya que son las que permiten el funcionamiento de manera adecuada, además de ratificar su permanencia operante en el medio ambiente en el que se desarrolla.

#### **2.4. Comunicación Interna**

Para la presente investigación no se abordará a profundidad a la comunicación interna; no obstante, a continuación se da una explicación *grosso modo* de ésta y cómo interviene en la organización.

A nivel empresarial la comunicación interna se encuentra orientada a los públicos que se hallan inmersos en ella, es decir, quienes la conforman y es de suma importancia que se difunda de manera adecuada ya que es una forma de articular las relaciones entre los diferentes departamentos que la integran.

Su objetivo principal “consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de la información que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas”<sup>78</sup>

De acuerdo con Horacio Andrade, la comunicación interna es “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de

---

<sup>78</sup> S.a., *Dirección y gestión de empresas: comunicación interna*, p. 8

comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales”.<sup>79</sup>

Bajo esta perspectiva se sabe que dicha comunicación se genera dentro del seno de la organización y por medio de ella se puede establecer una cohesión entre los subsistemas que la conforman puesto que “a través de estas comunicaciones se transmiten y conservan la cultura, la visión y la misión [...] y está integrada por las comunicaciones formales e informales”<sup>80</sup>.

Las comunicaciones formales son todos aquellos mensajes que se dan dentro de la organización con fines laborales y pueden ser verticales, seriales y horizontales<sup>81</sup>. Las primeras se generan de arriba hacia debajo de los niveles jerárquicos y viceversa; es decir, pueden ser descendentes (de superiores a inferiores) o ascendentes (de inferiores a superiores).

Los seriales se definen como aquellos mensajes que se transmiten de un nivel jerárquico a otro a través de otras personas y los mensajes que se envían de manera horizontal refieren a todos aquellos que se dan entre individuos que ocupan un mismo nivel jerárquico.

Las comunicaciones informales son aquellas que se realizan dentro de la organización y no tienen relación con aspectos laborales, pero sirven como lazos de amistad y compañerismo, mismos que repercuten en la conformación del clima organizacional.<sup>82</sup>

Finalmente se puede resaltar la importancia de la comunicación interna, la cual radica en que a partir de la estructuración de buenas relaciones, se logre una adecuada política de desarrollo que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos estratégicos, uno de los cuáles es entablar un buen ambiente en el cual se desempeña.

---

<sup>79</sup> Horacio Andrade, *La comunicación en las organizaciones, Op. Cit.*, p. 30

<sup>80</sup> Ana Ma. Arras Vota. *Comunicación Organizacional, Op. Cit.*, p. 150

<sup>81</sup> *Ídem.*

<sup>82</sup> *Ibid.*, p. 152-153

En la actualidad este tipo de comunicación sigue siendo un reto, ya que aunque permite a las empresas ser más rentables y competitivas, muchos no saben cómo llevarla a cabo. Por lo tanto, si no se sabe cuidar al público interno, difícilmente se podrán dar respuestas satisfactorias a los clientes externos.

Dicho lo anterior es necesario aplicar una estrategia fundada en el flujo de información establecida por los miembros de la organización que darán lugar a los procesos pertinentes que requiera. Esto se reflejará en la comunicación externa creando una imagen unívoca ante sus públicos externos debido a que no habrá discordancia entre sus públicos internos. Aunque no está prevista en este análisis la comunicación interna, cabe resaltar que ésta debe ser unitaria de manera tal que permita construir una imagen positiva.

## **2.5. Comunicación Externa**

Las OSC han evolucionado de manera favorable desde su creación hasta la actualidad pues aunque comenzaron como una iniciativa de los ciudadanos por atender todas aquellas demandas que el mismo Estado no podía atender de manera específica, actualmente son fuente de riqueza para las naciones.

Estas instituciones están acostumbradas a operar con fondos económicos ajenos, por lo cual deben aprovechar todos los recursos posibles para dar continuidad a su misión. “En este sentido es imprescindible la comunicación como uno de los aspectos fundamentales a considerar en pos de asumir el reto que enfrentan este tipo de organizaciones”<sup>83</sup>.

La mayoría de las ONG llevan a cabo campañas de cambio social para persuadir a otros de que acepten, modifiquen o abandonen ciertas actitudes, prácticas o conductas para movilizar recursos y llegar a los sectores más necesitados de la población.

---

<sup>83</sup> José María La Porte, *Comunicación interna. Potenciar la creatividad en las organizaciones*, p. 67



La imagen juega un papel importante en la comunicación externa, ya que es la forma en cómo se percibe un organismo para crear empatía con éste, dependiendo si los mensajes que se transmiten son adecuados o no.

De esta forma, la comunicación es considerada como “un instrumento de gestión al servicio de la misión de toda la organización. Con una buena estrategia conseguiremos crear una imagen atractiva [...] ya que (ésta) permite crear y mantener una posición sólida [...] (además) se convierte en un factor fundamental para captar donantes y voluntarios”<sup>84</sup>.

Como se puede observar, la imagen es uno de los principales activos con el que puede contar una organización ya que proyecta lo que es la institución y, en el caso del Tercer Sector, podrán dar a conocer su altruismo. A su vez, “es el fruto de un proceso continuo en el que el emisor sólo puede actuar a través de sus mensajes y sus canales de comunicación – publicidad, logo, marca, diseño – y a través del comportamiento de las personas vinculadas”<sup>85</sup>

Es decir, es la acumulación de toda la información que recibe la audiencia, sin olvidar que en el caso de las ONG la imagen también está muy influenciada por el sector en el cual está involucrado.

Por tanto, la comunicación externa de una organización comprende ese conjunto de actividades que generan mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con sus distintos públicos, así como a proyectar una buena imagen, entre otras muchas actividades.

Jorge Arnoletto menciona que la comunicación externa es:

---

<sup>84</sup> P. S. Peris, *Comunicación e imagen en las ONG*, p. 4

<sup>85</sup> *Ibid.*, p. 5

“la trasmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto. Para la organización que tiene su atención centrada en sus clientes, es fundamental mantener un doble flujo de comunicación.

(Es decir,) Recibir información sobre las variaciones en la dinámica del contexto socio-político y económico en que desarrolla su labor, para poder definir su estrategia y sus políticas; y proyectar una imagen de empresa fundada en información sobre su dinámica interna y su acción objetiva sobre el medio social. Los interlocutores son los clientes, los proveedores, la opinión pública y el gobierno”.<sup>86</sup>

Así, la comunicación externa surge de la misma “necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos a la organización sin la cual su función productiva no se podría desarrollar”<sup>87</sup>.

Con ello se aumenta el sentimiento de pertenencia, es decir, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, lo cual trae como consecuencia la transmisión de una imagen positiva hacia el exterior.

Por su parte, Annie Bartoli<sup>88</sup> menciona que existen diversas comunicaciones externas entre las que destaca:

- ◆ *Comunicación externa operativa* de los miembros de la empresa con los distintos asociados o interlocutores;
- ◆ *Comunicación externa estratégica* que consiste ya en la constitución de una red, ya en una actitud de “vigía”; es decir, que está al pendiente de lo que ocurre en la organización;
- ◆ *Información externa de notoriedad* (publicidad, promociones, entre otras).

---

<sup>86</sup> Jorge Arnoletto, *El impacto de la tecnología en la transformación del mundo*, p. 143

<sup>87</sup> Ana Patricia Guzmán, *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial*, p. 53

<sup>88</sup> Annie Bartoli, *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, p. 222

Las formas de comunicación externa que propone Bartoli dan una breve orientación de las formas de expresión a las que recurren las instituciones y dirigen a sus públicos como una forma de proyección de lo que es y hace en la sociedad en la cual se desarrollan.

Con lo antes expuesto se puede decir que la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de necesidades y status así como el prestigio de los empleados; de esta forma se incrementará el sentimiento de pertenencia.

Además la comunicación externa se dirige a presentar las realizaciones de las instituciones u organizaciones hacia su entorno y esto se lleva a cabo mediante los medios de comunicación de masas, aunque tampoco se descarta el uso de revistas, boletines, memorias, folletos informativos, libros, jornadas informativas y seminarios, entre otros. Es decir, se valen de estos recursos para hacer llegar los mensajes no sólo a los públicos sino a otras instituciones de su entorno.

En general, “el objetivo de la política de comunicación es dar a conocer la filosofía corporativa de la empresa, su cultura, su identidad y/o dar a conocer los productos que fabrica o servicios que ofrece, así como lograr que sus clientes [...] prefieran adquirir éstos y no los de la competencia”<sup>89</sup>.

Para conseguir dichos objetivos planteados, es de saber que la comunicación externa dispone de tres funciones básicas para ello, tales como comunicar e informar, inducir y persuadir, así como fidelizar y recordar.

Las ramas de la comunicación que se emplean para la eficacia de estos mensajes en cuanto a sus públicos exteriores incluye la publicidad, las relaciones públicas (RRPP), la promoción, el mercadeo y el marketing, el cual es utilizado preferentemente por la institución del presente estudio.

---

<sup>89</sup> Carlos Baez Evertsz, *La comunicación efectiva*, p. 109

## 2.6. El marketing en las ONG

Como ya se ha mencionado, el sector no lucrativo surge debido a las deficiencias y carencias de los otros sectores; es decir, la Administración Pública y las empresas, por lo tanto existen grandes diferencias en cuanto al fin que persigue cada una de ellas.

“Los fines de las ONG son altruistas [...] la Administración Pública está sujeta a decisiones políticas que pueden no proteger los intereses de las minorías más necesitadas [...] y el fin principal de las empresas es básicamente económico”<sup>90</sup>.

Aunque todas necesitan beneficios monetarios para continuar operantes, el fin al cual destinan dichas subvenciones es distinto. Por ejemplo, en el caso de las ONG la mayor parte de los recursos que obtienen provienen de ayuda pública o de donaciones y se otorgan a distintos programas de ayuda social entre otros, mientras que el único objetivo de las empresas es la venta de sus productos y generar ganancias mercantiles.

Partiendo de las características descritas de las organizaciones sin fines de lucro y de los objetivos que persiguen, se puede decir que su gestión puede asumir las pautas de dirección y organización de las empresas. Sin embargo, “el desafío de éstas estriba en aplicar las filosofías conceptuales y los elementos culturales para conseguir mejores resultados económicos y sociales”<sup>91</sup>

Existe una clasificación de las ONG en función de su grado de semejanza con la manera de gestionar de las empresas. De esta manera distinguimos a “las ONG dependientes, las ONG estratégicas y las ONG corporativas”<sup>92</sup>. En este caso se concentrará en el segundo tipo ya que compete al presente objeto de estudio.

---

<sup>90</sup> Borja Vivanco Díaz, *Cultura y técnicas de gestión en las ONG*, pp. 32-33

<sup>91</sup> Ibid., p. 36

<sup>92</sup> Ibid., p. 37

“Las ONG estratégicas intentan adaptar técnicas de gestión empresarial relacionadas especialmente con el ámbito del marketing (de esta manera) son capaces de recaudar donaciones y atraer voluntarios por medio de campañas”<sup>93</sup>.

La comunicación que emplean tiene el objetivo de sensibilizar al público para la obtención de recursos. Es cierto que para dar a conocer las acciones que realizan deben emplear dicha técnica, sin embargo existen diferencias entre el marketing tradicional que utilizan las empresas burocráticas y del que disponen las OSC.

Por tanto hay que comenzar definiendo dicho concepto. Para Kotler la función del marketing implica buscar las necesidades y satisfacerlas. “La *necesidad* se convierte en el sector no lucrativo en un sentimiento ético, intelectual, espiritual. Es la necesidad de solidaridad, de asociación, de defensa del interés general, etc. [...] El *deseo*, coge la forma de un donativo, de una adhesión, de una acción de voluntariado, de un cambio de actitud, etc.”<sup>94</sup>

Es decir, “en el sector no lucrativo, el marketing es la ingeniería de la satisfacción entre los diferentes públicos que envuelven la ONG: todos los que pueden influenciar en el éxito de la organización, así como los medios de comunicación y la opinión pública en general”.<sup>95</sup>

Jean di Sciuolo<sup>96</sup> menciona las cinco funciones principales que cumple el marketing en las ONG y que a su vez son las que presentan dificultades para éstas:

1. Necesidad de recursos financieros
2. Hacerse conocer y compartir sus ideas
3. Movilizar sus asalariados, socios y voluntarios
4. Ejecutar todo tipo de prestaciones de servicios

---

<sup>93</sup> *Ídem.*

<sup>94</sup> P. Kotler, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* citado por P. S. Peris, *Comunicación e imagen en las ONG. Op. Cit.*, p. 6

<sup>95</sup> *Ídem.*

<sup>96</sup> *Ibid.*, p. 7

## 5. Convencer a los diferentes públicos de cambiar el comportamiento

Por lo tanto se puede destacar la diferencia existente entre procesos netamente operativos frente a dos funciones básicas de índole comunicacional, que es la difusión y por otro lado, convencer a los diferentes públicos mediante el mensaje persuasivo.

Sin embargo, la aplicación de esta visión y de estas técnicas, (debido a) las diferencias entre las ONG respecto de las empresas, exigen ciertas adecuaciones. Cabe hablar de publicidad como acción comunicativa para atraer al público objetivo y convencerlo para que colabore en las actividades de la organización<sup>97</sup>.

También es importante escoger la manera más adecuada para dar a conocer sus servicios o productos, en caso de que los tenga, lo cual dependerá de los recursos financieros con los que cuenten; así, los medios publicitarios de los que se valen se pueden agrupar en el marketing directo y el no directo (Ver cuadro 3).

Cuadro 3: Medios de publicidad

<b>Medios de publicidad</b>	
<b>Marketing directo</b>	<b>Marketing no Directo</b>
Correo directo o mailing Buzoneo Reparto de folletos Telemarketing Venta personal	Televisión Radio Publicidad en prensa diaria y revistas Publicidad exterior Página Web

Fuente: Borja Vivanco Díaz. "Cultura y técnicas de gestión en las ONG". Madrid. Editorial CCS, 2009 P 206

A partir de las adaptaciones que han hecho las organizaciones sin fines de lucro al marketing, ha surgido lo que se conoce como marketing social, el cual, como su nombre lo dice tienen como fin principal el beneficio social.

<sup>97</sup> Borja Vivanco Díaz, *Cultura y técnicas de gestión en las ONG. Op. Cit.*, p. 204

Finalmente se puede decir que aunque el mensaje que debe transmitir este tipo de instituciones va dirigido a distintos públicos y existe el riesgo de que puedan ser percibidas de manera diferente por cada uno de ellos, deben continuar trabajando en hacer llegar una imagen más clara y definida que se base en los valores que tienen como empresa.

Así, la diferencia básica entre ambos tipos de mercadotecnia (o marketing por su nombre en inglés) la comercial y la social o sin fines de lucro es el fin que persiguen, pues las técnicas que emplean son las mismas.

Con base en lo expuesto en este capítulo se puede decir que el tipo de comunicación que una empresa difunde tiene que estar debidamente direccionada al público al cual se quiere llegar, pues no es igual el tipo de mensaje que se formula para captar nuevos consumidores que para los empleados, pues el objetivo que se persigue es distinto. Por lo tanto según el fin que se busque será el discurso que deberá elaborarse.

No obstante hay que tener en cuenta el giro de la empresa, pues partiendo de esa base es también como operará el flujo de información que se transmita, por lo tanto en el siguiente capítulo se hablará de Fundación UNAM, objeto de estudio de esta tesis, y que servirá de ejemplo para entender el tipo de comunicación que se lleva a cabo para las ONG, de acuerdo al propósito buscado.

## CAPÍTULO 3

# Origen y desarrollo de Fundación UNAM A.C.

---

En capítulos anteriores se mencionó que las ONG se han creado para atender a aquellas situaciones que por una u otra razón el gobierno no puede atender. Es por ello que Fundación UNAM resulta de gran relevancia para el análisis de esta investigación, pues ayuda al entendimiento de cómo al tener una buena comunicación al interior derivará en el logro de los objetivos planteados. Dicho lo cual se estudiará desde los antecedentes de la fundación, la estructura hasta los programas institucionales que han llevado a cabo.

### **3.1. Antecedentes de Fundación UNAM A.C**

Actualmente se vive en la era de la comunicación y la información, pero en pleno siglo XXI sigue habiendo un rezago en la sociedad debido a la escasez de educación que se tiene. “Hasta 2010 México presentaba una población de 112.3 millones de habitantes, de los



cuales 5.4 millones, mayores de 15 años, no sabían leer ni escribir. Mientras que al 2013 las personas relegadas por dicha condición ha disminuido a 5.1 millones; sin embargo, sigue siendo una cifra preocupante.”<sup>98</sup>

La crisis económica que México ha padecido por varios años es una de las principales causas de deserción escolar debido a la falta de recursos para pagar los estudios, aunada a las condiciones de pobreza que “55.3 millones de mexicanos viven – 12 millones de ellos en pobreza extrema –”.<sup>99</sup> Esta situación hace necesario el mantenimiento de la capilaridad social que significa la educación universitaria en un país donde el analfabetismo es el principal protagonista.

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) es una institución pilar en el desarrollo de México pues no sólo es la universidad más importante del país, sino también una de las mejores de Latinoamérica.

Cuenta con diferentes escuelas de educación superior: 13 facultades, siete unidades multidisciplinarias y cuatro escuelas; así como bachilleratos: 9 planteles de la Escuela Nacional Preparatoria y cinco planteles del Colegio de Ciencias y Humanidades en distintos puntos del Distrito Federal<sup>100</sup>. A su vez cuenta con Institutos y Centros de Investigación que coadyuvan en el progreso educativo.

Al ser una de las entidades educativas más grandes del país y contar con diferentes planteles de estudio, posibilita la admisión de más jóvenes a sus colegios para que puedan llevar a cabo sus estudios. Ejemplo de ello es el ciclo escolar 2012-2013, el cual se caracterizó por tener un ingreso de más de 330 mil alumnos<sup>101</sup>.

El compromiso que esto representa llevó, en 1993, a un grupo de egresados a plantearse la necesidad de integrar a diferentes sectores de la sociedad en un proyecto que apoyara las causas de la Universidad. De esta manera surgió la Fundación UNAM como una

---

<sup>98</sup> José Narro Robles, David Moctezuma Navarro, *Analfabetismo en México: una deuda social*, p. 6

<sup>99</sup> Cristina Pérez Stadelman, *Analfabetismo, la “deuda” histórica*. El Universal

<sup>100</sup> Universidad Nacional Autónoma de México, *Portal de estadística universitaria*

<sup>101</sup> *Ídem*.

asociación civil independiente y sin fines de lucro destinada a fortalecer a la UNAM y su imagen mediante aportaciones de carácter económico, social y moral, pues la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la reconoce como donataria autorizada.<sup>102</sup>

Los donativos recibidos por la Fundación tienen dos objetivos fundamentales: apoyar sus programas generales (donativos no etiquetados) o destinarse a un proyecto específico de alguna dependencia académica de la Universidad, ya sea docente, de investigación o de difusión cultural (etiquetados). Los donativos no etiquetados se canalizan a diferentes actividades del quehacer universitario, de acuerdo con lo establecido conjuntamente por su Consejo Directivo y las autoridades de la UNAM.

Impulsar el desarrollo de México a través del apoyo a la educación es el espíritu que anima el trabajo de Fundación UNAM, además es un lazo de unión, absolutamente incluyente de quienes integran la comunidad universitaria: alumnos, académicos, trabajadores, funcionarios de la administración y ex alumnos.

Entre los principios que la rigen cabe mencionar que es ajena a toda actividad política y religiosa, aunado a la transparencia que tiene sobre el uso de los recursos que se le encomiendan.

### **Conformación de Fundación UNAM A.C.**

La Fundación UNAM se conformó como una asociación civil denominada Fundación Universidad Nacional Autónoma de México, seguida de las palabras Asociación Civil (A.C.) también conocida como Fundación UNAM A.C. y para fines del presente proyecto Fundación o FUNAM.

La nacionalidad de dicha Asociación es mexicana, por lo que “todo extranjero que en el acto de la constitución o en cualquier tiempo ulterior, adquiera un interés o participación social en la asociación, se considerará por ese simple hecho como mexicano, respecto de uno y otra y se entenderá que conviene en no invocar la protección de su Gobierno, bajo

---

<sup>102</sup> [www.fundacionunam.org.mx](http://www.fundacionunam.org.mx)

pena, en caso de faltar a su convenio, de perder dicho interés o participación en beneficio de la Nación Mexicana”.<sup>103</sup>

Ésta se encuentra conformada por miembros de la Comunidad Universitaria, entendiéndose por ésta, la comunidad conformada por: las autoridades universitarias; los miembros de la academia; los alumnos; el personal administrativo y los exalumnos de la UNAM y se establece que sus actividades deberán estar en absoluta concordancia con los planes y programas estructurados por las autoridades universitarias.

Para cumplir con su objetivo, la Fundación tendrá un patrimonio propio integrado por los ingresos netos que capte provenientes, entre otros, de las aportaciones de asociados, de la comunidad universitaria, personas físicas y/o morales, industrias, comercios e instituciones públicas y privadas, nacionales y/o extranjeras, de cualquier clase de eventos que lleve a cabo la Fundación, así como de cualquier otra fuente de ingresos vinculada con su objeto social.<sup>104</sup>

A lo largo de sus 20 años de historia la FUNAM ha apoyado más de 200 proyectos y ha becado a más de 160 mil alumnos de alto rendimiento académico y escasos recursos económicos. Además, en colaboración con instituciones de la iniciativa privada ha otorgado a más de 300 estudiantes la oportunidad ampliar sus horizontes y mejorar sus posibilidades de desarrollo dentro del mercado laboral al estudiar en las universidades más importantes del mundo<sup>105</sup>, por mencionar algunas de sus actividades destacadas.

La más importante labor de FUNAM la ha convertido en un referente entre las instituciones del Tercer Sector. En 2009 fue distinguida como fundación del Año por la Asociación Mexicana de Profesionales en Procuración de Fondos y Desarrollo Institucional.

Sin duda son sus asociados quienes contribuyen al sostenimiento de los distintos programas de esta institución; razón por la que es necesario persuadir cada vez a un mayor número de personas sobre la pertinencia de apoyar a la Fundación. Por lo anterior

---

<sup>103</sup> *Ídem.*

<sup>104</sup> [http://www.fundacionunam.org.mx/userfiles/file/estatutos\\_actas/estatutos\\_2008.pdf](http://www.fundacionunam.org.mx/userfiles/file/estatutos_actas/estatutos_2008.pdf)

<sup>105</sup> Fundación UNAM [Folleto], *20 años fortaleciendo a nuestra universidad*

ha llevado a cabo distintas campañas de comunicación, misma razón por la cual en 2009 y 2012 fue galardonada, en la categoría de instituciones sin fines de lucro, con el Effie Social de Oro y Plata, respectivamente.

Sobre la Fundación el rector de la UNAM, José Narro Robles, ha dicho que “su creación ha sido un acierto por las miles y miles de becas que han beneficiado a los estudiantes universitarios, afectando de ese modo su permanencia en las aulas y la conclusión de sus estudios. Gracias a la Fundación no sólo por reunir recursos, sino también, y sobre todo, por mantener el orgullo de nuestros egresados”<sup>106</sup>.

### **3.2. Estructura de Fundación UNAM A.C.**

Como ya se ha mencionado, Fundación UNAM A.C. es una institución que se encarga de impulsar el desarrollo educativo mediante aportaciones económicas, sociales y morales. Para lograr esto, los empleados que la integran deben ser altamente capaces de desarrollar su labor de manera óptima y adecuada.

Hacer posible este quehacer implica un ambiente de trabajo que contiene una mezcla de rutina, orden y disciplina; sin embargo, de una u otra forma se debe llevar a cabo con eficiencia y eficacia. Esto refleja la importancia que tiene la estructura organizacional dentro de dicha entidad ya que es el pilar básico.

Dilucidar bien el concepto servirá como guía para poder entender a qué refiere éste. Stephen P. Robbins menciona que dicho término alude a “la distribución formal de los empleados dentro de una organización”<sup>107</sup>. A su vez, Hodge lo define como “la suma total de las formas en las que se divide la mano de obra en tareas diferentes y su posterior coordinación”<sup>108</sup>.

---

<sup>106</sup> *Ídem.*

<sup>107</sup> Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Administración*, p. 234

<sup>108</sup> B.J Hodge, *et al., Op. Cit.*, p. 33

Para Annie Bartoli “el resultado de la acción de organizar constituye un conjunto de elementos estructurales compuesto por reglas, procedimientos y dispositivos de coordinación y distribución de tareas y responsabilidades”<sup>109</sup>. De esta forma las organizaciones tratan de realizar pasos lógicos que van de lo general a lo particular para obtener mayor cohesión en todos sus procesos.

En el siguiente esquema se ejemplifica dichos pasos, no obstante, no se llevan a cabo de manera lineal, en ocasiones algunos de ellos están menos jerarquizados y determinadas etapas están entremezcladas o ausentes.

Cuadro 4: Etapas del proceso de organización



Fuente: Annie Bartoli, *Comunicación y organización, Op. Cit.*, p 22

<sup>109</sup> Annie Bartoli, *Comunicación y organización...*, *Op. Cit.*, p. 22

Por su parte Richard Daft menciona que existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

1. El diseño de relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores
2. El agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. El diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.<sup>110</sup>

Esto adquiere relevancia ya que la estructura es uno de los factores influyentes en el comportamiento individual como grupal de la organización para su eficaz y eficiente desenvolvimiento interno y externo.

El modelo burocrático de Weber y el sistema de administración científica de Taylor sugieren que las tareas deben estar divididas o diferenciadas hasta su mínima expresión. Sin embargo esto podría no ser tan efectivo como pensaban dichos teóricos pues no se puede dividir las tareas de manera tan específica ya que debe de existir una interrelación entre departamentos para complementar los trabajos.

A su vez debe contar con un tipo de integración de manera que formen un todo coordinado, a partir de la ubicación de los directivos, de los cuales se deriva la formalización, centralización, ámbitos de control y estandarización (proceso input y output).

La formalización se refiere a las normas, políticas y procedimientos que rigen a la organización y las cuáles deberían ser seguidas por sus miembros. Es importante que esto se encuentre en el desarrollo de una organización pues de esta manera se podrá llevar a cabo una buena funcionalidad de los quehaceres.

---

<sup>110</sup> Richard L. Daft, *Teoría y diseño organizacional*, p. 90

Sería una guía para el personal sobre lo establecido y permitido en dicho lugar puesto que la formalización sirve para saber hasta qué punto una organización depende de reglas y procedimientos escritos para determinar las acciones de los empleados.

En la centralización es donde los mismos empleados toman partido en las disposiciones que se decretan; es decir, comparten los directivos la toma de decisión por medio del voto, por ejemplo. En resumen, se refiere al grado en que la alta dirección delega autoridad sobre sus subordinados para llegar a acuerdos.

Los ámbitos de control refieren al número de subordinados supervisados, pero se intenta aquí integrar las actividades y tareas de las que están a su cargo, lo cual se lleva a cabo por el directivo. Todo depende de la habilidad y experiencia que se tenga como integrador y coordinador, además de la cantidad y tipo de interacción del supervisor con directivos.

Finalmente la estandarización (procesos input-output) es la que intenta guiar dichos procesos deseados para garantizar que se realizará la tarea de igual forma todo el tiempo. De esta manera, en los inputs se busca reducir la variabilidad en el trabajo a realizar y los outputs se refieren a la inspección de productos acabados para asegurar que cumplan con las especificaciones.

Con base en lo anterior, en la estructura se distinguen dos conceptos básicos, la diferenciación y la integración. El primero se refiere al desglose del trabajo para llevarlo a cabo en una serie de tareas específicas; el segundo es la coordinación de esas tareas para llegar a la meta mediante los recursos para agrupar tareas y hacer una producción unida<sup>111</sup>.

En la diferenciación se ubican los niveles de complejidad: horizontal, vertical y espacial, los cuales aluden al número de cargos y niveles de autoridad en una organización, mismo que se encuentra constituido en el organigrama que “representa de manera visual el conjunto completo de actividades implícitas y procesos de una organización”<sup>112</sup>.

---

<sup>111</sup> Gibson, *et al.*, *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, pp. 366-392

<sup>112</sup> Richard L. Daft, *Teoría y diseño organizacional, Op. Cit.*, p. 90

La Asociación cuenta con voluntarios que buscan realizar los propósitos que rigen a la organización. Quienes la integran se pueden clasificar de acuerdo con cinco categorías<sup>113</sup>

Los simpatizantes, quienes aun sin ser socios participan en actividades organizadas por la asociación y, de acuerdo a su rendimiento laboral pueden incorporarse desempeñando alguna tarea.

Los socios pasivos son quienes apoyan a la agrupación porque están de acuerdo con los planteamientos generales de la misma y aportan una cantidad económica para su mantenimiento pero sin involucrarse de manera directa en las acciones que realiza.

Los socios adeptos, quienes se encuentran activos en temas determinados, pero no en todos. Finalmente se ubican los miembros de la Junta Directiva y los dirigentes de la asociación.

En Fundación UNAM el Consejo Directivo vela por el adecuado uso de los recursos financieros y el cumplimiento cabal de los programas y actividades. Tiene a su cargo la representación, administración y realización de los actos necesarios para cumplir con el objetivo de la Fundación. Está formado por un máximo de veinticinco asociados, llamados Consejeros, quienes representan las diversas actividades académicas de la UNAM, así como los distintos sectores que integran a la sociedad mexicana.

La elección de los Consejeros se hace en las Asambleas Generales Ordinarias de Asociados y su nombramiento es por dos años, con posibilidad de reelegirse por otro u otros periodos iguales. Su función es importante, ya que ellos son los encargados de aprobar el presupuesto y los programas de actividades de la Fundación y de vigilar su adecuada ejecución.

Por otro lado, el Consejo tiene la facultad de establecer los comités que considere necesarios para el cumplimiento del objeto de la Fundación, así como de designar a sus integrantes. Los Presidentes Honorarios del Consejo Directivo son el Rector de la UNAM y el Presidente del Patronato Universitario de la UNAM.

---

<sup>113</sup> Patricia Tschorne, *et al.*, *Guía para la gestión de asociaciones*, p. 31



Para su correcto funcionamiento, el Consejo está integrado por un Comité Ejecutivo, un Presidente, el Vicepresidente, Secretario y un Tesorero, y se tiene designada una Comisión de Vigilancia para garantizar el manejo transparente de los recursos (Ver cuadro 5).

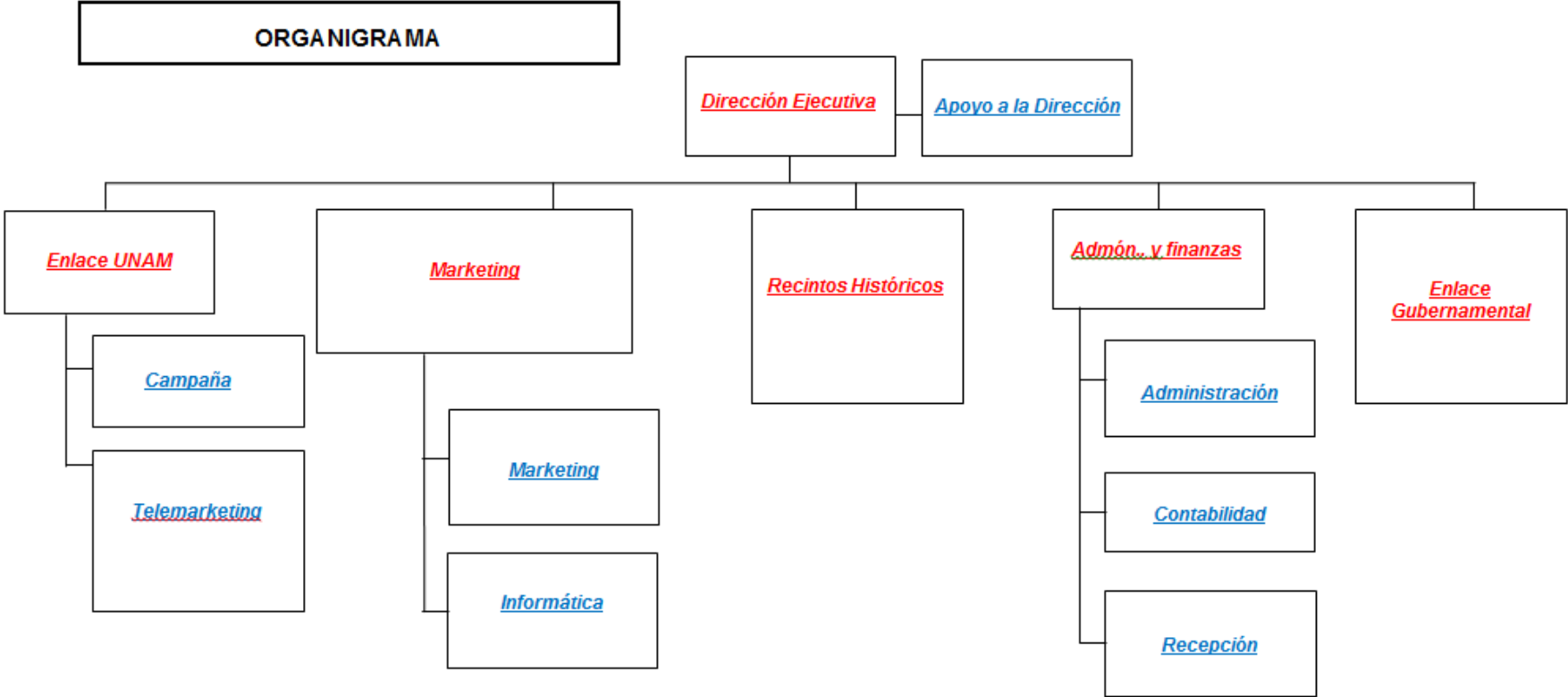
Cuadro 5: Mandos directivos de FUNAM

<p><b>Presidente</b></p> <p>Rafael Moreno Valle Suárez</p> <p><b>Vicepresidente</b></p> <p>Alfredo Harp Helú</p> <p><b>Presidentes Honorarios</b></p> <p>José Narro Robles José María Zubiría Maqueo</p> <p><b>Secretaria</b></p> <p>María Teresa Gómez Mont y Urueta</p> <p><b>Tesorera</b></p> <p>Luz Lajous Vargas</p>	<p><b>Consejeros</b></p> <p>Miguel Alemán Velasco César Buenrostro Hernández José Carral Escalante Alfonso de Angoitia Noriega Juan Francisco Ealy Ortiz Benjamín González Roaro Guillermo Güemez García Juan Diego Gutiérrez Cortina Jaime Lomelín Guillén Dionisio Alfredo Meade y García de León Guillermo Ortiz Martínez José Octavio Reyes Lagunes Alberto Ríos Zertuche Ortuño Francisco Rojas Olga Sánchez Cordero Carlos Slim Helú Federico Tejado Bárcena Jacobo Zabłudovsky K. Enrique Zorrilla Fullaondo José María Zubiría Maqueo</p> <p><b>Comisión de Vigilancia</b></p> <p>Alfredo Adam Adam Raúl Robles Segura Leopoldo Silva Gutiérrez</p> <p><b>Directora Ejecutiva</b></p> <p>María Araceli Rodríguez González</p>
---	---

A partir de la conformación de la Junta Directiva de la Fundación UNAM, ésta establece un tipo de estructuración donde su organigrama muestra las diversas partes que la conforman, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento se encuentra ubicado.

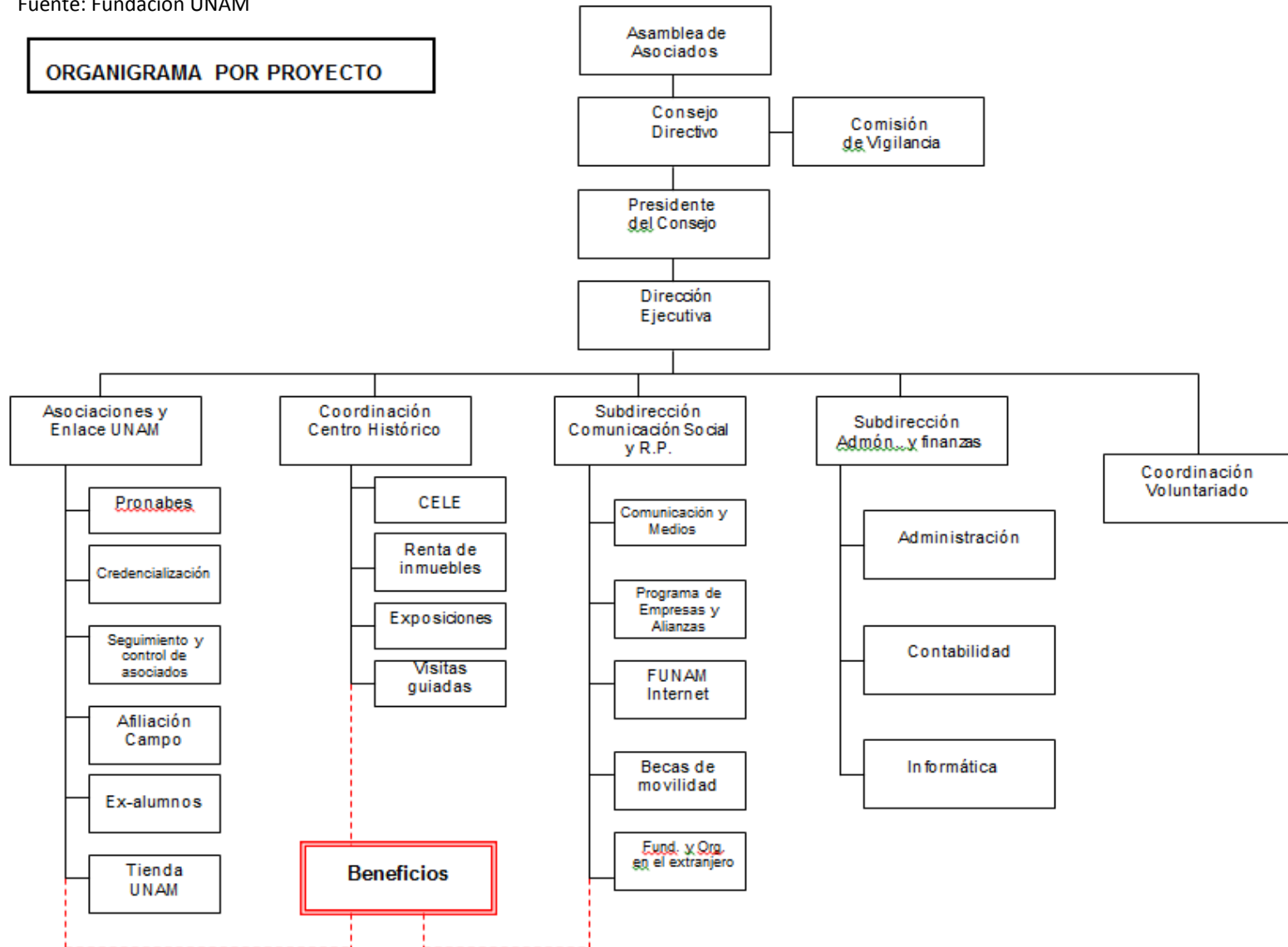
En este caso se presenta el organigrama general que se emplea en la Fundación para fines informativos (Cuadro 6) y el que llevaron a cabo los integrantes del área de contabilidad en el año 2011 (Cuadro 7) y ambos se mantienen operantes en la actualidad.

Cuadro 6 Organigrama  
Fuente: Fundación UNAM



Cuadro 7: Organigrama por proyecto

Fuente: Fundación UNAM



Como ya se ha mencionado, “el organigrama no es más que la traducción escrita de las opciones de distribución de autoridad y responsabilidades en el seno de una empresa [...] no obstante, en sí mismo no es suficiente para estructurar el funcionamiento”.<sup>114</sup>

La distribución de papeles y funciones que se llevan a cabo en las organizaciones puede representarse en diferentes formas de acuerdo con la clasificación de organigramas que existe. La división que se establece y que ha sido aceptada por diversos autores se escinde en tres grupos<sup>115</sup>:

El primer grupo pertenece a los funcionales, en los cuales se estructuran las actividades por función común del nivel inferior al superior de la organización. Aquí los mandos de cada área son responsables de todas las actividades del departamento que le corresponde.

El organigrama divisional corresponde al segundo grupo y éste se clasifica según los segmentos estratégicos. Apunta a estructurar la coexistencia de distintos flujos integrados y se basa en resultados organizacionales, además funciona mejor cuando se cuenta con múltiples productos o servicios.

Finalmente, el tercer grupo es el organigrama matricial (cruce de funciones / segmentos estratégicos). Apunta a estructurar el cruce entre cada una de las misiones y conjunto de medios comunes a los que recurren.

Tal como se expuso anteriormente con la Fundación UNAM, dicha institución emplea una estructura funcional. Por ejemplo el área de marketing y comunicación está integrada por más de 15 personas, mismas que trabajan juntas para un supervisor y éste a su vez reporta dichas actividades a la directora del área. La misma logística se emplea en cada uno de los departamentos que conforman a la Fundación y cuyos jefes de área comunican a la Directora Ejecutiva.

---

<sup>114</sup> Annie Bartoli, *Comunicación y organización... Op. Cit.*, p. 24

<sup>115</sup> *Ibid.*, pp. 63-64

## El outsourcing en FUNAM

Las organizaciones sin fines de lucro cuentan con un financiamiento económico que les permite emplear de manera remunerada a cierto número de personas. “Normalmente las asociaciones incorporan en la mayor parte de sus actividades trabajo voluntario, pero a veces se considera necesario establecer una relación laboral-profesional para su consecución [...] Pero, evidentemente, hay que ajustarse bien las necesidades de los recursos ya que un crecimiento de los gastos puede llevar a la entidad a un desfase económico serio”.<sup>116</sup>

Por ello, FUNAM ha adoptado un modo alternativo de coordinar y colaborar más allá de los límites de la organización tradicional mediante el *outsourcing* que significa “contratar ciertas tareas o funciones como manufactura, recursos humanos o procesamiento de crédito, de otras empresas”.<sup>117</sup>

Red Ring es una empresa de recursos humanos especialista en la búsqueda, selección y evaluación de talento. Recibe únicamente a los candidatos idóneos al perfil requerido. Dicha empresa contrata a los empleados externos de la FUNAM, de manera tal que la mayoría del personal de esta institución es contratado vía outsourcing, sin dejar de lado el cumplimiento con las disposiciones fiscales, contribuciones locales e impuestos en general.

Así es como se lleva a cabo la estructura de trabajo en la Fundación, misma que ha permitido a la organización concentrarse en las actividades clave que le han dado su ventaja competitiva.

Finalmente, lo que se busca con esta forma de estructurar el trabajo es “la cohesión mediante la aportación de un cierto grado de <<orden>> para contrarrestar el fenómeno de la entropía”.<sup>118</sup>

---

<sup>116</sup> Patricia Tschorne, *et al.*, *Op. Cit.*, p. 48

<sup>117</sup> Richard L. Daft, *Op. Cit.*, p. 119

<sup>118</sup> Annie Bartoli, *Op. Cit.*, p. 21

### 3.3. Programas institucionales de FUNAM

Las ONG siempre han estado presentes desde el siglo XVI, sin embargo, no es hasta el siglo XIX que comienzan a tener un auge en la sociedad al tomar parte en temas de preocupación social al dar voz y voto a todos aquellos problemas que otras instituciones no quieren y/o pueden hacerse cargo. Esto lo llevan a cabo mediante la participación ciudadana.

Dichas instituciones se encargan de variadas cuestiones y causas, por ejemplo, ayudas comunitarias, la religión, asuntos humanitarios, preocupación por los más desfavorecidos del país, entre otros. Es por ello que se debe elaborar un plan de actuación que atienda las necesidades reales del sector en el cual se intervendrá.

De esta forma, “los modos de comunicación y de organización están impregnados de hábitos, sistemas de valores y personalidades, frutos de la educación, del medio sociocultural y de reacciones con respecto al entorno dominante”.<sup>119</sup>

Esto requiere de una asignación de actividades de acuerdo con los objetivos planteados; es decir, la mayoría de los asociados deben estar conformes con lo estipulado. Lo cual implica la distribución de responsabilidades entre las personas más idóneas para asumir cada tarea.

Es por ello que Fundación UNAM durante sus 20 años de existencia ha apoyado diversos programas de la Universidad, así como más de 200 proyectos. Las aportaciones económicas que recibe de sus afiliados y donantes se enfocan al apoyo de estos propósitos

Dentro de sus actividades más importantes se encuentra el apoyo a estudiantes de alto desempeño académico y escasos recursos económicos. A la fecha ha brindado más de 160 mil becas.

---

<sup>119</sup> Annie Bartoli, *Op. Cit.*, p. 128

A continuación se desglosan los programas más relevantes que la FUNAM ha desarrollado con el fin de apoyar la educación de los jóvenes universitarios.

- **Programa Nacional de Becas de educación superior (Pronabes)**

Este programa está destinado a estudiantes de alto desempeño académico y bajos recursos económicos. Su objetivo primordial es Impulsar al talento universitario para que se desarrolle de manera profesional. Por ello, desde 2001 este programa de Becas apoya a estudiantes de bachillerato y licenciatura para evitar que abandonen sus estudios.

Como requisitos, los becarios deben mantener un promedio mínimo de ocho, provenir de familias con ingreso mensual igual o menor de tres salarios mínimos y aprobar todas las materias. Gracias a este apoyo 87% de los beneficiados son la primera generación de profesionistas en su familia.<sup>120</sup>

- **Pasaporte al éxito: Programa de becas de excelencia académica para la movilidad estudiantil (Nivel Licenciatura)**

El programa busca proporcionar a estudiantes de alto rendimiento académico, que hablen inglés y de bajo ingreso familiar, la oportunidad de estudiar y vivir en otros países para ampliar sus horizontes, mejorar sus posibilidades de desarrollo dentro del mercado laboral global y ser actores relevantes en el desarrollo del país. Los alumnos beneficiados bajo este programa son enviados a una universidad de prestigio internacional que tenga convenio con la UNAM para cursar un semestre.

Como datos significativos, se puede mencionar que la beca cubre el transporte y manutención del estudiante. Además que las universidades con mejor ranking a nivel internacional realizan una movilidad estudiantil promedio a nivel licenciatura del 10% del total de su población estudiantil.

---

<sup>120</sup> [http://fundacionunam.org.mx/index.php?q=becas\\_de\\_manutencion#.UpODNtJWYSo](http://fundacionunam.org.mx/index.php?q=becas_de_manutencion#.UpODNtJWYSo)

- **Adopta un aula**

El deterioro de las aulas y la carencia de tecnología educativa dificultan la generación de un ambiente adecuado que fomente el aprendizaje. Por ello, FUNAM trabaja para obtener los recursos que permitan remodelar las aulas de la Facultad de Derecho y de esta forma proveer un ambiente adecuado para el proceso enseñanza-aprendizaje de esta Facultad.

Las aportaciones pueden ser individuales o colectivas. Se reúnen los fondos necesarios para remodelar un aula completa lo cual comprende la adquisición de bancas, proyectores, computadoras, pizarrones modernos, conexión inalámbrica a internet, cableado, pintura e impermeabilización de las paredes.

- **Becas Let's go to San Antonio**

Aquí se impulsa a que los estudiantes engrandezcan sus conocimientos con el aprendizaje de otros idiomas. Es otorgada a alumnos de escasos recursos económicos que obtienen el primer lugar en aprovechamiento en la asignatura en inglés en su primer año de bachillerato de las preparatorias y de los CCH de la UNAM, así como a alumnos y profesores de las Facultades de Química e Ingeniería.

Consiste en apoyar una estancia de dos semanas en las instalaciones de la Escuela Permanente de Extensión de la UNAM en San Antonio, Texas, para que los jóvenes perfeccionen el idioma.

- **Tratamiento neurológico para bebés**

Este programa consiste en el apoyo para que bebés con problemas neurológicos reciban tratamiento, dándoles la posibilidad de una mejor calidad de vida.

En México, 20% de todas las discapacidades están relacionadas con problemas neurológicos provocados durante o alrededor del nacimiento. Por ello, en Fundación UNAM, uno de sus principales programas de apoyo es el de Diagnóstico y Tratamiento Temprano de Lactantes con Problemas Neurológicos realizado por la Unidad de



Investigación en Neurodesarrollo Dr. Augusto Fernández Guardiola, del Instituto de Neurobiología de la UNAM, campus Juriquilla

El apoyo recibido se aplica, además, para costear los estudios diagnósticos como la imagen por resonancia magnética, electroencefalogramas, estudios auditivos y visuales, entre otros.

- **Apoyo alimentario**

Una alimentación sana está directamente relacionada con los niveles de atención, concentración, energía y motivación, lo cual repercute de manera directa en el desempeño del alumno.

El programa es parte de los proyectos que Fundación UNAM impulsa tenazmente. El apoyo consiste en dotar al alumno de un alimento diario (desayuno o comida), de lunes a viernes, dentro del ciclo escolar y en los comedores de la Facultad.

A los alumnos no se les solicita ninguna calificación para ingresar al programa, pero deben mantener o mejorar su promedio una vez aceptados. Cuando el alumno alcanza calificación de 8 es candidato para aplicar por una beca para estudiantes de alto desempeño académico y de bajos recursos económicos, del Programa Nacional de Becas de Educación Superior (Pronabes).

- **Programas con rostro humano**

Gracias a los recursos de la Facultad de Odontología, se brindan tratamientos bucodentales a personas con un alto grado de marginación social. Este programa permite llevar, a través de brigadas de salud, equipo con tecnología de punta y materiales de primer nivel para el tratamiento bucodental a comunidades rurales en situación de pobreza extrema y apartada de servicios médicos.

En forma conjunta con Fomento Social Banamex, Fundación UNAM y la Facultad de Odontología se han realizado nueve jornadas en los estados de Puebla, Oaxaca, Veracruz, Durango y en el D.F. A su vez, brinda servicio social en IASIS, instituto dependiente del

Gobierno del Distrito Federal, con personas de la calle, adultos mayores y jóvenes con problemas de adicción, así como con indigentes que no tienen acceso a atención médica.

- **Exposiciones**

El impulso de la cultura es uno de los objetivos de Fundación UNAM. Por ello, pone al alcance de la comunidad universitaria y el público en general, exposiciones que le permitan acercarse a temas diversos para aprender de manera didáctica y entretenida.

Actualmente exhibe en el Palacio de la Autonomía dos exposiciones:

*Tutankamón: la tumba, el oro y la maldición* y *El Miedo; mitos y leyendas del imaginario humano*. Lo recaudado en taquilla es usado para impulsar diversos programas de la Fundación.

- **Conservación de inmuebles**

Para promover el aprovechamiento de los espacios universitarios de valor histórico, existe el programa de Uso de inmuebles propiedad de la UNAM, con el que Fundación UNAM impulsa la generación de recursos para la preservación y conservación de inmuebles y para el apoyo de otras iniciativas que ha desarrollado en beneficio de la educación, la cultura y la investigación.

En total son 14 inmuebles los que la Fundación UNAM tiene en comodato y bajo este programa, tales como el Palacio de la Autonomía, Academia de San Carlos, Antigua Escuela de Economía, Antigua Escuela de Jurisprudencia, Antiguo Colegio de San Ildefonso, Casa del Lago, Casa Universitaria del Libro, Centro Cultural Universitario Tlatelolco, Museo de Geología, Museo Universitario Arte Contemporáneo, Museo Universitario del Chopo, Palacio de la Escuela de Medicina, Palacio de Minería y Real Seminario de Minas.

- **Para alcanzar las estrellas**

FUNAM apoya la Beca Postdoctoral Luc Binette en el Instituto de Astronomía, donde también brinda Becas Puente destinadas a estudiantes becados por CONACYT.

- **Nuevos proyectos**

FUNAM ha creado el proyecto SuSede en el Centro, el cual busca renovar la vida cultural de los recintos que la Universidad resguarda en el Centro Histórico. También tiene como labor primordial recaudar fondos para apoyar la educación universitaria, causa principal de Fundación UNAM.

A partir del análisis de la estructura y origen de Fundación UNAM se puede percatar cómo la comunicación que fluye al interior de la organización resulta de gran relevancia, pues con base en ello se pueden realizar diferentes tipos de programas de acuerdo al objetivo que se busque cumplir.

Finalmente en el siguiente capítulo se podrá visualizar de manera específica cómo se elaboran los mensajes para cada tipo de público de acuerdo a las estrategias específicas que se tienen y cómo se vale de la mercadotecnia social para ello.

## **CAPÍTULO 4**

# **Programas de difusión de Fundación UNAM A.C.**

---

Como se mostró en el capítulo anterior, Fundación UNAM A.C. es una organización sin fines de lucro que busca impulsar el desarrollo de México y de la UNAM, a través del apoyo a la educación mediante aportaciones de carácter económico, social y/o moral.

Su labor altruista es posible gracias a la recaudación de fondos que llevan a cabo mediante distintas campañas financieras. La manera más óptima para que sean exitosas es mediante el conocimiento de la gente que conforma y rodea a dicho organismo.

Es decir, debe identificarse de manera adecuada a los distintos tipos de público de acuerdo con la cercanía y trascendencia que tienen con la organización, ya que de esta manera se podrá llevar a cabo la estrategia adecuada para cumplir los objetivos deseados; además este conocimiento ayudará a realizar una actuación efectiva sobre las personas por medio de la comunicación corporativa y así crear una buena imagen de la institución mediante el sentimiento de empatía.

#### **4.1. Estrategias de difusión de comunicación**

Capriotti<sup>122</sup> menciona que todos los individuos tienen diversos intereses, mismos que marcan la diferencia en la relación que se establece entre la empresa y ellos. Con base en esa interacción se identifican tres tipos de públicos, el interno, el externo y el mixto. Esta categorización se puede ejemplificar con la FUNAM ya que cataloga a las personas en diferentes rubros según intervengan de manera directa e indirecta con ella. Es decir, distinguen a los públicos en empleados, proveedores o clientes, entre otros, identificando las posiciones que ocupan y las prácticas que desempeñan.

##### **El público interno**

Los públicos internos que forman parte de Fundación UNAM A.C. lo integran los empleados de base, quienes trabajan una jornada laboral de ocho horas de manera remunerada según las aptitudes de cada uno y cuya participación es fundamental para lograr que la gestión laboral de FUNAM sea eficaz y eficiente. Éstos pueden ser contratados de manera directa por la institución o por medio del outsourcing,

En este rubro se ubica además, a todos aquellos directivos quienes tienen a su cargo el ejercicio de autoridad, responsabilidad, asignación de tareas, recursos humanos y presupuesto de la Fundación, además de tener la facultad de establecer las estrategias que consideren pertinentes para el cumplimiento del objeto de la FUNAM.

Dentro de esta misma categoría se ubican los becarios y los prestantes de servicio social, los cuales pueden ser estudiantes o recién egresados de la carrera que deseen poner en práctica los conocimientos adquiridos durante su vida académica y éstas en algunos casos pueden ser con retribución económica. Dicho programa se lleva a cabo con el fin de dotar a las personas de experiencia antes de su inserción al mundo laboral.

---

<sup>122</sup> Paul Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, p. 38

### **Público mixto**

Como ya se ha mencionado el público mixto se compone de aquellos sectores cuyos intereses están ligados a la organización; en este caso se pueden citar a los estudiantes de la UNAM, mismos que son beneficiarios de los programas que la FUNAM lleva a cabo, tales como los intercambios académicos y el otorgamiento de becas, por mencionar algunos ya que cuenta con más de 200 programas.

A su vez encontramos también a los asociados de la Fundación, que es un tipo de público integrado por la comunidad universitaria tales como el personal académico, de carrera, de asignatura, investigadores, administrativos, así como estudiantes de posgrado, quienes se encargan de dar aportaciones económicas ya sea de manera mensual o anual con el fin de retribuir a su Alma Mater algo de lo que en su momento les fue otorgado.

Por último se ubican los públicos afiliados, quienes son alumnos de alto rendimiento académico que se encuentran en los últimos semestres de la carrera y pertenecen a Fundación UNAM sin dar ninguna contribución económica. El objetivo es que cuando se inserten en el mercado laboral puedan convertirse en asociados.

### **Público externo**

Finalmente, el público externo se encuentra integrado por los donatarios que pueden ser personas físicas o morales, los cuales dan una aportación económica que se destina a los distintos programas de becas de la Fundación. Éstos son funcionarios públicos, grandes o medianos empresarios (que se desempeñan en el ramo comercial, industrial o de servicios), gerentes, directores o profesionistas destacados; muchos de ellos egresados de la UNAM, entre otros. También pueden ser instituciones públicas o privadas y la sociedad en general cuya vinculación con la Fundación es de manera indirecta, pero que de alguna forma apoyan a los programas con aportaciones que llevan a cabo durante sus eventos y/o de forma anónima.

Todo ello repercute de manera directa ya que el éxito y cooperación en materia de procuración de fondos depende en gran medida de las actividades de comunicación y

difusión, pues ésta última “sirve para apoyar en la consecución de los objetivos específicos del proyecto; explicar y promover de manera general la naturaleza, filosofía, estructura, procedimientos, mecanismos de operación, modalidades y alcances de los servicios prestados. [...] Debe provocar que los actores relacionados con la ejecución del proyecto se familiaricen y apropien de sus conceptos”.<sup>123</sup>

El objetivo principal de la difusión consiste en dotar a las personas del conocimiento necesario para que se familiaricen con la institución, sus proyectos y programas, entre otros, para que de esta manera puedan formar parte de ella o tener acceso a los bienes, servicios y/o beneficios.

Lo antes expuesto hace indispensable tomar en cuenta algunos elementos esenciales para la obtención de fondos, como saber cuáles son las motivaciones básicas para que las personas se involucren en una institución, las aspiraciones universales, así como lo que la gente tiende a hacer. Además se debe tener conocimiento sobre las bases fundamentales de una causa, así como los patrones comunes de donativos y donantes.

“Lo que más desean las personas es ser solicitadas [...] La doctora Dorothea C. Leighton llegó a la conclusión de que todo individuo necesita sentir que es miembro valioso de un grupo valioso”.<sup>124</sup> Para ello existe una motivación básica que es el orgullo de asociación mediante la participación activa en los programas que la institución lleve a cabo.

Sin embargo, las personas tienden a reaccionar de una u otra forma de acuerdo con el trabajo de organización; por ejemplo, las personas suelen seguir a los dirigentes que les inspiran confianza.

Otra razón por la cual las personas buscan participar en un grupo es porque las causas que persiguen son en pro de realizaciones concretas y loables, ya que es un modo de triunfar y una razón para aplaudir. Además les agrada obtener recompensas y reconocimientos, pues todas esas pruebas de participación social adquieren un gran significado.

---

<sup>123</sup>Linda Báez, Eduardo Zamora, *Difusión y promoción del proyecto*, p. 3

<sup>124</sup>Harold James Seymour, *Op. Cit.*, p. 23

Estas son sólo algunas, ya que existen muchas características comunes que las personas buscan al asociarse a un grupo, institución u organización, pero lo que más promoverá la participación en éstas será toda aquella actividad que les inspire certidumbre e incite su orgullo. De esta forma estarán dispuestos a permanecer y/o regresar.

Encontramos así en la difusión de los programas institucionales una herramienta eficiente para que las personas reciban información sobre el proyecto, su contenido, los resultados obtenidos mediante medios de comunicación masiva y con ello se familiaricen y empaticen con el esquema organizativo. Además es la forma de comunicación más directa y permanente dirigido al público meta.

Como se ha venido desarrollando a lo largo de dicha investigación, es importante para toda organización conocer a su cliente. Ma. José Montero<sup>125</sup> menciona que toda ONGD debe clarificar quién es su público objetivo. Martín Armario establece una clasificación del mercado distinguiendo al potencial, disponible, servido o atendido y al penetrado.

El mercado potencial lo define como el “conjunto de personas susceptibles de adquirir un producto determinado expresando un deseo por una determinada oferta”<sup>126</sup>. Los asociados de la FUNAM se encuentran en esta categoría ya que, como se ha explicado anteriormente, se encuentra conformado por la comunidad universitaria en su mayoría. De esta manera su vínculo con la universidad trasciende lo meramente laboral o académico pues para ellos la Universidad es un referente de identidad y orgullo.

Dicho grupo pertenece a la población económicamente activa lo cual le permite contribuir monetariamente a las causas que apoya Fundación UNAM. El nivel socio económico en el que se encuentran está entre C y C+; en promedio donan 100 pesos mensuales, según la categoría a la que pertenezcan. También hay asociados de nivel A/B; ellos donan entre 3,480 y 6,600 pesos anuales.

---

<sup>125</sup> Ma. José Montero, *El marketing en las ONGD. La gestión del cambio social*, p. 104

<sup>126</sup> *Ídem.*



Por su parte, el mercado disponible “surge cuando potencialmente pueden adquirir el producto, por tener la renta suficiente y la posibilidad de acceso necesaria –cuentan con las características exigidas–.”<sup>127</sup>

Aquí se pueden ubicar a los donatarios, que son todas aquellas personas que se desempeñan en el ramo comercial, industrial o de servicios. Dicho estrato pertenece al nivel socioeconómico A, por lo que representa el sector con más alto nivel de vida e ingresos, situación que le permite brindar donativos más grandes en comparación con los asociados.

En cuanto al mercado servido o atendido “es aquella parte del mercado sobre el que la organización centra su atención. Se trata del grupo al que atiende dirigiendo sus esfuerzos”<sup>128</sup>.

Las acciones que lleva a cabo la FUNAM no tienen un beneficio empresarial sino social, que en este caso busca el desarrollo profesional de los alumnos de escasos recursos y alto rendimiento académico de la UNAM apoyándolos mediante incentivos económicos que ayuden a lograr su aprovechamiento educativo. De esta manera los beneficiarios de los programas pertenecen a esta categorización que dicho autor hace.

Finalmente, el mercado penetrado “se compone del conjunto de consumidores que ya han comprado el producto”. Los afiliados de la Fundación entran en este rubro ya que se les otorgan los beneficios y servicios que la institución ofrece durante un año sin ninguna contribución económica, ya que pasado dicho período se pretende que puedan asociarse.

Lo anterior confirma la idea de que Fundación UNAM cuenta con diversos públicos para lo cual lleva a cabo estrategias y campañas específicas para cada uno de ellos con el fin de tener la colaboración de las personas, así como lograr la recaudación de fondos requerida y contar con los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los programas de becas con los que cuenta.

---

<sup>127</sup> *Ídem.*

<sup>128</sup> *Ídem.*

Todo ello se concatena con lo que Philip Kotler menciona respecto a que los individuos son los consumidores de los productos de campañas específicas, lo cual coadyuva en el cumplimiento de las metas trazadas en dichos proyectos. Asimismo dice que el éxito de éstas “requiere de la capacidad para predecir cómo se comportarán los destinatarios [...] y una vez entendida esta conducta se puede llevar a cabo la tarea de segmentar dichos grupos”<sup>129</sup>, ya que las aspiraciones que persigue la gente no son iguales en todos los casos, por lo cual los programas de difusión de la organización dependen en gran medida de ellos.

Esto se puede observar en el quehacer diario de la FUNAM donde se catalogan los programas de difusión según el fin que se busque; por ejemplo, no es igual la comunicación que se emplea para atraer a donantes y/o asociados que la utilizada para beneficiarios.

Finalmente, no se debe olvidar que toda ONG debe contar con elementos clave que le permitan planificar de manera adecuada las estrategias que llevará a cabo para el financiamiento de campañas específicas. Por tanto, antes de empezar cualquier tipo de actividad se debe tener claro “la necesidad que se va a satisfacer y con qué categoría de productos se va a atender ésta. [...] Una vez desarrollado lo anterior se procederá a analizar la competencia a nivel de productos y marcas”.<sup>130</sup>

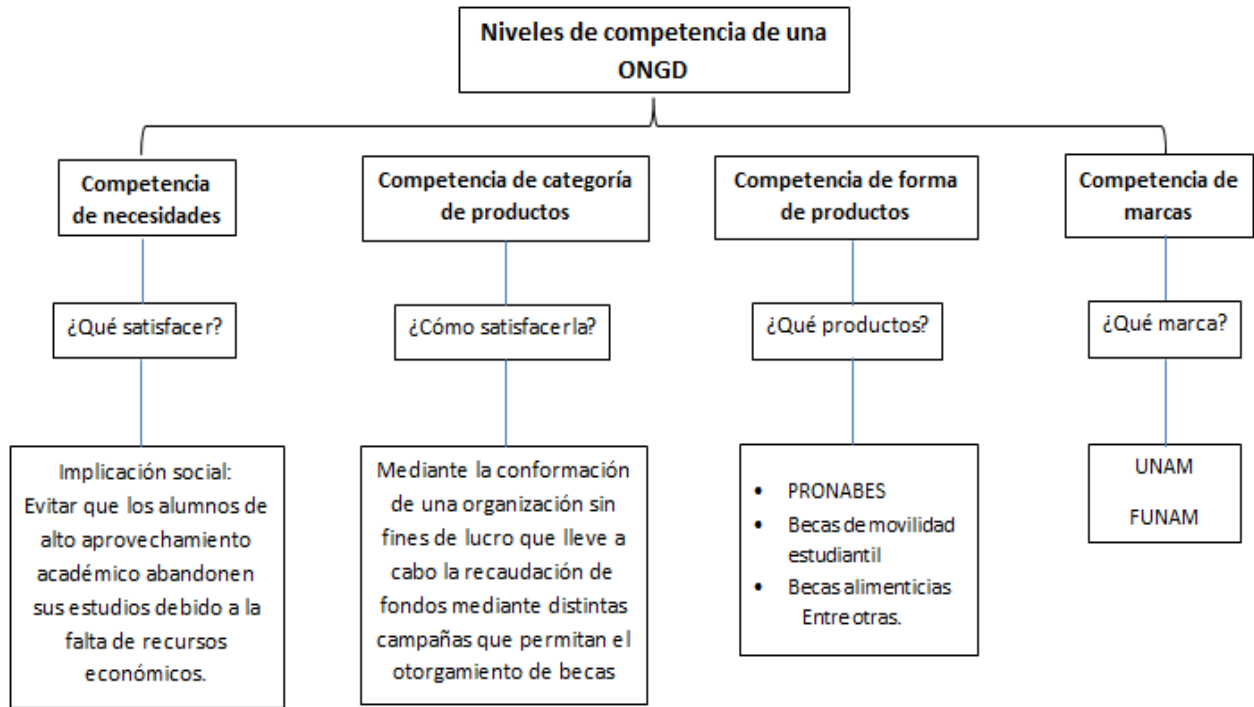
El siguiente esquema ejemplifica los niveles de competencia de una ONGD adaptándolo al contexto del objeto de estudio de esta tesis (Esquema 1).

---

<sup>129</sup> Philip Kotler, Roberto L. Eduardo, *Mercadotecnia social: estrategias para cambiar el comportamiento público*, p. 97

<sup>130</sup> Ma. José Montero, *Op. Cit.*, p. 144

Esquema 1: Niveles de competencia de FUNAM.



Elaboración propia con base en el modelo de José Ma. Montero, *Op. Cit.*, p. 144

Es decir, la implicación social que atiende la Fundación es evitar que los alumnos universitarios de la máxima casa de estudios abandonen la escuela debido a la falta de recursos económicos. Por tanto, lleva a cabo campañas de procuración de fondos, las cuales respalden sus metas mediante un sistema de obtención adecuado de donativos que permitan que dicha organización otorgue el mayor número de becas posibles.

Una ventaja competitiva que tiene la Fundación es que lleva la marca UNAM en su nombre, por lo que es altamente reconocida entre la gente y por ende el proceso de donación se lleva a cabo de manera fácil y rápida.

A continuación se procederá a realizar un análisis de los programas de difusión que ésta tiene, los cuales están orientados a cada uno de sus públicos, con el fin de mostrar la importancia de segmentar éstos en relación con el objetivo que se pretenda y adecuar de manera coherente las estrategias de comunicación.

Para fines prácticos, los programas de difusión que FUNAM lleva a cabo se agruparán en tres ejes de acción:

Estrategias de difusión de comunicación interna. Aquí se analizará cómo se difunden los proyectos entre los asociados, donatarios y afiliados.

Estrategias de difusión de comunicación externa. Se ejemplificará la difusión empleada con los beneficiarios de los resultados de los proyectos que dicha organización implementa.

Estrategias de difusión general. Aquí se mostrará cómo se informa a los stakeholders y a la sociedad en general así como toda la información relativa a los programas y campañas de obtención de fondos que se realizan a través de programas de difusión institucional y relaciones públicas.

#### **4.2. Estrategias de difusión de comunicación interna: Programas para asociados, afiliados y donatarios**

Cualquier ONG debe contar con los elementos necesarios para captar, tratar y mantener viva la información de las campañas que lleve a cabo para el logro de sus objetivos. Como ya se expuso anteriormente, estas organizaciones se valen de distintas herramientas de difusión para distintas audiencias.

Para asegurar un nivel adecuado de participación es importante mantener comunicado al público, y frente a cada actividad se debe proporcionar la máxima información de la manera más adecuada.

En este caso las actividades de comunicación y difusión de los proyectos de Fundación UNAM tienen como objetivo transmitir una serie de mensajes e informaciones a grupos destinatarios claramente identificados para la recaudación de fondos.

De manera que la estrategia de difusión de comunicación interna que emplea la FUNAM tiene como objetivo la estructuración adecuada de todos los mensajes para que se garantice la gestión adecuada del proyecto entre directivos y empleados base, así como

motivar a los socios y donatarios a que participen en los proyectos ya sea mediante aportaciones económicas o voluntariados si son afiliados.

Por ello, “para recibir la máxima atención y obtener mayor respuesta, una causa debe ser la indicada para satisfacer una necesidad pública importante o resolver un problema de actualidad [...] una vez establecida la pertinencia de una causa, ésta debe dar una imagen clara de su importancia”.<sup>131</sup> Además, la elaboración de un discurso comunicativo que apele a las emociones, atraerá la mirada y despertará el interés e imaginación de las personas.

Con base en lo anterior, se puede ejemplificar cómo la Fundación logra la difusión adecuada de sus programas para los donatarios, asociados y afiliados, respondiendo a un plan de comunicación en el cual se detalla su perfil socioeconómico, los intereses y preferencias según el target al cual va dirigido para implementar la estrategia apropiada.

### **Perfil de los asociados FUNAM**

Como ya se ha mencionado, el segmento de los asociados de FUNAM está integrado principalmente por miembros de la comunidad universitaria y que al pertenecer a la población económica activa, contribuyen con aportaciones monetarias a las causas que apoya FUNAM. La mayoría de los asociados son adultos que se encuentran en un rango de edad que va desde los 40 a los 60 años.

Para muchos de ellos haber estudiado en la UNAM representó la posibilidad de acceder a un mejor nivel de vida, situación que les permite contribuir con causas que tiendan a fortalecer a la institución. Se identifican con valores que representen el “espíritu universitario”. Sin embargo, les preocupa que la imagen de la Universidad pueda vincularse a causas relacionadas con la iniciativa privada, como patrocinios, por ejemplo.

Por ello, la estrategia de comunicación que se emplea con este grupo “debe emplear un tono que demande lo racional y emotivo; es decir, entusiasmarlos apelando a los valores

---

<sup>131</sup> Harold James Seymour, *Op. Cit.*, p. 37

mencionados anteriormente; pero también se les debe persuadir a través de los resultados concretos que su aportación ha contribuido a lograr”.<sup>132</sup>

La siguiente tabla (tabla 1) muestra los aportes económicos que hacen según la categoría de asociación a la que pertenecen. Para dar transparencia a todas las actividades que se llevan a cabo, así como los donativos que reciben de los asociados y otras instancias, la FUNAM emite boletines anuales donde pueden concatenar el uso adecuado de los recursos que obtiene.

**Tabla 1: Aportes económicos por categoría FUNAM**

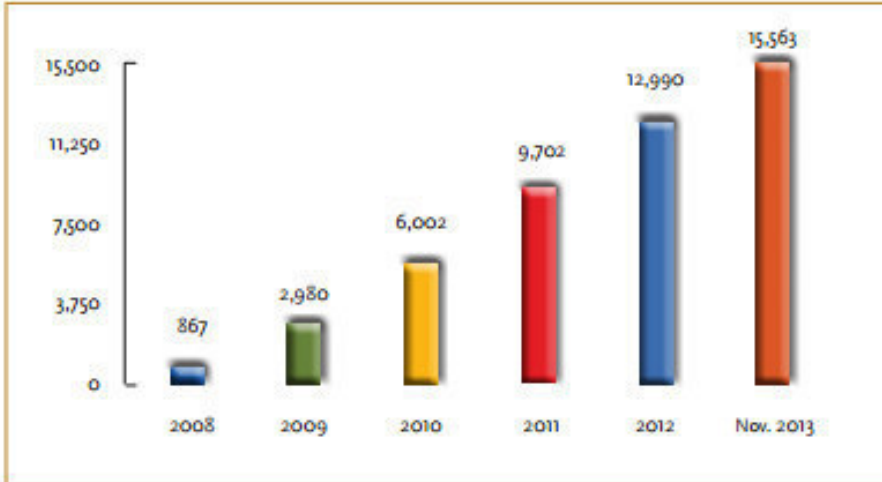
<b>Tipo</b>	<b>Anual</b>	<b>Mensual</b>	<b>Quincenal</b>
Puma	\$ 900	\$ 75	\$ 37.50
Azul	\$ 1,620	\$ 135	\$ 67.50
Oro	\$ 3,480	\$ 290	\$ 145
Azul y Oro	\$ 6,600	\$ 550	\$ 275

A continuación se muestra la gráfica del incremento anual del número de asociados que se han sumado debido a la campaña estratégica que lleva a cabo la Fundación (Cuadro 10).

---

<sup>132</sup> S/A, *Perfiles de target FUNAM*, Comunicado interno.

### Evolución de Asociados



### Perfil de Afiliados FUNAM

Antes de ser asociados, las personas se integran a la Fundación como afiliados que, por ser estudiantes de los últimos semestres de la carrera no dan ninguna contribución económica, ya que al término de sus estudios podrán convertirse en asociados. Su edad se encuentra entre los 22 y 24 años y su nivel socioeconómico se ubica entre C y C+.

La estrategia de comunicación que se utiliza para dicho público es más informal y orientada a lo emotivo enfatizando la importancia de su participación. Además se asiste a diferentes estancias de la UNAM a invitar a los alumnos a inscribirse y de esta manera obtener por un año los beneficios que ofrece la Fundación.

Es decir, tanto para afiliados y asociados se utiliza la estrategia de acercamiento<sup>133</sup>, la cual consiste en llevar a cabo una logística para que la información llegue a su destino. El diseño de la estrategia adaptada a la FUNAM concibe lo siguiente.

El registro de clientes, afiliados y asociados. Con base en los perfiles antes mencionados se hace un catálogo de necesidades, canales y medios por los cuales se pueda mantener

<sup>133</sup> S.a., *Modelos de estrategias de Relaciones Públicas*, recuperado de [webs.uvigo.es/abfsouto/estratrpp.doc](http://webs.uvigo.es/abfsouto/estratrpp.doc)

comunicación con ellos e informarlos de las actividades que se llevan a cabo durante el año. Además se hacen alianzas comerciales para ofrecer beneficios como descuentos en empresas comerciales, descuentos en la UNAM, así como visitas guiadas en museos y espacios diversos de ésta. Y como una forma de estimular el orgullo de asociación, se entrega una credencial (imagen 1) que formalice su participación en la Fundación.

**Imagen 1**

Credenciales de afiliados y asociados FUNAM



Como se puede observar, la estrategia que se emplea para afiliados y asociados es la misma, la única diferencia radica en que unos apoyan con capital financiero y los otros no. Todo ello tiene el objetivo de mostrarles la importancia de su colaboración y contribución para el logro de los objetivos principales de la Institución así como hacerles notar que pueden retribuir un poco de todo lo que la Universidad les brindó en su momento.

### **Perfil de Donantes FUNAM**

Finalmente, los donatarios tienen el objetivo de llevar a cabo proyectos de distintos tipos de manera tal que crean cadenas de valor combinando recursos con la Fundación. Su situación económica es de alto nivel de ingresos, lo cual les permite brindar donativos más grandes, pues ven a la UNAM como una importante fuente de capital humano. Además, les interesa contribuir con causas filantrópicas porque esto les brinda una imagen de responsabilidad social y reconocimiento.

La estrategia de comunicación que se emplea con ellos es distinta, ya que debe ser racional y formal, basado en la obtención de resultados cuantificables. Entre los donativos

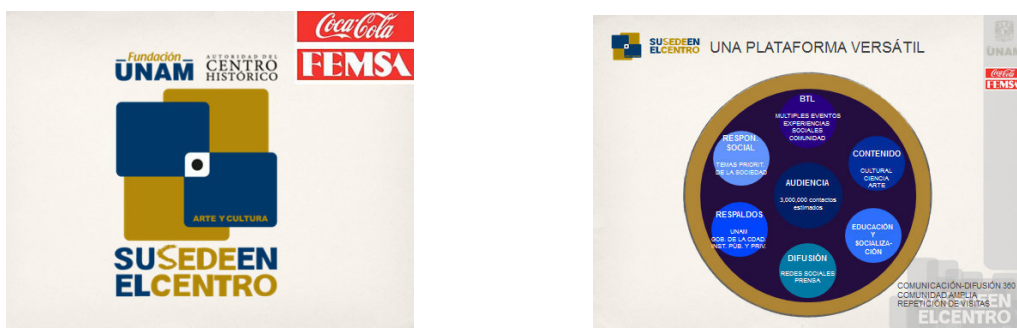


que conceden se ubican las aportaciones monetarias de hasta “99,999 pesos ya sea en una sola entrega o a lo largo de cierto tiempo”<sup>134</sup>.

Por ejemplo, la Fundación buscó que Coca-Cola FEMSA se uniera como patrocinador para un proyecto específico: *SuSede en el Centro*<sup>135</sup>. Para lograr que dicha empresa (y otras) colaborara, se llevó a cabo una presentación ejecutiva donde se explicaba de manera somera los logros que se han obtenido en dicho programa y además, se muestran los beneficios que obtendrán al cooperar con sus donativos y formar parte de la institución (imagen 2).

### Imagen 2

Presentación ejecutiva para Coca-Cola FEMSA



En resumen, para atraer a un donatario es importante tomar en cuenta algunos pasos estratégicos a la hora de pedir una subvención económica: En primer lugar está la esencia del alegato, el cual deberá revelar las finalidades del programa y las metas para la obtención de fondos. En segundo lugar deberá indicar la estructura básica de la campaña y al final establecer las normas pertinentes en cuanto a la donación en forma que se muestren las diversas cantidades requeridas, entre otras<sup>136</sup>.

<sup>134</sup> S/A, *Perfiles de target FUNAM, Op. Cit.*

<sup>135</sup> En el siguiente subcapítulo se abordará a profundidad sobre dicho proyecto.

<sup>136</sup> Harold James Seymour, *Op. Cit.*, pp. 51-52



Imagen 3 Agradecimiento a asociados

Como se puede observar, las estrategias de difusión que se emplean en cada uno de los casos son distintas, debido a los diferentes rangos de edad, los intereses diversos y el fin que se busque.

De esta manera “todas las campañas necesitan una prueba en la cual se mencione lo esencial del objetivo, programa y necesidades, además [...] estimule el orgullo de asociación, orgullo por el presente y promesas alentadoras para el futuro”<sup>137</sup>. Por ello los números siempre serán la principal

herramienta de transparencia y mejor forma de conseguir donativos, pues al ver los resultados se querrá seguir ayudando.

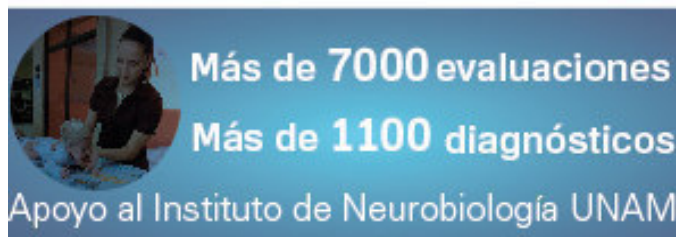


Imagen 4 Evaluaciones logradas debido al apoyo

#### **4.3. Estrategias de difusión de comunicación externa: Programas de difusión para beneficiarios**

Las estrategias de comunicación interna que se llevan a cabo en Fundación UNAM cuentan con una técnica clara de difusión, la cual es conocida por todo el equipo de trabajo, lo que permite su difusión y promoción de los proyectos entre los miembros de la comunidad universitaria, quienes son los benefactores de dichos planes.

De esta manera, todo el esfuerzo que se realiza en la Fundación está dirigido a dar respuesta a aquellas demandas sociales que aquejan a los alumnos de la Universidad. Por ejemplo, el no contar con los recursos necesarios para tener un desempeño académico adecuado o continuar con sus estudios, por mencionar algunos.

Por tal motivo se utilizan diferentes metodologías para hacer llegar la información a dichos destinatarios, que se lleva a cabo mediante el uso de herramientas y diferentes

<sup>137</sup> *Ibid.* pp. 55-56

medios de comunicación que aseguren la distribución permanente y actualizada del contenido y beneficios que se les otorgan para promover la igualdad de oportunidades.

Aplicado al objeto de estudio que compete a esta investigación, se tomaron como base las líneas de actuación que propone *Crea Business Idea*<sup>138</sup> para ejemplificar los medios por los cuales se dan a conocer los programas de becas de FUNAM, ya que “la estrategia que se dirige a los beneficiarios directos y a otros destinatarios generales abarca las siguientes herramientas de difusión:”<sup>139</sup>

Imagen corporativa. En este sentido, se dice que es la concepción que tienen las personas sobre una organización con base en las actividades que lleva a cabo. Paul Capriotti lo define como “la estructura mental que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”<sup>140</sup>. La imagen corporativa tiene distintos componentes que permiten posicionar a las empresas en la mente de las personas, entre ellos se pueden citar el nombre de la organización y el logo.

En este caso el nombre de Fundación UNAM está compuesto por el diseño de la Universidad (UNAM), lo cual le da una ventaja competitiva ya que es identificada rápidamente por las personas.

En tanto el logoimago tipo (imagen 5) combina el escudo, la tipografía, así como la barra cromática de la Universidad; lo cual lo hace comprensible y atractivo para todos sus clientes potenciales. Además, la idea que pretende transmitir es el orgullo de formar parte de los universitarios.



Imagen 5 Logoimago tipo FUNAM

<sup>138</sup> Crea Business Idea, *Plan de comunicación y difusión*, 2009

<sup>139</sup> *Ibíd.* p. 9

<sup>140</sup> Paul Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, *Op. Cit.* p. 29



Imagen 6 Presencia en redes sociales

La segunda herramienta que utiliza es la Web y tecnologías de la información. Aquí se hacen uso de los medios digitales y electrónicos para dar a conocer los servicios que ofrece así como los beneficios que se otorgan por pertenecer a la UNAM. Asimismo se pretende crear un tipo de interacción con las personas

mediante la participación de éstas en las redes sociales (imagen 6 y 7).

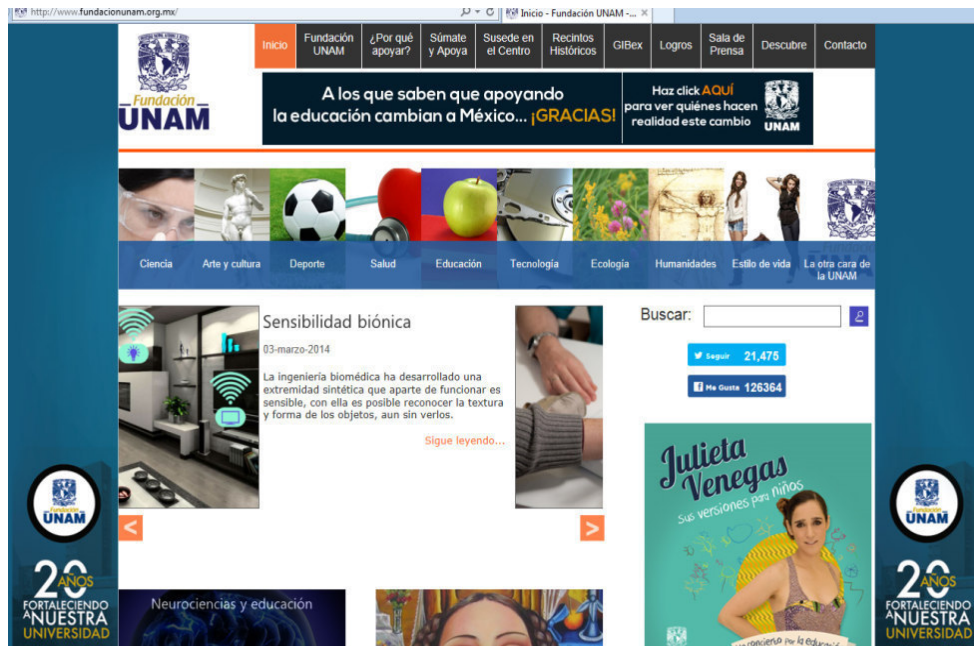


Imagen 7 Portal de Internet de FUNAM

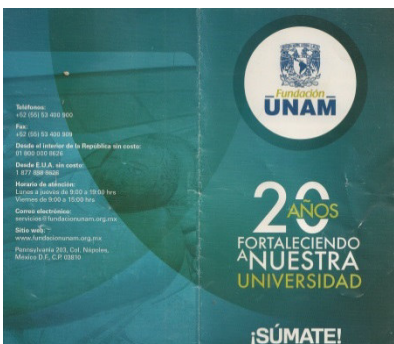


Imagen 8 Folleto institucional de FUNAM De manera general

los folletos, trípticos y materiales impresos incluyen el logotipo de la Fundación, si es de un proyecto en específico, deberá incluir su logo. También contendrá una visión general del quehacer de la FUNAM y se destacará la importancia de ésta, los resultados y los impactos obtenidos.

Material promocional. En este rubro se incluyen todos los folletos que integren la información general del proyecto divulgando sus actividades, así como publicaciones específicas, tales como los programas de becas a los que pueden tener oportunidad de ser favorecidos (imagen 8 y 9).



Imagen 9 Interior de folleto institucional de FUNAM

A su vez, se proporcionan los datos de contacto para todas aquellas personas que deseen contactar y/o participar en la Institución. En cuanto a los programas de becas, estos se dan a conocer mediante distintas plataformas que la UNAM tiene, tales como los portales de la DGOSE, Béalos, Becarios UNAM, entre otros (imagen 10). Esto es debido a que la



Imagen 10 Convocatoria de becas en Portal del Becario

Fundación sólo provee a la Universidad de fondos económicos para el sustento de becas.

Finalmente, y como se puede observar, la FUNAM se vale de distintos medios para

dar a conocer los programas de becas, ya que dicha institución sólo es un vínculo financiero de la Universidad para que pueda otorgar más becas a alumnos de escasos recursos.

### **4.3. Estrategias de difusión general. Programa Institucional *SuSede en el Centro***

En este apartado se desarrolla un análisis de cómo la Fundación segmentó a sus tipos de público para hacerles llegar información diversa según sus características e intereses ya que cada estrategia de comunicación debería orientarse a cierto perfil según el objetivo que se persiguiera en relación con el programa *SuSede en el Centro*.

No obstante, existe aquella estrategia de difusión que va dirigida a todo tipo de público ya que al lanzar una campaña institucional de esta índole se buscaba enforarla hacia aquellos sectores de sus públicos potenciales, así como a aquella parte de la ciudadanía que con sus pocas o muchas participaciones en proyectos específicos podrían coadyuvar en el logro de las metas previstas.

Además, las estrategias para el público en general tuvieron el propósito de crear “un cambio social que implique la adopción de determinados comportamientos [...] que después ahonden en el cambio de acciones, conductas y valores”.<sup>141</sup> Es decir, que al participar en algún evento llevado a cabo por la Fundación se les hiciera saber que no sólo se divierten y aprenden, sino también participan en labores altruistas. Esto podrá generar una participación activa de dichas personas en los diversos proyectos que se realicen.

Vale la pena mencionar que para comenzar con la difusión de los eventos culturales que *SuSede en el Centro* llevaría a cabo para la recaudación de fondos, se estableció como política a seguir, en primer lugar, dar a conocer la situación actual del abandono de los estudios por parte de los alumnos debido a la falta de recursos económicos. Es decir, “el valor y peso específico de la tarea encomendada [...] es transmitir una realidad compleja, para lo que resulta de gran utilidad el trabajo conjunto del área de comunicación en aras de la consecución de los objetivos”<sup>142</sup>.

Al haber hecho esta labor de sensibilización se procedió a decir qué beneficios podrían obtener las personas si diesen aportaciones y/o participan en la Fundación, pues con ello

---

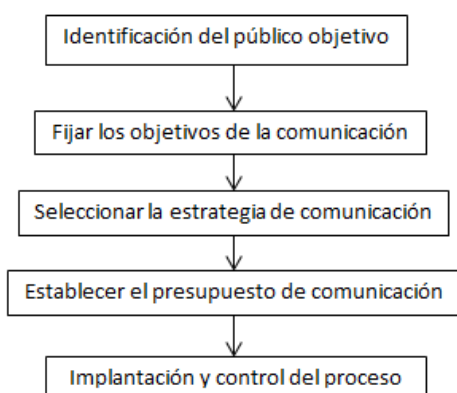
<sup>141</sup> Ma. José Montero, *Op. Cit.*, p. 188

<sup>142</sup> *Ibidem*, p. 194

no solo ayudan a alumnos de escasos recursos, sino que también realizan labores altruistas que les darán satisfacción personal.

Según María José Montero todo proyecto o programa de marketing social debe planificarse de manera adecuada siguiendo distintas etapas o tareas para que se realice de manera óptima. Este modelo (Cuadro 11) constituyó el punto teórico de apoyo para diseñar y ejecutar el siguiente proceso técnico para la campaña.

Cuadro 11: Proceso de planificación de la comunicación



Fuente: José Ma. Montero, *Op. Cit.*, p. 194

Los pasos anteriores responden a las preguntas: “¿Qué se quiere comunicar? ¿A quién se quiere comunicar? ¿Cómo decir lo que se quiere comunicar? ¿Dónde comunicarlo? ¿Cuándo y durante cuánto tiempo? ¿Cómo fijar y distribuir todo el presupuesto? ¿Cómo controlar el proceso?”<sup>143</sup>, que serán ejemplificadas con el proceso de planeación que se siguió en la realización del proyecto *SuSede en el Centro* de Fundación UNAM.

Éste es un evento cultural progresivo y permanente que surge con un espíritu plural e incluyente, el cual utiliza el Centro Histórico de la Ciudad de México como escenario principal con el fin de promover el consumo y la difusión cultural además de generar recursos para apoyar la educación universitaria.

---

<sup>143</sup> *Ibid.* p. 190

Dicho proyecto presenta innovadoras experiencias artísticas, educativas, culturales y de esparcimiento que se llevan a cabo en los recintos históricos que resguarda la UNAM en el Centro Histórico, así como en sus calles y espacios públicos.

Este programa es posible gracias al apoyo de la UNAM, como la mayor proveedora de valor agregado cultural y artístico. A esta causa se unieron además el Gobierno del Distrito Federal y la Autoridad del Centro Histórico que buscan revitalizar la riqueza cultural e histórica del primer cuadro de la Ciudad de México.

El método de trabajo utilizado se basó en experiencias relevantes e instrumentos desarrollados de forma tal que permitieran obtener como respuesta de la sociedad la concientización y comprensión del problema de manera que se sintieran adheridos a la causa y lo que ello representa para el desarrollo de un país en materia de educación. Además estos eventos hacen posible un posicionamiento de la marca (UNAM) en la mente de las personas como un referente de organización que se preocupa por la ciudadanía.

A continuación se presentará un desglose de etapas que contienen el proceso de planeación de *SuSede en el Centro*, así como el éxito que hasta el presente año (2014) se ha tenido debido a la difusión y buena comunicación que se desarrolló en torno a éste.

1. Elaboración del proyecto *SuSede en el Centro* y planeación de las herramientas de difusión.

Como primer paso se establecieron los términos y condiciones de cómo se llevaría a cabo la comunicación que se implementó con todos los clientes y públicos a los cuales se dirige el proyecto, el cual debía contar con una estrategia clara que respondiera a los diferentes propósitos previstos de manera tal que se asegurase la ejecución de actividades estipuladas.

El proceso de planeación consistió en el desarrollo de las siguientes tareas: la definición de los propósitos del programa; es decir, el qué y el cómo, así como las acciones que se llevarían a cabo teniendo en consideración todas las condiciones socioculturales de la población.



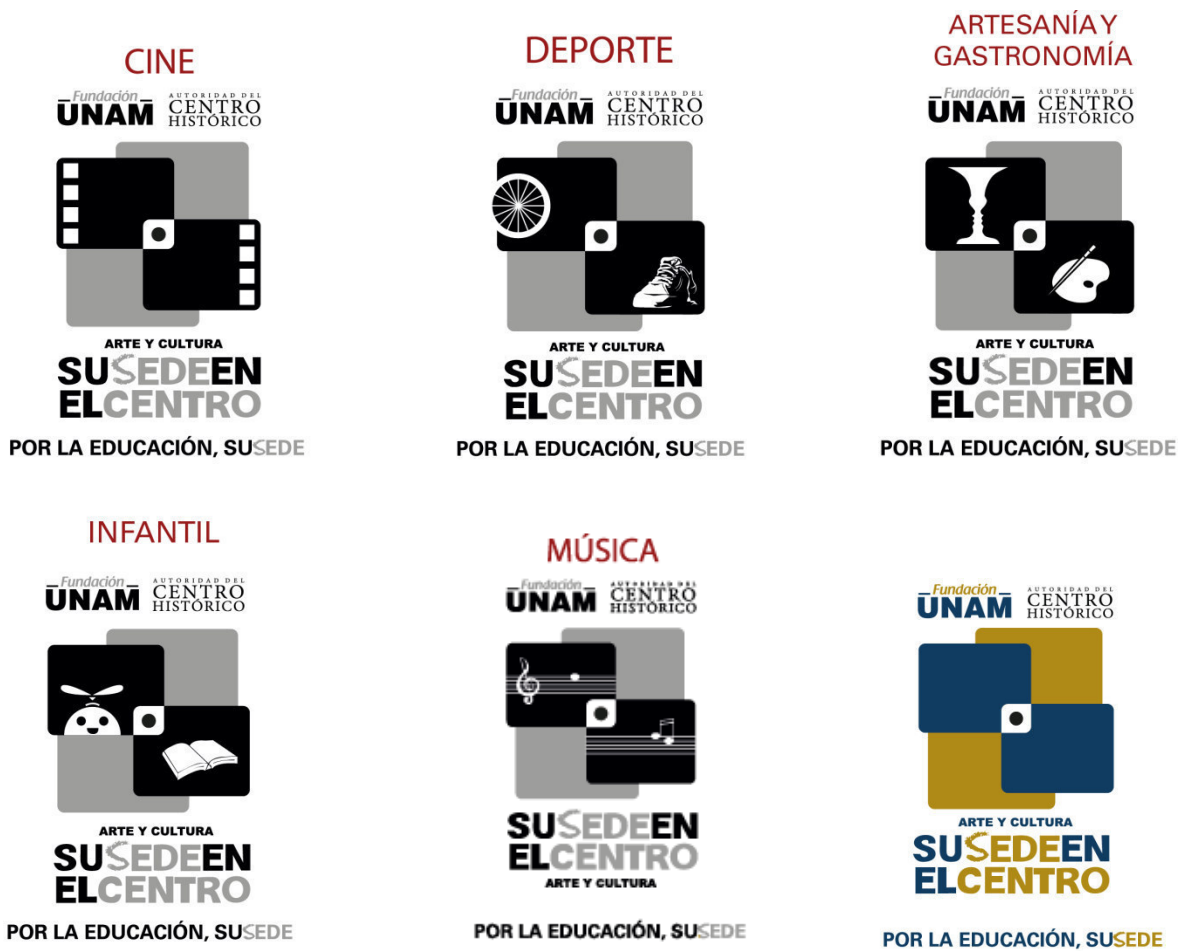
*SuSede en el Centro* se comenzó a organizar a finales del mes de octubre y principios de noviembre de 2013 con el objetivo principal de recaudar fondos mediante la realización de eventos, los cuales se llevarían a cabo en los recintos que reguarda la UNAM en el Centro Histórico. Con ello, además de conseguir recursos para los programas de becas, se revitalizarían dichos espacios y con todo ello se incrementaría la difusión cultural.

Se tenía previsto lanzar el programa en el mes de febrero de 2013, para lo cual se realizaron reuniones durante los meses de noviembre y diciembre con directivos, trabajadores y prestadores de servicio social para esclarecer los roles que cada uno tendría a cargo. Fue entonces cuando se definieron los eventos que compondrían al proyecto; entre ellos plataformas culturales de música, moda, cine, teatro, conferencias, exhibiciones, actividades deportivas y para niños, así como artesanía y gastronomía; y cada una con un responsable a cargo.

Cuando se tuvo listo el proceso anterior se procedió con la creación de un micrositio dentro del mismo portal web de la Fundación cuya dirección electrónica lleva el nombre del programa ([www.susede.com](http://www.susede.com)), además se realizó del logo oficial del programa, así como el diseño del imago tipo de cada una de las plataformas de eventos (imagen 11).

Imagen 11: Logotipos de eventos





Fuente: Logotipos realizados por FUNAM para la campaña *SuSede en el Centro*

A su vez implementó un establecimiento de los plazos en la ejecución de las actividades. La programación de éstas debería llevarse a cabo de manera gradual para garantizar la transmisión adecuada de los mensajes en el momento oportuno. Dicho lo cual la FUNAM realizó un cronograma de actividades, desde el planeamiento de los eventos hasta su ejecución (Ver cuadro 12).

Cuadro 12: Cronograma de eventos de *SuSede en el Centro*.  
Ejemplo de los meses febrero-marzo 2013

	3	4	5	6	7	8	9	
feb 2013	10	11	12	13 Agradecimiento Lanzamiento SUSEDE	14	15 NOUR KURI: Exposición de Artes plásticas	16	
	17	18	19	20	21	22 CINE: Ficunam	23	
	NOUR KURI: Exposición de Artes plásticas							UNIVERSUM NOCHE DE ÁNIMAS
	24	25 ACTIVACIONES: Subcutáneo metro (Pino Suarez) Lanzamiento SUSEDE con rueda de prensa	26	27 NOCHE DE MUSEOS	28	1 CINE: Ficunam	2 INFANTIL TALLERES: Astronomía construcción de telescopios ccv v UNIVERSUM	
	3	4	5	6 CONFERENCIAS: UNESCO	7	8 CINE: Ficunam	9 INFANTIL TALLERES: Astronomía construcción de telescopios UNIVERSUM	
	10	11	12	13	14	15 CINE: Ficunam	16 INFANTIL TALLERES: Astronomía construcción de telescopios UNIVERSUM	
17	18	19	20	21	22	23 INFANTIL TALLERES: Astronomía construcción de telescopios INFANTIL TALLERES: Clown UNIVERSUM		
24	25	26	27	28	29	30 INFANTIL TALLERES: Astronomía construcción de telescopios UNIVERSUM NOCHE DE ÁNIMAS		
mar 2013	31 DEPORTES: Carrera Disney	1	2	3 CONFERENCIAS: Tecnología TEATRO: Quiela CONFERENCIAS: BID	4	5 CINE: Ficunam	6 INFANTIL TALLERES: Teatro INFANTIL TALLERES: Globoflexia UNIVERSUM	

La idea central de esta estrategia era la de establecer una correspondencia precisa entre cada evento programado, sustentado en una campaña específica de promoción y difusión basada en el lema ancla “arte y cultura con causa”, de manera tal que se sensibilizara e informara a los públicos potenciales, con la debida antelación, de cada uno de los eventos programados.

El cronograma anterior se usa para fines informativos ya que el calendario propuesto comprende hasta el mes de diciembre de 2014, el cual, con el avance del programa se fue modificando ya que hubo un tiempo en que el Zócalo capitalino estuvo cerrado por las marchas de los maestros y se ajustaron las fechas de los eventos, así como también se aumentaron algunos que surgieron con el paso del tiempo.

## 2. Ejecución del plan de difusión en la fase de inicio del proyecto

Para llevar a cabo este plan de difusión fue necesario e importante hacer un monitoreo de medios o seguimiento que constatará el progreso de este y permita dar transparencia al público, además de poder saber qué impacto se tendría con todos los eventos. Ello porque, “es necesario desarrollar acciones específicas orientadas únicamente a dar a conocer la organización y sus productos”<sup>144</sup>. Por tanto, para la puesta en marcha de este programa, llevó a cabo dos tipos de difusión en este sentido; el primer tipo para darse a conocer como organización y el segundo correspondiente a su campaña *SuSede en el Centro*.

### → **Elaboración de materiales escritos para difusión**

En esta etapa del programa se llevaron a cabo los diseños de materiales escritos que se han estado proporcionando a los diferentes tipos de público para dar a conocer el proyecto *SuSede en el Centro*, trabajando en propuestas de contenido que transmitieran de manera clara de qué trata el contenido de dicho programa, así como sus objetivos esperados.

---

<sup>144</sup> *Ídem.*

La elaboración de estos materiales fue realizada y supervisada por un especialista en comunicación que incluyera los mensajes más adecuados para su fácil entendimiento considerando que dicha información alcanzará presencia e impacto en lectores potenciales con un vocabulario limitado.

Además, como parte de su estrategia de difusión, la Fundación elaboró instrumentos de difusión destinados especialmente para la prensa, ya que esto les permitió hacer una alianza estratégica para dar a conocer tanto al programa como a la organización en sí y que dichos medios difundieran todas sus actividades sin ningún costo.

Lo anterior constituyó el núcleo de una estrategia de medios que incluyó boletineo y sensibilización de la opinión pública.

Finalmente se tuvo que asegurar la suficiente producción y distribución de estos materiales para garantizar su accesibilidad entre el público objetivo. Para ello se realizó un estudio que estimara el promedio de personas que conforman dicho auditorio al que se quiere alcanzar.

#### → **Materiales audiovisuales para la difusión**

La promoción audiovisual como herramienta de difusión es una de las más costosas; sin embargo, es de gran utilidad ya que tiene un mayor impacto y alcance entre la población, por ello se debe asegurar la inclusión de los ejes de mayor interés.

La Fundación se ha dado a la tarea de difundir sus videos promocionales por un canal de reproducción audiovisual de internet (YouTube), el cual tiene un impacto masivo en audiencias. En dicha presentación se muestra a alumnos que estudian en la UNAM y se explica en qué consiste cada uno de los programas de becas que financia. Aquí se aprovecha para invitar a las personas a afiliarse a la FUNAM con la frase: “A partir de 75 pesos al mes, tú puedes regresar a la UNAM algo de lo que te ha dado. ¡SÚMATE!”<sup>145</sup>

---

<sup>145</sup> Enlace al video promocional de la FUNAM <https://www.youtube.com/watch?v=5sFC6yKyoCY>

Como se puede observar, ese video promocional es sobre lo que la FUNAM hace como organización, pero también cuenta con un video en el que se ha transmitido regularmente lo que es *SuSede en el Centro*, así como los eventos realizados bajo el formato simple de video que se sube a YouTube<sup>146</sup>.

También se ha dado promoción de algunos de sus eventos en diferentes medios. Por ejemplo, hubo una carrera maratónica la cual fue realizada para celebrar los 20 años de la Fundación, la cual se dio a conocer mediante las plataformas de difusión tradicionales que usa la Institución, pero también se recurrió a los medios televisivos y radiofónicos para dar un mayor realce y alcance.

**Imagen 11: Plataformas de difusión**



Como se puede observar, los materiales de promoción deben ser vastos y los medios en los que se difundan también. Si bien es cierto que implica un gasto, éste debe ajustarse al presupuesto establecido, además que es una inversión al fin ya que con ello se tendrá mayor participación por parte de la sociedad.

<sup>146</sup> Enlace al video promocional de *SuSede en el Centro*  
<https://www.youtube.com/watch?v=J5wHkBh8buM&hd=1>

### 3. Lanzamiento de *SuSede en el Centro*

La última etapa de este proceso de planeación de difusión consistió en el lanzamiento del mismo programa con todas las plataformas culturales que lo comprenden; es decir con todos aquellos eventos que se han estado realizando para la recaudación de fondos.

Teniendo como base todos los procesos antes mencionados se procedió con la inauguración del proyecto iniciando con un concierto de música clásica, cuyos protagonistas fueron Horacio Franco y Víctor Flores, flautista y contrabajista mexicanos. Después de su presentación se montó una exhibición con esculturas de la artista Nour Kuri para deleite de los presentes. Este lanzamiento se hizo para invitados especiales y con un público muy selecto, para lo cual, se llevaron a cabo cuatro eventos de estreno para dar a conocer con cada uno de sus públicos el proyecto *SuSede en el Centro*.

El 26 de febrero de 2013 se llevó a cabo la apertura oficial con las autoridades correspondientes, ya que para este evento se invitaron a grandes personalidades como una estrategia de relaciones públicas. Entre los asistentes de este evento se puede mencionar al rector de la UNAM, José Narro Robles; el jefe de Gobierno del DF, Miguel Ángel Mancera; el presidente del Consejo de Administración de Grupo Carso, Carlos Slim; el vicepresidente de la Comisión Ejecutiva del Banco Nacional de México, Enrique Zorrilla, y la autoridad del Centro Histórico, Alejandra Moreno Toscano.

Esta estrategia se hizo con el propósito de que al haber grandes personalidades de la vida política como académica, la prensa daría difusión del programa sin ningún costo, ya que acudirían los medios por cuenta propia para cubrir la nota de prensa.

De esta manera todos los eventos que durante el año 2013 y hasta el 2014 se han llevado a cabo, tales como talleres para niños, conferencias magistrales, conciertos, teatro, proyecciones de cine, entre otras, han promovido la presencia de familias enteras y comunidades intentando no excluir a ningún grupo.

Asimismo, el diseño metodológico utilizado para realizar los eventos se adecua según el orden lógico de los mismos; es decir, con base en las fechas estipuladas para su ejecución. Dicho lo cual se organizan los contenidos, herramientas, recursos y responsables de cada uno de ellos.

Es importante mencionar que cada actividad se documenta por parte del equipo, de manera que se lleve un control estricto sobre cada uno de los impactos que se tiene así como el costo-beneficio que de ello resulta. Por tal motivo se hace un monitoreo de medios en donde se desglosa cada detalle que pueda resultar importante además de coadyuvar para dar transparencia sobre los recursos y presupuestos utilizados en los eventos y testificar el éxito de éstos.

Eventos		
Lanzamiento		4
Cine		4
Teatro		7
Talleres Infantiles		74
Exhibiciones		45
Performances		2
Música		7
• Horacio Franco	1	
• Orquesta Sinfónica de Minería con Carlo Ponti	1	
• Susana Harp	1	
• Salvador Aviña	1	
• Susana Zabaleta	1	
• Vitier	2	
Talleres		12
Conferencias		4
Moda		4
Deporte		10
• Clases de Yoga	7	
• Carrera ¡GO-YA!	1	
• Maratón de Baile	1	
• Torneo Esgrima	1	
Abierto Mexicano de Diseño		1
Festival Internacional de las Luces, México 2013		1
Gastronomía		7
<b>Total</b>		<b>205</b>

#### Numeralia

Eventos: 205

Asistentes: 2'191,387\*

Repercusión en medios: \$ 13.7 millones

Recaudados: \$ 4 millones

Impactos mensuales en el Sitio de Fundación UNAM: 93,000

Finalmente, la difusión debe ser siempre constante ya que durante la fase inicial casi nunca se alcanzan a todos los posibles usuarios que se estiman en un principio. El contenido se está mejorando sobre la marcha y

se fortalece según las experiencias y resultados obtenidos del proyecto.

Al mes de diciembre de 2013 se realizaron 205 eventos con una asistencia de 2 millones 191 mil 387 personas (2'191,382); entre las actividades se incluye el Festival Internacional de las Luces, México 2013.<sup>147</sup> Gracias a estos eventos se pudieron recaudar 4 millones de pesos para todos los programas de becas de la Fundación.

<sup>147</sup> Fundación UNAM A.C. *Informe anual 2013*, México, 2013, p. 126



Como se puede observar, la buena planeación de una estrategia de difusión repercute en el impacto masivo en personas, lo cual, en el marketing social, se traduce en el éxito de campañas y el logro de los objetivos.

Por ello, al contar con herramientas y equipo adecuados para llevar a cabo la transmisión de mensajes se asegura el éxito en las campañas realizadas, además de contar con un proceso bien definido de qué es lo que se quiere comunicar, con qué fin, cuál es el público objetivo y, lo más importante, cómo se va a lograr.

Fundación UNAM y su programa *SuSede en el Centro*, que hasta la fecha sigue vigente, (mediados de 2014) han servido a este proyecto de investigación como ejemplo de un caso de éxito en materia de publicidad, relaciones públicas, estrategias de difusión y marketing ya que hasta el presente (2014) el programa continua con un alto nivel de éxito.

De esta manera y teniendo como referencia la presente tesis, se busca que cualquier ONG pueda implementar un programa de difusión que se adecue a sus necesidades.

# CONCLUSIONES

---

En la actualidad vivimos en un mundo donde la comunicación está inmersa en todos los ámbitos pues además de ser un mecanismo de socialización, es una herramienta fundamental para las organizaciones ya que mediante ésta es posible dar a conocer su quehacer diario, por mencionar un ejemplo, debido a que su campo de actuación de dicha disciplina es vasto.

De esta manera podemos encontrar la comunicación inmersa en diferentes disciplinas como la mercadotecnia, las relaciones públicas y la publicidad, entre otras, como un proceso de difusión y/o promoción de los productos o servicios que las organizaciones quieren dar a conocer o reforzar en la mente de las personas, aunque su influencia va más allá de ello pues con la comunicación y las disciplinas antes mencionadas se pueden lograr distintas acciones según el fin que se persiga, como por ejemplo crear una imagen positiva de la institución que así lo requiera o acercarse a sus públicos objetivos y cautivos, entre otras.

No obstante en el ámbito de las organizaciones de la sociedad civil, que cuyo campo de actuación es específicamente de interés público con fines altruistas y de beneficio colectivo, los enfoques antes mencionados repercuten de distinta forma ya que la mercadotecnia que se emplea en este tipo de instituciones no tiene un propósito comercial, por ello de ésta se deriva y aplica la mercadotecnia social, la cual implica llevar a cabo acciones orientadas a un fin social sin ningún tipo de lucro de por medio.

Otro de los factores que influye en las tareas que se desarrollan en este ámbito es el poco capital económico con el que cuentan este tipo de organizaciones, por lo cual tienen que emplear programas de comunicación de bajo costo, pues todo plan de trabajo que busca el éxito en materia de altruismo o el sostenimiento de una causa de interés público o social requiere de recursos, mismos que son muy escasos y que siempre están confinados

en el ámbito de aquellas instituciones que cuentan con un amplio reconocimiento y por lo tanto la mayoría de las personas colabora de buen grado con ellas.

Es aquí donde intervienen las distintas disciplinas de las que se vale la comunicación para poder coadyuvar en el logro de los objetivos a las ONG, pero a un bajo costo. Para ello se debe llevar a cabo un plan de difusión y/o promoción que no genere un gasto mayor al escaso presupuesto establecido para realizar dichas actividades. Pero antes de continuar hay que dilucidar ambos términos, pues el primero hace referencia a la propagación de cultura y/o la transmisión de una noticia, de una información; en tanto que la promoción alude al impulso de una cosa o proceso procurando su logro.

De esta forma se puede observar cómo dichos procesos se complementan de una u otra forma para actuar de manera conjunta en la consecución de los objetivos. Mediante la transmisión de mensajes orientados de forma adecuada a los públicos deseados se podrá llevar a cabo una serie de actividades y acciones según el fin que se persiga, pero para ello es importante definir lo más acertadamente posible la audiencia a la cual se destinará la información, pues de esta forma se podrá crear la percepción pretendida del servicio o producto.

El presente proyecto tuvo como objetivo tomar como ejemplo de caso de éxito en materia de difusión a Fundación UNAM A.C., que como se puede constatar en esta tesis es una asociación civil destinada a fortalecer a la Universidad Nacional Autónoma de México mediante aportaciones de carácter económico, social y moral.

A lo largo de sus 20 años que tiene al servicio de la Universidad, la Fundación se ha caracterizado por llevar a cabo campañas de recaudación de fondos para financiar programas de becas de gran alcance como el programa nacional de becas para estudiantes de alto rendimiento académico y escasos recursos, PRONABES, becas de movilidad estudiantil y excelencia académica, así como las becas de alimentación para la Facultad de Química, por mencionar algunas.

Por ello la FUNAM ha hecho grandes esfuerzos por alcanzar el logro de los objetivos planteados en estos programas mediante la aplicación de recursos que buscan una difusión cada vez mayor a nivel corporativo, gubernamental y social como componente clave para promover una mayor conciencia sobre el desarrollo del país en materia de educación y del proceso del consenso voluntario de poder coadyuvar en dicha causa.

Lo anterior se refleja en el éxito de todas sus campañas que mucho tiene que ver con las fortalezas de la institución a la cual sirve esta asociación, que es la UNAM, misma que aprovecha para darle renombre a la Fundación. Por otro lado también ha tenido gran repercusión con estos programas debido a la necesidad de ir más allá de la mera imagen de la máxima casa de estudios para posicionar y dar un aspecto positivo de una fundación que se dedica exclusivamente a su servicio.

Después de haber realizado dicho análisis se puede concluir que el prestigio de las instituciones involucradas en el proceso de difusión de índole altruista resulta clave para el éxito de cualquier estrategia de mercadotecnia social, pues sin dicho plus el trabajo sería doble en cuanto al requerimiento de crear primero la imagen de prestigio y después lanzar una campaña para el acopio de fondos o donaciones.

Otra de las conclusiones relevantes que se puede rescatar de este trabajo de investigación es que una organización altruista de corta o larga vida puede también tener éxito en sus tareas de difusión y posicionamiento de ella misma y sus actividades mediante un delicado trabajo de planeación en el cual se echa mano de sus recursos existentes, tangibles e intangibles. Ello permite deducir que cualquier ONG pudiera hacer lo mismo aunque, por supuesto, haciendo un análisis detallado de los procesos específicos que mejor se adapten a su perfil.

FUNAM contó con la ventaja de tener el referente de la propia Universidad Nacional, pero cualquier otra organización de este tipo podría establecer alianzas o convenios para potenciar su propia imagen con relaciones que tengan este punto de atractivo social para los medios periodísticos y el público en general.

Sin embargo, más allá del referente que tiene con la UNAM, la Fundación se ha valido de una mezcla de recursos que abarcan desde el marketing social, las relaciones públicas y la difusión, entre otras, en un esfuerzo interdisciplinario por buscar la forma de llegar a sus públicos y crear una estrategia de éxito. Prueba de ello se constata en las bondades de sus herramientas conceptuales pues en este caso permitieron identificar aquellos elementos susceptibles de ser utilizados en una estrategia de difusión de bajo costo.

A través de esta investigación se comprobó esta serie de elementos en los que está basado su método de trabajo y del cual resulta uno de sus proyectos específicos con mayor éxito: *SuSede en el Centro*, que hasta a la actualidad (2014) sigue vigente y con mayor auge.

Como ya se expuso anteriormente, *SuSede en el Centro* es un evento permanente que promueve el consumo y la difusión cultural, el cual genera recursos para apoyar la educación mediante innovadoras experiencias artísticas que se ofrecen al público tales como el cine, teatro, conciertos, exposiciones y talleres infantiles, entre otros.

Para llevar a cabo este proyecto se buscó una estrategia eficaz y eficiente en la que sus tácticas pudieran cumplir con el principal objetivo de la Fundación que es la recaudación de fondos y que cubriera no sólo las necesidades e intereses del público potencial, sino ir más allá al captar a su público cautivo mediante eventos de atracción general, que revitalizara los espacios del Centro Histórico de la Ciudad, fomentara la cultura en las personas y que se difundiera el beneficio social al cual están coadyuvando cuando participan en dichas actividades.

El programa *SuSede en el Centro* se ha llevado a cabo también, gracias a la aceptación de instituciones que participan con éste, tales como el GDF al proporcionar las facilidades para llevar a cabo los eventos y el FICUNAM al prestar las películas a su cargo para llevar a cabo proyecciones de cine, entre otros muchos organismos que le han otorgado las condiciones y concesiones necesarias para poder realizar sus actividades.

Por lo tanto, una conclusión general señala que cualquier institución por muy buena imagen pública que tenga siempre requiere, para una estrategia de difusión, de una o varias alianzas con entidades de su mismo sector o de otras que involucren a instituciones públicas o privadas con el fin de establecer las llamadas sinergias que potencien su capacidad de maniobra, su capital político e institucional y sus posibilidades de obtener beneficios y donaciones entre otros elementos.

Dicha campaña se planeó con base en la segmentación del público, pues cada evento que se lleva a cabo tiene una audiencia específica en la cual se da cabida a todas a aquellas personas que quieran participar; por ejemplo, muchos talleres como la construcción de globos de cantoya, la construcción de catalejos, entre otras están pensados para los infantes, en tanto que los conciertos están orientados a un público joven.

De esta forma es como se incentiva y motiva la creatividad de los asistentes hacia una causa social, y además le confiere un beneficio a la Fundación al comunicar los atributos que ésta tiene como asociación civil y que la reconozcan como principal promotora de actividades culturales en pro de la sociedad sin ningún fin de lucro.

Este tipo de eventos sólo comprueba cómo se refuerzan los mensajes con fines altruistas mediante acciones que no sólo aumentan de forma progresiva el público, los asociados y los afiliados, sino también los beneficiarios de los programas, lo cual se traduce en el logro de los objetivos. A su vez ello transmite no sólo la colaboración en causas sociales sino también refleja una imagen positiva de la institución.

El uso de la comunicación mercadológica social cobra importancia al ser imprescindible por la intencionalidad que ésta conlleva ya que se intenta influir en el público meta; claro está que sin ningún fin de lucro pero sí encaminado a una causa social como es la obtención de mayor capital económico para financiar becas de la universidad para más alumnos mediante la participación y el donativo que realizan a través de dichos eventos.

La participación de las relaciones públicas como herramienta de la difusión de eventos toma lugar al ser el principal instrumento del que se vale la FUNAM para llevar a cabo

alianzas estratégicas para obtener mayor público, mayores donativos tanto económicos como en especie, así como la promoción de dicho proyecto con bajo o ningún costo de por medio.

Se puede concluir así la trascendencia de instrumentar estrategias de difusión bien planeadas y dirigidas adecuadamente a sus públicos potenciales y cautivos, ya que la integración de estos elementos cobra gran relevancia al dotar de equilibrio a la organización, así como la obtención de una participación activa de interesados y personas clave para ella.

Fundación UNAM A.C. y *SuSede el en Centro* buscan el reconocimiento de las personas a través de la difusión de los valores agregados que una organización altruista como ésta tiene, además de la diferenciación basada en una imagen positiva de la institución que refleje la preocupación por el bienestar y desarrollo de los alumnos universitarios de alto rendimiento académico y escasos recursos. A su vez todo ello refuerza la personalidad de la UNAM *per se* al ser consciente del problema que genera el abandono de los estudios por la falta de capital económico suficiente para continuar con su preparación académica y estar llevando a cabo acciones para mejorar dicha situación.

Dicho lo cual se puede concluir que el programa *SuSede en el Centro* es un caso de éxito al haber logrado recabar un mayor número de donativos económicos en un período corto de tiempo (un año) tras haberlo planeado en 2012 y echarlo a andar en el 2013. Por tanto, ahora la FUNAM es altamente distinguida entre la sociedad y el público que la integra de manera directa e indirecta como una institución de la Universidad dedicada exclusivamente al beneficio de los jóvenes estudiantes.

Finalmente, la misma naturaleza de su slogan de campaña “arte y cultura con causa” refleja que no sólo es una organización preocupada por su principal objetivo, sino que colabora con la difusión y el consumo cultural lo cual revitaliza dicha práctica que entre los mexicanos es de por sí insuficiente. Todo ello ayuda a cumplir con los objetivos del marketing social que la Fundación se ha planteado.

Como estrategias de difusión resultan funcionales debido a que han tomado en cuenta los alcances sociales que pueden llegar a tener afrontando una promoción responsable con actividades culturales creativas, alianzas comerciales y con artistas de renombre que pueden atraer más público; pero todas ellas con fines altruistas.

Finalmente y gracias a esta tesis se puede encontrar la relevancia de dichas prácticas de comunicación al ser reconocidas y entendidas por todos los que integran a la institución de manera directa e indirecta debido a la importancia, el valor y el impacto que tiene sobre la máxima casa de estudios y el alumnado al cual beneficia.

Se espera que dicho proyecto de investigación sirva de guía y ejemplo a las organizaciones que no busquen como fin el lucro para dar cuenta de la importancia de la planeación adecuada de campañas de procuración de fondos y la utilización de herramientas de difusión que más se apropien al perfil de la institución para poder tener éxito en proyectos específicos.



## Bibliografía

- Álvarez Enríquez, Lucía. *La sociedad civil en la ciudad de México. Actores sociales, oportunidades políticas y esfera pública*, ed. ceiiich-UNAM – Plaza y Valdés
- Ana Patricia Guzmán. *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial*. Universidad de la Sabana, 2000
- Andrade, Horacio. *Comunicación Organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, España, Ed. Gesbiblo, 2005
- Annie Bartoli. *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires, México, Paidós, 1992
- Armas Landau, Karen. *¿Piensa en formar una organización sin fines de lucro? Consideraciones antes de empezar*, C.C Non-Profit, JPMorganCha Corporations Center for Non-Profit, 2010, pp. 29
- Arras Vota, María Isabel. *Comunicación Organizacional*. Universidad Autónoma de Chihuahua, 2002.
- Baez Evertsz, Carlos J. *La comunicación efectiva*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo, pp. 272
- Berlo K, David. *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires. Ed. El ateneo, 1978
- Borja Vivanco Díaz. *Cultura y técnicas de gestión en las ONG*. Madrid. Editorial CCS, 2009
- Carlos Bonilla. *La comunicación. Función básica de las Relaciones Públicas*, Trillas, México, 2001
- CEMEFI. Informa. Órgano Informativo del Centro Mexicano para la Filantropía. Año VII No. 3, México, 1999.
- CEMEFI. *Perfil de las Fundaciones en México*, México, 1995 en: *La tradición filantrópica en México*, TFRS/Procura, 2006, capítulo 1
- Crea Business Idea, *Plan de comunicación y difusión*, Interreg-Sudoe, 2009. Recuperado el 04 de marzo de 2014 de: <http://www.interreg-sudoe.eu/contenido-dinamico/libreria-ficheros/65BD980A-9563-F8B7-F422-0E738F436B0A.pdf>
- Cristina Pérez Stadelman. (08 de septiembre de 2013). Analfabetismo, la “deuda” histórica. El Universal, recuperado el 24 de octubre de 2013 de <http://www.eluniversal.com.mx/nacion-mexico/2013/analfabetismo-la-34deuda-34-historica-948845.html>
- Danay, R. (29 de Septiembre de 2008) *Análisis de las organizaciones no gubernamentales desde el punto de vista legal*. Recuperado en agosto de 2013, de Slideshare: [http://www.slideshare.net/ROSY\\_DANAY/organizaciones-no-gubernamentales-presentation](http://www.slideshare.net/ROSY_DANAY/organizaciones-no-gubernamentales-presentation)
- Dirección y gestión de empresas. *Comunicación interna*. España, Vértice, 2008
- Efraín Pérez Espino “Guía para la elaboración de marco teórico”. México. DIF Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, 2003. p 75
- Fayol, Henri. *Administración industrial y general*, El Ateneo, Argentina, 1987

- Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 2002, pp. 273
- Fincowsky, Franklin; Benjamín, Enrique; Gómez, Guillermo. *Organización y métodos: un enfoque competitivo*, Mc Graw Hill, México, 2002
- Gallardo Cano, Alejandro. *Curso de teorías de la comunicación*, UNAM, Cromocolor, México, 2002
- Gibson; Ivancevich; Donnelly. "Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos", Mc Graw Hill, México, 2003
- Harold James Seymour. "Campañas para la obtención de fondos: Principios, patrones, técnicas." México, Centro regional de ayuda técnica, 1970
- Hodge, B.J.; Anthony P., William; Gales Lawrence, M. *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*, (6ª edición), Pearson Prentice Hall, Madrid, 2003
- Jorge Arnoletto, *El impacto de la tecnología en la transformación del mundo, < riqueza, la de producción práctica>*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007c/333/](http://www.eumed.net/libros/2007c/333/), pp. 143
- José María La Porte. *Comunicación interna. Potenciar la creatividad en las organizaciones* en Comunicación para el cambio social. Buenos Aires, Argentina: La Cirugía, 2006
- Joseph Litterer, *Análisis de las organizaciones* Ed. Noriega Limusa, México, 1991
- Liliana Varela, *El financiamiento de las fundaciones en México para el desarrollo de la Investigación Social*, en La conformación del Tercer Sector en México, TFRS/Procura, 2006
- Linda Báez, Eduardo Zamora, Difusión y promoción del proyecto, (2003), Recuperado el 05 febrero de 2014 de Series de publicaciones RUTA- Unidad Regional de Asistencia Técnica, Fascículo 4: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan033078.pdf>
- López Fernández, Elisenda. *La persuasión como técnica comunicativa en prevención de riesgos laborales*, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo
- Ma. José Montero, El marketing en las ONGD. La gestión del cambio social, Ed. Desclée de Brouwer, Bilbao, España, 2003
- Maldonado, Carlos Eduardo. *Filosofía de la sociedad civil*, Siglo del hombre; Universidad Libre, 2002
- Méndez, José Luis; Torres, Blanca. *Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica*. México, Academia Mexicana de Investigaciones en Políticas Públicas, 1988, pp. 495
- Míguez González, María Isabel. *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona, UOC, 2010
- Míguez González, María Isabel. *Teoría situacional de los públicos: las nuevas aportaciones desde la década de los noventa* en: Communication and Society/ Comunicación y Sociedad, vol. XIX, No. 2, 2006, PP 133-162

- Narro Robles, José; Moctezuma Navarro, David. *Analfabetismo en México: una deuda social*, Vol. 3, Núm. 3, septiembre-diciembre 2012, Recuperado el 24 de octubre de 2013 de INEGI:  
[http://www.inegi.org.mx/eventos/2013/RDE\\_07/Doctos/RDE\\_07\\_Art1.pdf](http://www.inegi.org.mx/eventos/2013/RDE_07/Doctos/RDE_07_Art1.pdf)
- P. S. Peris, *Comunicación e imagen en las ONG*, Recuperado el 24 de septiembre de 2013, de Jornadas de fomento a la Investigación. Universitat Jaume I:  
<http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi5/ong.pdf>
- Patricia Tschorne, Charles Mas, José Luis Regojo. "Guía para la gestión de asociaciones". Editorial Popular, 4ta edición
- Paul Capriotti. "Planificación estratégica de la imagen corporativa", Málaga, España, IIRP, 2013
- Paul Capriotti. *Barnding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile, Colección de Libros de la Empresa, 2009.
- Philip Kotler, Roberto L. Eduardo, *Mercadotecnia social: estrategias para cambiar el comportamiento público*, Ed. Diana, México, 1992.
- Pronabes. (s.f.). Recuperado el 25 de noviembre de 2013, de Fundación UNAM:  
[http://fundacionunam.org.mx/index.php?q=becas\\_de\\_manutencion#.UpODNtJWYSo](http://fundacionunam.org.mx/index.php?q=becas_de_manutencion#.UpODNtJWYSo)
- Quiñones Hernández, Guillermo. *Organizaciones de la Sociedad Civil, mecanismos e instrumentos sobre filantropía y control social: legislación tributaria*, INTEC; Santo Domingo, República Dominicana, 2002, P 4 en:  
[http://books.google.com.mx/books?id=0mz4qhcl\\_M0C&printsec=frontcover&source=gbg\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=0mz4qhcl_M0C&printsec=frontcover&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Ramos Padilla, Carlos G. *La comunicación: un punto de vista organizacional*, México, Ed. Trillas, 1998
- Richard L. Daft. *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning, México, 10ª ed., 2011
- Robert L. Payton. *La tradición filantrópica en México*, TFRS/Procura, 2006, capítulo 1
- S.a. *El Proceso de comunicación*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2013, de Teoría y Comunicación:  
<http://teoriacomunicacion.zonalibre.org/archives/Libro/UNIDAD%20I.pdf>
- S/A. *Organización, concepto y elementos*, Recuperado en Junio de 2013, de El Prisma:  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/organizacion/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion/), pp. 8
- Sexton, William. *Teorías de la organización*, Trillas, México, 1977, pp. 494
- Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Administración*, Pearson Educación, México, 8va ed. 2005 P 234 Recuperado de: <http://books.google.com.mx/books?id=YP1-InmORdgC&pg=PA234&dq=estructura+organizacional&hl=es-419&sa=X&ei=EYByUt2nCYHO2QXpnoDABA&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=estructura%20organizacional&f=false>
- Talcott Parsons. *El sistema social*. Editorial Alianza. Tercera Edición. Madrid 1999.

- Universidad Nacional Autónoma de México, *Portal de estadística universitaria*, Recuperado el 30 de octubre de 2013 de La UNAM en números en: <http://www.estadistica.unam.mx/numeralia/>
- Villalobos Grzybowicz, Jorge. *Las organizaciones de la Sociedad Civil en México*, CEMEFI, México, 1997
- [www.fundacionunam.org.mx](http://www.fundacionunam.org.mx)