



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

“PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL DEL FONDES, ESPECÍFICAMENTE EN  
EL ÁREA DE FINANCIAMIENTO” (EXPERIENCIA  
PROFESIONAL)

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

P R E S E N T A

VIRIDIANA ARCHUNDIA VARELA

DIRECTORA DE TESINA

MTRA. ADELA MABARAK CÉLIS

CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA

CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX 2017





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.

## ***DEDICATORIAS***

### **A mis papás**

Por proveerme las herramientas para poder concluir una carrera universitaria y por criarme en un ambiente lleno de cuidados, amor y valores. Mamá eres mi más grande ejemplo de vida, papá gracias por darme todo lo que tuviste a tu alcance, los amo.

### **A mis hermanos**

**(Humby, Gaby y Edgarito):** Gracias por todo su apoyo, espero que la vida me de la fortuna de verlos realizados.

### **A mi bebe**

Por ser la persona más pequeña con la que vivo cada día pero el más grande maestro que me ha enseñado a apreciar la vida con sencillez y sorpresa, eres todo para mí. Sin ti esto pudo haber sido posible, contigo buscaré siempre lo imposible. Gracias por haberme elegido como tu mamá. Te amo mi Wis.

### **A mi esposo**

Jor por acompañarme en las buenas, en las malas y en las peores. Por soportar desveladas y mi neurosis. La vida nos dio la oportunidad de conocernos en la UNAM y nos sigue dando momentos inolvidables. Gracias por todos tus consejos. Te amo.

### **A mis abuelos**

Lulú, Chelo, Manuela y Rubén (Q.E.P.D.) Los quiero.

### **A mis suegros**

Rosa y Luis, gracias por todo el apoyo que me han brindado. Esto también se los debo a ustedes.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A la UNAM**

Alma máter, eres un oasis en el desierto.

### **A la FCPYS, a mis maestros, sinodales y jurado**

Gracias por ser parte de mi proyecto de vida. Su apoyo es invaluable.

### **A la Maestra Adela Mabarak**

Por confirmar que en las entrañas de la UNAM se forman valiosos académicos y por creer fielmente en la educación como agente de cambio de este país. Gracias por darme norte.

### **A FONDESO, a la Mtra. Marcela Castro, al Ing. Roberto Marcial y a la Mtra. Rosy Mendoza**

Por mostrarme que el fracaso es parte del éxito. Por todo su apoyo y por insistir tanto en el tema.

Y a todos aquellos que aportaron alguna valiosa experiencia para la concreción de este trabajo, gracias!

*“Por mi raza hablará el espíritu.”*

**Viridiana Archundia Varela**

<b>ÍNDICE .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO I. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, ¿PARA QUÉ? .....</b>	<b>7</b>
1.1. ¿Qué es la comunicación? .....	7
1.2. ¿Qué es la comunicación organizacional? .....	13
1.3. Segmentación de la comunicación .....	15
1.3.1. Comunicación interna .....	15
1.3.2. Comunicación externa .....	25
1.4. Relevancia de la comunicación integral en la administración pública.....	29
<b>CAPÍTULO II. FONDESO, FIDEICOMISO PÚBLICO .....</b>	<b>33</b>
2.1. Antecedentes del Fondeso, FondeDF y FONDECO.....	33
2.2. FONDESO y su nueva administración .....	36
2.2.1. Servicios Financieros .....	41
2.2.2. Servicios No Financieros .....	49
2.3. Misión, visión y valores del Fondeso .....	52
<b>CAPÍTULO III. PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL FONDESO, ESPECÍFICAMENTE EN EL ÁREA DE FINANCIAMIENTO .....</b>	<b>53</b>
3.1. Auditoría o análisis de la situación actual .....	59
3.2. FODA .....	68
3.3. Valores y cifras de Fondeso .....	69

3.4. Plan de comunicación .....	79
3.4.1. Objetivos .....	79
3.4.2. Estrategia de comunicación .....	80
3.4.3. Público objetivo .....	80
3.4.4. Ejes y mensajes .....	80
3.4.5. Plan de acciones .....	81
3.4.6. Cronograma .....	99
3.4.7. Presupuesto .....	100
3.4.8. Control y seguimiento .....	101
3.4.9. Evaluación .....	101
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>102</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>107</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación en la modalidad de tesina denominado, **“Propuesta para mejorar la comunicación organizacional del Fondeso, específicamente en el área de financiamiento” (Experiencia profesional)**, tiene como objetivo primordial elaborar una propuesta de comunicación organizacional para el Fondeso específicamente en el área de financiamiento de tal manera que se uniformen los mensajes comunicativos a la hora de informar, integrar y formalizar los créditos, a través de un programa de comunicación integral.

De tal suerte que se puedan cumplir dos grandes objetivos que se enunciaron por parte del Director General del Fondeso en la segunda reunión anual de informes, llevada a cabo el en la Antigua Escuela de Medicina de la Universidad Nacional Autónoma de México el viernes 27 de enero del 2017:

- 1.- Continuar con la actitud de servicio, ponerse más que nunca la camiseta, de tal manera que llegue quien llegue a la entidad, entienda qué hace Fondeso y cómo lo hace. Esto debido a que nos encontramos a un año de elecciones en la Ciudad de México y eso implica posibilidades de cambio en la administración del fideicomiso.
- 2.- Cumplir con las metas físicas y financieras, manteniendo una cartera sana.

Este fideicomiso es de índole pública y forma parte de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de México, y como su nombre lo indica fomenta el desarrollo de la economía de los capitalinos a través del ofrecimiento de servicios financieros (a través de diversas estrategias de financiamiento divididas en productos financieros) así como de servicios no financieros.

Al ser un fideicomiso público que ofrece sus servicios a emprendedores y a personas que ya cuentan con un negocio o empresa\*, la comunicación verbal y escrita resultan fundamentales en su labor de financiamiento y capacitación. Para ello se revisará el objeto de estudio en tres capítulos.

La estructura de este trabajo investigación se divide en el siguiente orden:

**CAPÍTULO I “COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, ¿PARA QUÉ?”**; en dicho apartado se hace referencia a la importancia de la comunicación entre los seres humanos y su impacto en las relaciones y procesos humanos. Así como su relevancia en las distintas organizaciones como un medio para mantener a los equipos de trabajo informados e integrados para la concreción de objetivos.

Este capítulo se divide en tres puntos: 1.1. ¿Qué es la comunicación?, en donde se hace mención del concepto que resulta vital para entendernos en la convivencia diaria de la vida en sociedad.

En el punto 1.2. ¿Qué es la comunicación organizacional?, se revisa la definición del concepto pero ya en un ámbito laboral o de grupo, en el cual se explica como el diseño de un plan de comunicación correctamente planeado y ejecutado puede lograr que las personas se sientan mejor laborando en ámbitos favorables y de esa manera se obtengan mejores resultados. En cuanto al 1.3. Segmentación de la comunicación, se examina su subdivisión en 1.3.1. Comunicación interna y 1.3.2. Comunicación externa.



Continuando con el concepto de comunicación organizacional, en el punto 1.4.1 Relevancia de la comunicación integral en la administración pública, se ahonda en la importancia de que los seres humanos se comuniquen en sus áreas de trabajo, donde se desenvuelven un número importante de horas al día. Además de que la atención ciudadana es asunto central para Fondeso, al ser una institución de carácter público.

En el **CAPÍTULO II. FONDESO, FIDEICOMISO PÚBLICO** se examinarán los antecedentes de nuestro objeto de estudio, el Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México. En el punto 2.1 Antecedentes del Fondeso se hablará de sus dos grandes antecesores, el Fondo de Desarrollo Económico y Social (FondeDF) y Fondo de Desarrollo Económico del DF (FONDECO).

En el siguiente punto 2.2 FONDESO y su nueva administración se abordan los diversos esquemas de crédito que Fondeso operaba y la forma en que ahora se ejecuta el programa. En este apartado se distinguirán las principales diferencias entre el antes y el ahora del Fondeso. Y se explica en el segmento 2.2.1 Servicios Financieros y 2.2.2 Servicios No Financieros, la manera en que está dividido el programa.

Para dar cierre a este capítulo, se expondrá la imagen corporativa, 2.3. Misión y Visión del Fondeso. Permittiéndonos entender hacia dónde quiere llegar la institución y con base en ello elaborar una propuesta de comunicación organizacional.

En el **CAPÍTULO III. PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL FONDESO, ESPECÍFICAMENTE EN EL ÁREA DE FINANCIAMIENTO**, como primer tema del último apartado 3.1. Auditoría o análisis de la situación actual. Se revisa la radiografía de cómo se encuentra en este momento el fideicomiso, su ubicación en la Ciudad de México, la distribución física de los departamentos en oficinas centrales, se señalan los módulos externos.

El punto 3.2. FODA, se señalan los temas de relevancia a lo interno y a lo externo del fideicomiso como institución. Y se complementa con la información del apartado 3.3. Valores y cifras del Fondeso, en donde se da a conocer los avances que se han tenido en materia de entrega de créditos y las condiciones del personal.

Para finalizar, en este segmento 3.4. Plan de comunicación, se trazarán las distintas etapas de un plan comunicacional, de tal suerte que podamos uniformar los mensajes provenientes de Fondeso hacia los diversos públicos. Esto se revisará en los siguientes puntos: 3.4.1. Objetivos, 3.4.2 Estrategia de comunicación, 3.4.3. Público objetivo, 3.4.4 Ejes y mensajes, 3.4.5 Plan de acciones, 3.4.6. Cronograma, 3.4.7. Presupuesto, 3.4.8. Control y seguimiento, y por último en el apartado 3.4.9. Evaluación.

## CAPÍTULO I

### COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, ¿PARA QUÉ?

#### 1.1 ¿Qué es la comunicación?

Desde tiempos remotos el ser humano ha entendido la necesidad de la comunicación en los diversos ámbitos de socialización, obtenemos información del medio que nos rodea y la compartimos con el resto. El hecho de vivir rodeados de otras personas permite que haya vínculos de entendimiento con los demás, y esto da paso a regular la vida en sociedad.

De acuerdo con Antonio Paoli, este proceso se entiende como el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca un *significado* en común, y describe a éste último como algo que podemos representar mentalmente al captar un *significante*, mismo que se podrá conocer a través de los sentidos (olfato, vista, tacto, oído, gusto) dando por resultado un concepto.

Dicho autor enfatiza que para podernos comunicar “[...] necesitamos haber tenido algún tipo de experiencias similares evocables en común y para ello necesitamos significantes comunes.”<sup>1</sup> De ahí que una puerta aquí o en cualquier parte del mundo sirva para lo mismo, pero entre más experiencias reúna el ser humano más vasta será su idea de la realidad. Misma que se ve afectada por el contexto social, por la cultura y por el momento determinado que se esté viviendo.

---

<sup>1</sup> PAOLI, Bolio José Antonio. *Comunicación e información. Perspectivas teóricas*. México, Editorial Trillas, 13ª impresión, 2004, p. 11.

Otros autores como Roda Salinas, mencionan que la información es el conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan de guía de acción.

Esto a su vez genera una retroalimentación la cual podría parecer exclusiva de los seres humanos a causa de una característica fundamental: la racionalidad. Sin ser necesariamente así, aunque esta investigación está enfocada a la comunicación humana en el ámbito laboral y no aborda la comunicación animal.

Para el escritor Sergio Flores, la comunicación es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra; es transmisión de la información, (aquello que es comunicado como un cúmulo de datos que adquieren un significado), ideas, emociones, habilidades por medio del uso de símbolos, palabras u otras maneras de expresión.

Nuestra percepción entonces es un resumen de nuestras ideas, creencias, valores y vivencias. Son los lentes a través de los cuales analizamos una situación y a partir de ello generamos una respuesta. En todo momento estamos comunicando algo, en esta investigación el objeto de estudio se delimita al ámbito laboral, éste último compuesto por todos los aspectos que influyen en las actividades que se desarrollan dentro de la oficina, fábrica, organización.

A diario en los módulos delegacionales los Jefes de Unidad Departamental de Asesoría Empresarial, (en lo consecuentes los nombraré Judae's) y los compañeros de Servicios Profesionales, (en lo consecuente serán nombrados promotores), brindan atención a un número importante de personas de diferente edad, sexo, nivel socioeconómico, ubicación geográfica, ocupación, escolaridad, estado civil, cantidad de dependientes económicos; todos ellos también con ideas, valores, creencias y motivaciones propias.

De modo que la entrevista inicial determina si es o no sujeto de crédito; si sí a qué producto financiero puede aspirar y sus especificaciones, el procedimiento de recepción y tratamiento que se le darán a los datos.

La oferta de servicios de Fondeso es amplia, pero a medida que las personas sepan exponer su idea de negocio y que el Judae sea capaz de entenderla, dará como resultado un cliente satisfecho. Sumando a la meta física y presupuestal de la institución. Como se puede observar, la comunicación una vez más en protagonista en este ejemplo.

Si bien es cierto que para comunicarnos debe de existir información. En la naturaleza existe un acervo de datos, conocimientos, ideas, sentimientos o experiencias que sólo cobran sentido cuando hacemos un filtro para saber qué de todo lo anterior nos sirve en función del mensaje que vamos a emitir y hacer llegar al receptor y de los objetivos que vamos a concretar con dicho mensaje.

Biológicamente estamos diseñados para podernos dar a entender, sin embargo, lo social juega un papel importante debido a que a partir de nuestro entorno entenderemos, comunicaremos, y recibiremos respuestas distintas.

El autor Fernández Collado hace un recuento del estudio de la comunicación por las diversas etapas que ha vivido el mundo en su libro titulado, *Teorías de la comunicación*.

En dicho texto se describe como en la **Edad Media** se priorizaban los estudios teológicos, considerando a éstos por encima de las artes liberales (la gramática, la retórica, la dialéctica, la aritmética, la música, la geometría y la astronomía). Sin embargo, en el **Renacimiento** se tenía la idea de que “[...] el mundo llega a ser en la medida en que es construido mediante el lenguaje.”<sup>2</sup> En este periodo algunos eruditos como Giambattista Vico, afirmaban que la forma en que nombramos una experiencia determina lo que dicha experiencia es.

Francis Bacon por su parte, explicó que el **método científico** iba a permitir el estudio más razonado, estructurado y basado en la observación empírica de las ciencias, mientras que Galileo Galilei afirmaba que las matemáticas y no el latín ni el griego, era el lenguaje del cosmos.

Derivado de las ideas de estos dos últimos autores se institucionalizó una nueva forma de pensar y de entender el mundo. Ahora más estructurada, mecánica y científica. Se entendió la necesidad de desmenuzar los procesos y no sólo darlos por hechos. La comunicación no fue la excepción, ya no sólo se limitaba y reducía a sermones efectivos pronunciados por expertos en oratoria. Sino que se se le prestó atención a cada uno de sus componentes a través de distintos modelos.

---

<sup>2</sup> **FERNÁNDEZ**, Collado Carlos. *Teorías de la comunicación*. México, Editorial McGraw-Hill, 1ª edición, 2009, p. 2.

Para la época en donde el mundo vivía una de sus peores etapas, la **Segunda Guerra Mundial**, los estudiosos se concentraban en desarrollar una teoría de la comunicación y así entender la comunicación masiva, a través de un modelo que les permitiera entender el proceso y poder organizar las investigaciones.

Collado menciona al respecto que "...uno de los modelos más influyentes fue el que desarrolló el politólogo estadounidense Harold Laswell en 1964, retomando el de Aristóteles: **¿Quién dice qué?, ¿A quién?, ¿En qué canal? y ¿Con qué efectos?** Laswell define a la comunicación como el acto intencional de una persona de dirigir un mensaje a otra; el esquema sigue el movimiento de dicho mensaje del emisor al receptor."<sup>3</sup>

Mientras que los autores Claude Shannon y Warren Weaver agregan a este modelo la *retroalimentación* del destino a la fuente, independientemente de que se realice entre animales, hombres, máquinas e instituciones.

Con el desarrollo de éstos modelos varias ideas fueron aceptadas entre los estudiosos de dicha materia como por ejemplo, que la comunicación es un proceso continuo, complejo, en movimiento y afectado por el medio en el que se da.

Retomando el ejemplo de la entrevista inicial de un Judae con un usuario de Fondeso, si éste expone su idea de negocio para iniciar una panadería, pero el asesor no alcanza a identificar qué crédito o servicio ofrecerle, la retroalimentación no será la adecuada.

---

<sup>3</sup> *Ídem.*

Quizá se pudo evitar que ese ciudadano adquiriera un pasivo canalizándolo a otra institución como la Secretaría de Trabajo para ser candidato al programa de Fomento al Autoempleo en el cual se subsidia iniciativas con maquinaria, equipo o herramienta, quedando éstas a resguardo del emprendedor durante un año, y si al término de este periodo el negocio se encuentra en operación, se le hace entrega de las facturas de manera gratuita.

Es por eso que en este primer punto se concluye que la comunicación es una necesidad básica en la sociedad para interactuar con otras personas y poder transmitir nuestras ideas y necesidades, como medio para transformar nuestro entorno. Cualquiera que sea este último, llámese una conversación en casa entre una mamá y su hijo, o en un salón de clases en una clase de español entre un maestro y sus alumnos.

Cuando nos referimos a una organización, la comunicación se remasteriza, elevando su nivel de dificultad por la cantidad de actores involucrados y la diversidad de direcciones en las cuales se tiene que gestionar. En el próximo punto se revisará el concepto de comunicación en las organizaciones, así como su trascendencia en el logro de objetivos, tanto al interior de una entidad como al exterior.



## 1.2 ¿Qué es la comunicación organizacional?

Este apartado tiene por objetivo explicar el significado de la comunicación en la organización a través de la mirada de diferentes autores, de tal manera que podamos entender su complejidad. Además, se estudiará la forma en que los procesos comunicativos se segmentan a lo largo y ancho al interior de las organizaciones; y hacia el exterior de las mismas. Así como las redes de comunicación formales e informales que hacen posible el funcionamiento de las corporaciones.

Como fenómeno, Collado explica que la comunicación organizacional "...puede concebirse como el conjunto total de mensajes verbales y no verbales que se intercambian entre todos los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio ambiente. Tales mensajes pueden transmitirse a través de diferentes canales y medios, desde vías interpersonales ("cara a cara") hasta las denominadas nuevas tecnologías como el internet y celulares. La comunicación organizacional provee bases para entender con mayor profundidad los procesos humanos que ocurren dentro de estos grupos."<sup>4</sup>

Desde otra óptica, la teoría funcional compara a los grupos con sistemas biológicos. En el libro de Fernández Collado se explica que, así como los sistemas cumplen ciertas funciones para que pueda funcionar un todo, (entendiendo como un todo al cuerpo humano); los grupos también cumplen con algunas "funciones requisito" para que pueda funcionar la organización.

---

<sup>4</sup> *Ibíd.*, p. 59.

Autores como Hirokawa y Gouran enlistan cuatro.

- 1). Analizar la situación del problema
- 2). Identificar objetivos
- 3). Identificar alternativas
- 4). Determinar las consecuencias positivas y negativas

En todos los puntos anteriores la comunicación sirve como el medio para lograr que el grupo tome la decisión más acertada a través de sus directivos y de su habilidad para comunicar instrucciones. Los elementos que forman el sistema tienen una relación entre sí, afectando el comportamiento de los demás integrantes trayendo consigo consecuencias favorables o desfavorables para la organización.

Otra de las teorías que aborda el tema es el Groupthink (*pensamiento grupal*), la cual nos explica como "...los miembros de los grupos con una cohesión moderada o alta tienden a buscar la concurrencia de opiniones sin racionalizarlas; es decir, se toma una decisión sin valorarla profundamente porque el grupo cree que dicha decisión es la más adecuada."<sup>5</sup>

Un tanto parecida a la tiranía de las mayorías, en donde a veces lo que se decide no es precisamente lo mejor para abordar una situación en particular; sin embargo, por ser decisión de la mayoría se toma como válida.

Esta particularidad puede presentarse en grupos de trabajo que llevan muchos años laborando juntos. Pueden opinar de manera subjetiva porque se identifican entre sí y porque funcionan como una célula que logra ejercer mayor presión agrupada que si se condujeran de manera individualizada.

---

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 64.

### 1.3. Segmentación de la comunicación

La gestión de la comunicación debe segmentarse para su mejor ordenamiento y control. La mayoría de los estudiosos de la materia llevan a cabo la división con base en la ubicación física de los diversos *stakeholders* o públicos.

Clasificación interna (descendente, ascendente y horizontal), su mayor objetivo es lograr funcionar bien en las entrañas de la institución; así como en una clasificación externa de la organización, para hacer sentir y difundir su buen funcionamiento.

#### 1.3.1. Comunicación interna

Maximiliano Fernández sugiere que la comunicación interna “[...] debe estar centrada en la estabilidad, el buen clima interior, el crecimiento de la organización y la contribución a la cultura corporativa, y la comunicación externa es más adecuada para fomentar el cambio y la adaptación al entorno y está dirigida a mantener y mejorar la imagen de la empresa en el exterior.”<sup>6</sup>

Su base es la creación de buenas relaciones entre sus miembros a través de distintos medios de comunicación para lograr que los trabajadores se encuentren motivados, informados y esto conlleve a su integración.

Algunos autores como Ronald B. Adler dividen la comunicación al interior de las organizaciones en tres direcciones: **descendente, ascendente y horizontal**. Mismas que serán descritas más adelante.

---

<sup>6</sup>FERNÁNDEZ, Fernández Maximiliano. *Comunicación y reputación en empresas e instituciones. Experiencias profesionales y propuestas prácticas*. España, Editorial Universitas , 2011, p. 88.

Para ello se dividen en dos grandes grupos: las **redes formales de comunicación** (subdivididas en descendente, ascendente y horizontal) Adler las concibe como “ sistemas diseñados por la gerencia [...] los cuales [...] dictan quién debe hablar con quién para realizar una tarea [...] también señala que [...] La forma más común de describir éstas redes es el organigrama [...], esta representación gráfica [...] proporciona líneas claras de quién es responsable de una tarea dada y qué empleados se encargarán de vigilar el desempeño de otros.”<sup>7</sup>

Y en **redes informales de comunicación** mismas que plantea Adler como [...] todas las relaciones sociales no reconocidas por las empresas”<sup>8</sup>

Este mismo autor expresa que “en todas las organizaciones, salvo en las más pequeñas, las personas necesitan un sistema que administre el flujo de información para comunicarse.”<sup>9</sup> Si dicha comunicación no estuviera regulada sería realmente difícil entender las tareas específicas de cada sector y su importancia. Además de que no habría responsables a cargo, para responder por la toma de sus decisiones.

---

<sup>7</sup> **ADLER** Ronald B. y Marquarat Jeannes. *Comunicación Organizacional*. Editorial McGraw Hill, 5ª Edición, México 2014. p. 14.

<sup>8</sup> *Ibíd.*, p. 20.

<sup>9</sup> *Ibíd.*, p. 14.

### *Redes formales de comunicación.*

1. **Comunicación descendente.** Adler expone en su texto que el primer tipo de proceso comunicativo “[...] se presenta siempre que los superiores envían mensajes a sus subordinados.”<sup>10</sup> El autor analiza que los mensajes de este carácter difícilmente van a desaparecer pues siempre será necesario conocer, desde los administradores, la información de las actividades planteadas para lograr la realización de los diversos objetivos.

En Fondeso, la responsable de difundir los mensajes más relevantes en cuanto al rumbo del área es la Coordinadora Ejecutiva de Financiamiento, la Maestra Marcela Castro López, ella por ejemplo enuncia las metas a alcanzar a inicios de año, expone los avances en la colocación del dinero y cómo se va replanteando el presupuesto para cada delegación e incluso da a conocer los cambios de ubicación geográfica del personal, entre otros temas.

La asignación de un portavoz de mayor jerarquía como emisor de mensajes que determinan el rumbo de la organización es necesaria, de esta manera y sin buscar caer en prácticas autoritarias habrá acciones que no podrán modificarse en un primer momento. Como es el caso de un asenso, podrá resultar un momento desagradable para muchos, agradable para algunos otros, pero al ser anunciado por un funcionario de cargo relevante los trabajadores asumen dicha decisión.

---

<sup>10</sup> *Ibíd.*, p. 15.

En el caso de Fondeso al ser una institución pública la comunicación es un reto, ya que está susceptible de cambios de administración en periodos de tiempo más cortos, quedando a la expectativa del enfoque de los nuevos administrativos, con todo lo que ello implica: cambio de directivos, de planilla, de reglas de operación, modificación en los procesos, etcétera.

A diferencia del sector privado en el cual los dueños perduran periodos de tiempo más prolongados al frente de su empresa, éstos se encargan de desarrollar a su personal o de despedir a ejecutivos que no logren las metas planteadas, pero siempre con una visión y misión unitaria.

**2. Comunicación ascendente.** Es la forma de los mensajes que fluyen de los subordinados a los superiores. Este proceso se escucha fácil, pero en ocasiones puede resultar difícil para los trabajadores. Pues opinar acerca de la empresa a la cual dedican gran parte de su tiempo puede no ser lo más conveniente por miedo a represalias o a un despido. Hecho que generalmente limita la expresión de los empleados. Pero que de capitalizarse dichas opiniones los directivos palparían una realidad que desde sus asientos ejecutivos no les sería posible contemplar.

En el área de financiamiento una de las políticas no escritas es que los gerentes siempre deberán escuchar las necesidades de los trabajadores, pero aquellos que sientan que sus peticiones no han sido atendidas de la mejor manera tienen la libertad de exponerlas a la Coordinadora Ejecutiva sin mayor dificultad.

Aunque el proceso comunicativo a veces no se logra completar si los trabajadores se autolimitan por pensar que las cosas no van a cambiar o que no les van a resolver nada por no caerle bien (desde su opinión) a las cabezas del área.

Generando en ocasiones malos entendidos o rumores gracias a las opiniones compartidas con otros compañeros. El rumor es un fenómeno que se analizará más adelante. Pues su uso es frecuente en las organizaciones, éste puede llegar a ser un aliado o jugar el papel de villano.

Este tipo de comunicación transmite cuatro tipos de mensajes:

- Lo que están haciendo los subordinados.
- Los problemas laborales sin resolver.
- Las sugerencias para mejorar.
- Lo que unos subordinados piensan de otros y de su trabajo.

Los mensajes resultantes de los puntos anteriores pueden, como se menciona en el texto que lleva por título Comunicación Organizacional, [...] “beneficiar a los subordinados y a los superiores, y ello explica por qué los empleados más satisfechos se sienten en libertad de disentir con sus jefes [...] además [...] el experto en administración Warren Bennis subraya el papel medular de la comunicación ascendente en el éxito de una organización [...] y agrega como [...] Los seguidores que dicen la verdad y los líderes que la escuchan son una combinación insuperable.”<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> *Ibíd.*, p. 16.

Por ello es fundamental que los nuevos líderes sean capaces de administrar estos mensajes, sin tomarlos de manera personal, de ahí que la inteligencia emocional juegue un papel protagónico en la recepción de los diversos puntos de vista. Los administradores deben mostrar señales verdaderas de estar dispuestos a escuchar opiniones tanto buenas como malas para lograr ventilar el sentir de los empleados.

**3. Comunicación horizontal.** La tercera dirección al interior de la entidad está compuesta por mensajes entre individuos que tienen el mismo poder. Es la más utilizada en los ámbitos laborales debido a la cantidad de trabajadores ubicados en la base piramidal, ejemplo de ello es el área de financiamiento, su planilla está conformada por dieciséis Jefes de Unidad Departamental y un poco más de veinte promotores. Asimismo, la mesa de control está conformada por un cuarteto de personas, además de la secretaria de la coordinadora ejecutiva y un asistente. Siendo el departamento operativo, el más nutrido de todos y en el que la comunicación implica un mayor reto para la coordinación de las actividades.

Esta tercera interacción tiene 5 propósitos según Adler:

- Coordinar tareas.
- Resolver problemas.
- Compartir información.
- Resolver conflictos.
- Construir entendimiento.



Esto en el mejor de los casos, pues existen también varias fuerzas desalentadoras de la comunicación entre iguales. “La rivalidad es una de ellas. Las personas que se sienten amenazadas por otra, seguramente no serán muy cooperativas. La amenaza puede provenir de la competencia por un ascenso, un aumento de sueldo u otro recurso escaso.”<sup>12</sup>

En Fondeso recientemente se dio una situación de barrera, la Coordinadora Ejecutiva anunció el ascenso de una persona a la Gerencia Regional Poniente, cosa que no ocurría desde hace cuatro años en Fondeso, la noticia generó un ambiente hostil entre los Judaes y los Judacs. Dejando relucir rivalidades entre los compañeros. Lo que ha modificado incluso los grupos de trabajo.

La especialización, el exceso de información, la falta de motivación y las barreras físicas también obstaculizan las conexiones horizontales, como señala Adler. Razón por la cual las empresas deben implementar acciones para evitar este tipo de ambientes.

---

<sup>12</sup> *Ibíd.*, p. 19.

	COMUNICACIÓN DESCENDENTE	COMUNICACIÓN ASCENDENTE	COMUNICACIÓN HORIZONTAL (LATERAL)
Definición	Superior a subordinado	Subordinado a superior	Entre compañeros de trabajo con responsabilidad en distintos campos
Tipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Instrucciones del trabajo</li> <li>-Lógica del trabajo</li> <li>Procedimientos y prácticas organizacionales</li> <li>-Retroalimentación a subordinados</li> <li>-Adoctrinamiento de la cultura de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lo que están haciendo los subordinados</li> <li>-Problemas laborales sin resolver</li> <li>-Sugerencias para mejorar</li> <li>-Lo que sienten los subordinados acerca del trabajo y los compañeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coordinar tareas</li> <li>-Resolver problemas</li> <li>-Compartir información</li> <li>-Manejar conflictos</li> <li>-Crear afinidad</li> </ul>
Posibles beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prevenir/corregir errores de los empleados</li> <li>-Mayor satisfacción con el trabajo</li> <li>-Mejor estado de ánimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prevenir problemas nuevos y resolver asuntos viejos</li> <li>-Aumentar aceptación de las decisiones de la gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mayor cooperación entre los empleados que tienen distintas obligaciones</li> <li>-Mayor entendimiento de la misión de la organización</li> </ul>
Posibles problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mensajes insuficientes o poco claros</li> <li>-Exceso de mensajes</li> <li>-Mensaje distorsionado conforme pasa por uno o varios intermediarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los superiores podrían desalentar los mensajes de los subordinados, pasarlos por alto o restarles importancia</li> <li>-Los supervisores podrían culpar injustamente a los subordinados de las noticias desagradables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se podría presentar rivalidad entre empleados de distintas áreas</li> <li>-La especialización dificulta la comprensión</li> <li>-El exceso de información desalienta los contactos</li> <li>-Las barreras físicas desalientan el contacto</li> <li>-Falta de motivación</li> </ul>

**Tabla. Tipos de comunicación formal en las organizaciones. ADLER Ronald B. y Marquarat Jeannes. *Comunicación Organizacional*. p. 15**

### *Redes Informales de comunicación.*

Además de las redes que se han creado por las organizaciones de carácter formal existen los nexos fuera de la regulación de cualquier directivo: las redes informales de comunicación, para Ronald Adler, éstas son “patrones de interacción basados en amistades, proximidad e intereses compartidos, de tipo personal o profesional [...] algunos vínculos informales surgen por intereses personales, [...] las amistades también crean conexiones que conducen a una mayor comunicación. Por último, la proximidad física aumenta la posibilidad de una interacción.”<sup>13</sup>

En Fondeso existe un fenómeno de interacciones muy particular, la información se esparce de una manera veloz entre los compañeros en oficinas centrales. Debido a la proximidad de la oficina de la Coordinadora de Financiamiento con su secretaria, (trabajadora de antaño, quien estaba en el área de informática), su asistente, la mesa de control de captura de expedientes (conformada por dos compañeras de antaño también, una diseñadora joven a cargo, un joven brasileño asignado al área por el Director del fondo y el personal que se va asignando para la captura (promotores nombrados por la coordinadora cada mes provenientes de cualquier delegación).

Las tres gerencias de servicios financieros (Oriente, Poniente y Centro con sus respectivos Judac’s); así como Judae’s de dos delegaciones que atienden desde la matriz de la institución: Coyoacán y Venustiano Carranza. En el primer piso también hallamos a la gerente de servicios no financieros y cuatro compañeros más que conforman esta gerencia. Y por último, los apoyos de servicio social asignados a cada área.

---

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 20.

Como se puede observar, la información que sale de la Coordinación de Financiamiento se sabe en instantes. A veces de manera correcta, a veces no. Lo que genera el “*radio pasillo*” y hace que los mensajes lleguen de manera no oficial a los demás.

### *Funciones de las redes informales en las organizaciones.*

A propósito de lo anterior, Ronald Adler menciona que no todos los mensajes informales son rumores huecos y, para reforzar esta idea, cita seis funciones de utilidad de las redes informales.

- Confirmar. Algunas comunicaciones sirven para ratificar los mensajes formales.
- Expandir. Llena lagunas que los mensajes formales dejaron.
- Acelerar. Entregan los mensajes con antelación a los canales formales.
- Contradecir. Refutan los mensajes oficiales.
- Circunvalar. Los contactos informales le ayudan a evitar canales oficiales.
- Complementar. A veces hasta la gerencia sabe que la comunicación informal hará una mejor tarea que la formal.<sup>14</sup>

En Fondeso es muy recurrente el uso de redes informales debido a la cantidad de personas que laboran en el área de financiamiento y además de que a diario llegan los JUDAE’s de diferentes delegaciones a entregar expedientes, y de esa forma también tienen acceso a ciertas informaciones.

---

<sup>14</sup> *Ibid.*, p. 21.

### 1.3.2. Comunicación externa

Fernández define a la comunicación externa como “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos exteriores, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios.”<sup>15</sup>

Ambas deben de ir cohesionadas, sin disgregar la comunicación interna de la externa. Para formar un todo y con ello lograr la integralidad. Existe un concepto que propicia dicho proceso la Comunicación Integral en Marketing.

Clow y Baack precisan el término como “[...] la coordinación e integración de todas las herramientas, vías y fuentes de comunicación de marketing de una empresa dentro de un programa uniforme que maximice el impacto sobre los clientes y otras partes interesadas a un costo mínimo.

Esta integración afecta toda la comunicación de empresa a empresa, canal de marketing, centrada en los clientes y dirigida internamente a una empresa.”<sup>16</sup>

Este concepto es fundamental, pues se basa en un plan estratégico y coordina todos los esfuerzos para lograr la armonía de los mensajes. No se puede dar un paso sin pensar cómo va a afectar otro de los procesos del plan. Pues como mencionan los autores antes citados esto comienza con una imagen corporativa claramente definida.

---

<sup>15</sup> *Ibíd.*, p. 93.

<sup>16</sup> **CLOW**, Kenneth y E. **BAACK**, Donald. *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. México, Pearson Educación, 4ª Edición, 2010, p. 8.

Las teorías antes mencionadas recapitulan algunas características del concepto abordado en este punto. Asimismo, es importante hacer un recuento basado en el contexto histórico y mencionar cómo éste ha dado forma al concepto, incluso escalando el término a niveles más desarrollados como por ejemplo la Comunicación de Marketing Integral como instrumento estratégico en las empresas e instituciones.

La primera revolución económica se gestó en la *era de la agricultura y la ganadería*, en donde el trueque funcionaba como sistema de intercambio de bienes. Prácticamente se vivía una era autosustentable y la economía estaba planteada en un ámbito local. Las personas cubrían necesidades básicas de alimento y vestido.

Con la segunda revolución económica, en la Edad Media, la disminución de la producción de artesanías hechas por las manos del hombre se pudo observar, a este periodo se le conoce como *maquinismo preindustrial*. Para esta segunda etapa se comenzaba a forjar una sociedad que comenzaba a elaborar sus bienes de consumo a base de energía, ya se podían observar los primeros talleres en donde combinaban el trabajo del hombre complementada por las primeras máquinas que funcionaban a base de energía.

Hasta que a finales del siglo XVIII principios del siglo XIX el mundo presencié la *Revolución Industrial*. La llegada de la máquina de vapor marcó el inicio de la economía de la producción en masa. Con este progreso los primeros caminos y carreteras se construían, las comunicaciones telegráficas también se desarrollaban junto con el disco fonográfico, la fotografía y el teléfono.

El autor Joan Costa hace una aseveración importante al decir que con la industria de la producción nacía la industria de la comunicación. Debido a que al acelerar los ritmos de producción, la distribución necesitaba también cauces de entrega.

Costa menciona en su texto, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, el paso de la sociedad preindustrial de la penuria y su avance hacia una sociedad de la abundancia. Y explica que “La producción de bienes resultó producción de masas, y ésta se adelantó al consumo masivo, lo cual generó excedentes de producción que debían ser consumidos.”<sup>17</sup>

Al tiempo que las fábricas producían bienes, producían empleos, y estas personas empleadas a su vez construían lo que se conoce como mercado. Muchas de ellas comenzaron mudándose cerca de las industrias buscando una vida más urbanizada, aunque una buena parte permanecía aun en el campo.

Costa afirma al respecto que “[...] hacía falta una bomba auxiliar que dinamizara el sistema producción consumo, cada vez más de prisa, pues la capacidad de producir industrialmente era muy superior a la capacidad que tenía la sociedad de consumir. Nació así la publicidad.”<sup>18</sup>

Y con esta nueva oleada de elaboración de diversos productos, las empresas también tuvieron que reinventarse. Este nuevo modelo obedece a la economía, la producción y busca manejar de una manera más eficaz los medios técnicos y mecánicos a su alcance.

---

<sup>17</sup> **COSTA**, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, La Crujía, 2ª Edición, 2009, p. 28.

<sup>18</sup> *Ídem*.

“Hasta que se inventó el *marketing* no se llegó a tomar conciencia del peso, decisivamente determinante en la vida y la filosofía de la empresa, que tenía el mercado, ya que es el que consume sus productos y al que cada vez más habría que escuchar, entender y satisfacer.”<sup>19</sup>

Pero ¿cuál era el concepto de empresa que se tenía en ese entonces?, los pequeños talleres que inicialmente contaban con uno o dos trabajadores del núcleo familiar tuvieron una evolución (aunque no inmediata) a fábricas con un mayor número de trabajadores ajenos a la familia, un incremento en la producción.

La verticalidad de las decisiones y en la comunicación era una de las principales características de estas incipientes empresas. Había un “patrón” que era el dueño del negocio y dictador de las tareas específicas a cada trabajador. Se concentraba todos los esfuerzos en la producción y en las ventas de los productos. La cabeza de la fábrica se dedicaba a comprar insumos, a indicar cómo producir y determinar los niveles de manufactura, a buscar clientes, asimismo a llevar las cuentas y algunas tareas extras que fueran surgiendo.

Sin embargo, y con el paso de los años el concepto de empresa ha ido reinventándose gracias a las necesidades específicas del mercado. Y poco a poco se fue entendiendo la importancia, como sugiere Costa, de las relaciones internas y la cultura de la empresa y cómo éstas se impondrían como una necesidad competitiva y que ambas se manifestarían como un elemento más de la identidad y la imagen corporativa a través de un sistema interno de comunicación, de la misma forma en que la publicidad había fundado un aparato de difusión en el ámbito comercial.

---

<sup>19</sup> *Ibid.*, p. 64.



Otro factor importante a señalar además de la empresa, la producción y su comercialización son los trabajadores. “Para que la comunicación integral funcione bien, es clave el respaldo operativo para cumplir (de ser posible, superar) lo prometido: los empleados deben estar bien enterados para resolver las dudas; deben estar motivados para hacer bien su trabajo atender a los clientes; así como entender la importancia de involucrar a los demás departamentos en la creación de sistemas de trabajo, actitudes y aprecio hacia los clientes, y mantener la congruencia con el tono de la campaña.”<sup>20</sup>

#### **1.4. Relevancia de la comunicación integral en la administración pública**

En este apartado se revisará la importancia de la comunicación en el ejercicio de la administración pública. Hasta el momento los temas se han señalado sin hacer distinción entre una empresa privada y las instituciones públicas del Estado; sin embargo, el objeto de estudio de esta tesina es la comunicación en un fideicomiso público por lo cual a continuación se enlistarán las diferencias.

Una empresa “es la unidad económica que contrata factores de producción y los organiza de acuerdo con la tecnología que emplee para producir y comercializar en los mercados, bienes y servicios. Y desde su cúpula se hace una [...] toma decisiones de modo que sus beneficios sean lo más cuantiosos posible.”<sup>21</sup> Su fin es lucrativo.

---

<sup>20</sup> Clow, Kenneth y E. Baack, Donald, *op.cit.*, p. 8.

<sup>21</sup> **ASTUDILLO** Moya, Marcela. *Fundamentos de economía*, México: UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas: Probooks, 2012. p. 71.

Por su parte, el *Diccionario de la Real Academia Española* define a la institución pública como un organismo que desempeña una función de interés público. Por su parte, Ma. Dolores Rocha, opina que la institución pública es el “conjunto de reglas formales e informales en una organización en la que se encuentran contenidos un cúmulo de valores, acuerdos, tradiciones y símbolos, que son reconocidos por los miembros de una organización y por los que reciben los efectos de la misma.”<sup>22</sup>

Al hablar de instituciones públicas inherentemente se habla del Estado, el cual es objeto de una demanda precisa por parte de la sociedad y del contexto mundial que hoy en día vivimos: la modernización. Es por ello que el nuevo modelo de administración debe de implementarse de manera continua en las instituciones públicas.

Logrando instituciones más cercanas a la ciudadanía a través de la detección de necesidades básicas y características de los usuarios, para el diseño de procesos más eficientes y acompañados de evaluaciones permanentes en busca de la mejora continua.

Según nos explica Luis Enrique Manzano, ha habido una gradual y paulatina transferencia del modelo de Administración Pública Tradicional hacia una nueva forma de gestión sustentada en preceptos de orden managerial con énfasis en los preceptos de la Nueva Gestión Pública (NGP).

---

<sup>22</sup> <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/4/1594/15.pdf> ROCHA Ontiveros, Ma. Dolores. P. 283  
Reforma de las instituciones públicas en México. Fecha y hora de consulta: 3/02/2017 10:00 P.M

Este autor plantea que la NGP tiene consideraciones como son: la **relevancia de los gerentes**, en la implementación y el liderazgo para el alcance de los objetivos planteados; **la responsabilidad compartida**, en el desempeño de las actividades y el compromiso ante la evaluación de resultados; y, principalmente, **la revaloración del usuario** de los productos y/o servicios por cuenta del aparato gubernamental vigente. Asumiendo al usuario como cliente que puede calificar los resultados de la gestión en la medida en que sean cumplidos sus requerimientos y necesidades.

La apuesta es por reposicionar la administración pública ante las constantes críticas y demandas de la sociedad civil. A través de la calidad en el servicio como respuesta a un esfuerzo por parte de todos los trabajadores de instituciones públicas, en donde no solamente el usuario sale satisfecho por haber rebasado sus estándares o ideas preconcebidas de los servidores públicos así como de los servicios que la administración pública ofrece, sino también se forman ciudadanos informados al respecto del trámite o servicio requerido.

La atención de calidad como parte de la revaloración del usuario, es tarea de todos los servidores públicos, como se menciona en la Introducción del curso de la Escuela de Administración Pública de la Ciudad de México en su curso de formación en línea sobre: Atención Ciudadana de Calidad.

La Atención Ciudadana es una de las tareas primordiales que todo gobierno debe prever, planear, promover, proveer y fomentar como acción cotidiana del ejercicio de gobierno. Lo anterior, en un ámbito que permita a los ciudadanos estar respaldados por un marco integral que responda a la necesidad de dar a la ciudadanía una atención accesible, pronta, cálida, confiable y de calidad, en la realización de trámites y servicios.

Este marco, como se menciona en el curso de formación en línea, es el Modelo Integral de Atención Ciudadana, el cual refiere el mismo texto, se compone de elementos que tienen como objetivo lograr una atención de calidad e incide en los mecanismos de entrega de la atención ciudadana considerando protocolos para lograr imagen, atención, procesos, y gestión homólogos.

Como se señaló en el apartado anterior, el hecho de que las organizaciones implementen programas de comunicación integral da como resultado instituciones más prósperas y eficientes en el cumplimiento de sus objetivos. A través del plan de comunicación el Fondeso realmente entenderá como “comercializar” sus productos o servicios y el personal entenderá sus funciones dentro de la misma de una manera estandarizada.

El hecho de generar una idea única de la empresa, que implique que los públicos entiendan las ventajas de adquirir productos o servicios en tal empresa o institución, que reconozcan los beneficios ofertados es la meta máxima a alcanzar. Y ahora sí la coherencia se verá reflejada en las ventas de los clientes, o en la demanda de los usuarios en este caso.

De esa forma y en sintonía el ambiente laboral logrará un equilibrio; sin que esto signifique la anulación total de los conflictos laborales, pues estamos trabajando con seres humanos con historias de vida y niveles de estrés diversos.

## CAPÍTULO II

### FONDESO, FIDEICOMISO PÚBLICO

En el primer capítulo se revisó el concepto y la importancia de la comunicación integral en las organizaciones. De tal forma que integrar todas las herramientas, vías y fuentes de comunicación de marketing de una empresa dentro de un programa uniforme que maximice el impacto sobre los clientes y otras partes interesadas a un costo mínimo, permite que las empresas e instituciones entreguen el mensaje correcto a las personas correctas, hacia el interior, así como al exterior de las mismas. Ahora se expondrá un poco de la historia de Fondeso.

#### 2.1. Antecedentes del Fondeso

##### FondeDF y FONDECO

Con la crisis de 1995 la Ciudad de México experimentó un decrecimiento económico importante, de 150,000 empresas que eran atendidas con financiamiento, asistencia técnica y capacitación por parte de Nacional Financiera (NAFIN), para el año de 1999 éstas se habían reducido a menos de 9000 entidades. Con ello la banca del gobierno se vió afectada, pues concentró sus esfuerzos en acciones de rescate de empresas en un... “contexto de debilidad de los órganos de los gobiernos internos y falta de autonomía de gestión frente a las entidades de gobierno central, del cual NAFIN es agente financiero.”<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Foschiatto, Paola y Giovanni Stumpo. *Políticas municipales de un microcrédito. Un instrumento para la dinamización de los sistemas productivos locales. Estudio de caso en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, 2006. p. 157.

En sustitución del Fondo de Desarrollo Económico y Social (FondeDF), fundado en 1990 por su antecesor Manuel Camacho. Fue creado en octubre de 1996 el Fondo de Desarrollo Económico del Distrito Federal (FONDECO) por el regente Óscar Espinosa Villarreal. Ambos como alternativa a la crisis por la cual atravesaba la ciudad.

Los fines de FONDECO según el resultado de la consulta en internet eran:

“- Apoyar la ejecución de programas y proyectos, a instancia de los organismos y dependencias del gobierno del Distrito Federal, sobre actividades de las que son responsables en la Ciudad de México, a fin de incrementar la creación de fuentes de empleos, eficientar el aprovechamiento de los recursos naturales y propiciar el mejoramiento de los niveles de vida de la población, así como coadyuvar en el mejoramiento de la calidad del ambiente y la mejor articulación de las cadenas del ambiente y la mejor articulación de las cadenas productivas, en los términos que se establezcan en las reglas de operación del fondeco-df.

- Administrar la cartera de créditos propia o de terceros relacionada con bienes muebles, inmuebles o derechos.

- Administrar los bienes inmuebles que formen parte del patrimonio del fideicomiso.

- Realizar los actos jurídicos que tiendan a la enajenación de bienes inmuebles de su patrimonio o a la percepción de contraprestaciones por el otorgamiento temporal de uso, goce y disfrute de los mismos, entre los que se contemplan de manera enunciativa más no limitativa a la cesión de derechos a título gratuito, las aportaciones, la compraventa en cualquiera de sus diferentes modalidades, el

arrendamiento y en general la realización de cualquier otro acto jurídico necesario para cumplimentar los fines de este fideicomiso.

- Administrar temporalmente los fideicomisos ya constituidos con el patrimonio fideicomitado y con la aprobación del comité técnico, en tanto se procede a su extinción, esto, considerando que la administración de los recursos que constituyen los patrimonios son responsabilidad de las instituciones fiduciarias y no del fideicomitente.”<sup>24</sup>

**FONDECO** abrió sus puertas con cifras difíciles, según el artículo de la revista Proceso en su edición del 17 de febrero del 2001. La incipiente institución hizo propia la cartera vencida del FondecDF, que ascendía a alrededor de los 120 millones de pesos que casi en un 80 por ciento pertenecían a créditos vencidos otorgados para financiar, plazas, bazares y corredores comerciales. El restante se había destinado a respaldar microempresarios y transportistas de carga y de pasajeros.

En este mismo artículo se menciona que a pesar de arrastrar “una fuerte deuda el gobierno de Cuauhtémoc Cárdenas dio oxígeno al organismo al absorber los pasivos e inyectarle más recursos. Así en su primer año de operaciones el FONDECO tuvo un presupuesto de 35 millones de pesos, 25 de los cuales se canalizaron al fideicomiso subsidiario Fondecoco-Canaco, creado para financiar la construcción del Centro de Negocios y Comercios de la Ciudad de México [...] Fondecoco llegó a operar treinta y siete fideicomisos subsidiarios, algunos de los cuales cumplieron su ciclo y otros desviaron su objetivo original.”<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> <http://www.fondeco.cdmx.gob.mx/#top> Fecha y hora de consulta: 16/11/2016 9:20 P.M.

<sup>25</sup> **Zamorán**. Revista Proceso, Número 1268, *Desaparece el Fondo de Desarrollo Económico 17 de Febrero del 2001*. Fecha y hora de consulta 17/11/2016 10:30 P.M.

Al cabo de cuatro años de operación la administración capitalina, de ese entonces a cargo de Alejandro Encinas, Secretario de Desarrollo Económico del Gobierno del Distrito Federal, encontró desviaciones en las metas, descubrió irregularidades en la operación, en la administración, así como pasivos millonarios en el grueso de los 37 fideicomisos, según el artículo de Proceso.

La desaparición de FONDECO dio paso a la creación del Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México, mismo que se estudiará en el siguiente apartado.

## **2.2. FONDESO y su nueva administración.**

El Fondo para el Desarrollo Social (FONDESO) vio la luz el 5 de junio de 2002 en sustitución de FONDECO. Es un fideicomiso público creado por el Gobierno de la Ciudad de México, y pertenece a la Secretaría de Desarrollo Económico. En sus inicios incluía varios proyectos, entre ellos el de Microcréditos para el Autoempleo y Apoyos a la Micro y la Pequeña Empresa (MyPE).

Haciendo referencia a las reglas de operación del fondo, en el Distrito Federal existen sectores de la población que por sus características socioeconómicas enfrentan barreras para acceder a los créditos que ofertan las instituciones financieras, particularmente los trabajadores por cuenta propia y la población con dificultades de inserción en el mercado laboral que busca autoemplearse.

A esta misma problemática se enfrentan también los Emprendedores y los dueños de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES). Dentro de estas barreras, entre otras, se encuentran el historial crediticio, comprobante de solvencia económica y/o garantías de bienes.



Los resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2014, revelaron que, en el Distrito Federal, la Población Ocupada (93.4% de la Población Económicamente Activa, también conocida como PEA), asciende a 4, 041,197 personas de las cuales 784,537 son trabajadores por cuenta propia. Por otra parte, la Población Desocupada ascendió a 284,789 personas y representó el 6.0% de la PEA.

Con base en los Censos Económicos publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía en 2014, en México, el 99.8% de las unidades económicas está integrado por MIPyMES, las cuales generan el 71.4% del empleo y aportan el 50.6% de ingresos a la economía nacional.

Las MIPyMES generan la mayor parte de los puestos de trabajo, sin embargo, estas unidades económicas son también las menos productivas, las que pagan menores salarios y no ofrecen suficientes oportunidades de capacitación y desarrollo para sus empleados; esto deriva en la incapacidad de estas entidades para desarrollar su potencial económico.

En el Distrito Federal existen 413,309 unidades económicas, que representan el 7.3% del total nacional, de estas, el 93.4% son microempresas, el 5.1% pequeñas empresas, el 1.2% medianas empresas y el 0.3% restante son grandes empresas.

Mientras que en conjunto, las micro, pequeñas y medianas empresas MIPyMES representan el 99.7% del tejido productivo y generan el 52.5% del empleo, aunque sólo aportan el 32.3% de ingresos a la economía local.

Por otra parte, los censos registraron que el 42.7% de las unidades económicas se encuentran en un rango de vida de 0 a 5 años. En particular las más jóvenes de 0 a 2 años de operación representan el 28.0%, generan el 13.9% del empleo y el 4.7% de los ingresos.

Aunado a esta problemática, no existe una oferta suficiente de capacitación para el desarrollo empresarial que brinde las herramientas necesarias a Emprendedores y a las MIPyMES que les permita resolver problemas en su administración y, entender las demandas de un mercado en constante cambio. Estas condiciones - falta de financiamiento y de capacitación disminuyen la posibilidad de que estas empresas sean competitivas, contribuyan a la economía y se conviertan en agentes detonadores de desarrollo económico y social.

Con el propósito de brindar alternativas de financiamiento para el autoempleo de la población, para la generación de ingresos, así como para la creación de nuevos negocios y el desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas, en apego a los objetivos establecidos en el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2013-2018, documento rector que contiene las directrices generales del desarrollo social y económico, específicamente en el Eje 3 “Desarrollo Económico Sustentable”; el Gobierno del Distrito Federal a través del Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México (FONDESO) ha formulado mecanismos de apoyo financiero y no financiero para los emprendedores y MIPyMES bajo una visión incluyente.

Estos esquemas de apoyo otorgan financiamiento, acompañamiento y capacitación a los usuarios en diversas áreas para el mejor desempeño de los proyectos productivos y de las empresas. En este contexto, el Gobierno de la Ciudad pretende fortalecer los sectores industrial, comercial y de servicios, así como al sector rural, todo lo anterior acorde a las reglas de operación.

Este fideicomiso mantenía como objetivo principal crear, mejorar y fortalecer empresas ubicadas en la Ciudad de México mediante servicios financieros y no financieros. Actualmente el objetivo general según reglas de operación vigentes, publicadas el día 22 de octubre del 2015 en la Gaceta Oficial, correspondientes a la nueva administración que tomó posesión en el año 2014 a la fecha es:

Otorgar servicios financieros y no financieros a la población objetivo que promuevan y fomenten la creación desarrollo, consolidación, productividad, competitividad y sustentabilidad de las MIPYMES, de las iniciativas de los emprendedores y de las actividades productivas de autoempleo, para contribuir al desarrollo económico y social, así como a la generación y conservación de empleos en el Distrito Federal.

Y mantiene como objetivos particulares los siguientes puntos.

-Objetivos Específicos:

- Otorgar microcréditos para impulsar alternativas de autoempleo productivo y desarrollar capacidades de crecimiento económico.
- Impulsar iniciativas de emprendedores e incentivarlos a la innovación y al desarrollo tecnológico.
- Otorgar créditos para la creación y/o consolidación de MIPyMES a fin de contribuir al fortalecimiento de sus procesos de producción, comercialización de productos y/o prestación de servicios.
- Ofrecer servicios no financieros para el desarrollo empresarial.

En un principio se diseñó una metodología de grupo solidario con la intención de destinar mayores recursos a los programas del FONDESO y potenciar la experiencia previa de 1998 – 2001, con ello se buscó tener un impacto en la reactivación económica y generación de empleo en el centro del país.

Hasta el año **2015** el **FONDESO** operó cuatro programas:

- Microcréditos para el Autoempleo
- Crédito a la Micro y Pequeña Empresa (MyPES)
- Programa de Apoyo a la Bancarización de Pequeñas y Medianas Empresas
- Servicios no Financieros

Actualmente se cuenta con 4 estrategias de financiamiento y 14 productos financieros, siendo esta la mayor diferencia a resaltar en cuanto a modificaciones de fondo en la institución, entre otras.

## **2.2.1. Servicios Financieros**

### **Microcréditos para el Autoempleo.**

El Programa de Microcréditos para el Autoempleo ha experimentado cambios a lo largo de los últimos cuatro años. Consiste en el nivel más básico de crédito a otorgar, pero es la estrategia más taquillera con la que se cuenta en el fideicomiso. El crédito es escalonado, de inicio se entregaban 3 mil pesos por persona, y el máximo al que aspiraba un solicitante era a un financiamiento de 12 mil. Actualmente inician hasta con 5 mil pesos por persona y el monto máximo a alcanzar son 25 mil pesos por cada uno de los integrantes.

El entonces Programa de Microcréditos para el Autoempleo que actualmente es una estrategia de crédito, mantiene como objetivo fomentar proyectos de negocios y de autoempleo, mediante el otorgamiento de microcréditos a grupos solidarios, conformados en grupos (en años anteriores al 2014) hasta de 15 personas. A partir de la modificación que sufieron las reglas de operación la cantidad de integrantes disminuyó debido a la dificultad que mostraban los equipos para organizar y administrar a sus equipos.

Su población objetivo inicialmente era la población con mayor índice de marginación y pobreza, sin empleo estable, habitante de alguna de las 866 unidades territoriales seleccionadas para este programa en aquel entonces. El grupo solidario estaba formado de 5 a 15 personas que se organizaban con el propósito de impulsar proyectos de negocios individuales o comunes, para gestionar microcréditos.

Cada uno de los integrantes funge como el aval solidario de los demás, por lo que en caso de que alguno de los integrantes no cubra sus pagos, el grupo está obligado a asumir el pago del crédito. Dicho punto se sigue operando en la actualidad.

Anteriormente este programa otorgaba hasta cuatro microcréditos, el primero era de entre mil y tres mil pesos por persona, a pagar en un plazo de ocho quincenas, los requisitos que se debían de cumplir eran: formar parte de un grupo solidario; ser mayor de edad y preferentemente cabeza de familia; presentar una solicitud de crédito y proyecto productivo al Representante Delegacional del Programa de Microcréditos; presentar identificación oficial y comprobante de domicilio actualizado de cada uno de los integrantes del grupo solidario; acudir al curso de capacitación correspondiente.

El acreditado podía solicitar un segundo crédito cuyo monto oscilaba entre cuatro mil a seis mil pesos pagaderos a 16 quincenas, el tercer y cuarto crédito oscilaba entre siete mil a 12 mil pesos a liquidarse en 20 quincenas.

Actualmente las personas pueden acceder hasta a 5 niveles de crédito, el primero va desde los mil pesos como mínimo con un máximo de 5 mil pesos por integrante, a pagar en un plazo de doce quincenas.

Los requisitos básicos para acceder a esta estrategia son presentar original y copia de la credencial para votar vigente, comprobante de domicilio que coincida con el domicilio del o de la solicitante, reciente y pagado; curp, tomar un curso de capacitación con duración de cuatro horas, llenar una solicitud de crédito por integrante y un proyecto colectivo o individual, o mixto según sea el caso integrar el expediente y recibir la visita por parte del personal autorizado, para constatar en imagen impresa el giro del negocio o del domicilio del emprendedor a falta de negocio en operación.

Una vez liquidado el primer nivel, el segundo nivel de crédito es de hasta nueve mil pesos por persona, el tercer nivel puede ser de hasta trece mil pesos por integrante, el cuarto nivel ofrece un monto máximo de hasta diecisiete mil pesos y se diseñó un quinto nivel con un monto máximo de veinticinco mil pesos por integrante, a este se le suma el requisito del RFC con actividad empresarial congruente al giro del negocio presentado.

Como se pudo constatar en párrafos anteriores los montos y los niveles de crédito fueron ampliados en esta nueva etapa del Fondeso para proveer a los comerciantes mayores oportunidades de inversión. El siguiente paso con miras de escalar los negocios era el Programa de Crédito a la Micro y Pequeña Empresa; y en la parte más alta de este esquema se encontraba el Programa de Apoyo a la Bancarización de Pequeñas y Medianas Empresas. Además, como complemento a los créditos se ofrecían también servicios no financieros.

### **De MyPES a MiPymes...**

El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (MyPES) tenía como objetivo otorgar créditos a la población del Distrito Federal para la formación y consolidación de micro y pequeñas empresas, fortaleciendo sus actividades productivas, según Paola Foschiatto, en su texto Políticas municipales de un microcrédito. Éstos servían como instrumento para la dinamización de los sistemas productivos locales.

Menciona también que dicha maduración se lleva a cabo a través de apoyo financiero al segmento de empresas micro y pequeñas que no tienen acceso a créditos de la banca comercial. Este tipo de empresas son definidas como unidades productivas estructuralmente marginadas de los sistemas formales de respaldo técnico, administrativo, promocional y financiero, que cuentan además con 50 trabajadores o menos.

Para la última modificación a la regla de operación, el programa de MyPES desaparece para dar paso a los MiPymes.

El FONDESO diseñó en ese entonces esquemas financieros flexibles y accesibles para las MyPES con condiciones preferenciales y con las tasas de interés real más competitivas del mercado.

Otorgaba dos clases de crédito: el Crédito a la Habilitación y el Crédito Refaccionario; el primero era destinado a la compra de mercancía, materias primas, arrendamientos, nóminas, otros insumos y gastos directos de explotación indispensables para la operación de la empresa.

El Crédito Refaccionario estaba destinado a la compra de maquinaria y equipo, herramientas de trabajo, transporte, adaptación o mejora de instalaciones. El monto de los créditos iba de los cinco mil pesos, hasta 300 mil, con una tasa que varía del 12 al 18% de interés anual sobre saldos insolutos, los plazos de pagos son de 24 meses para el crédito a la habilitación, hasta 36 meses para el Crédito Refaccionario.

Como garantías para créditos mayores de 25 mil pesos se aceptaban bienes muebles e inmuebles, propiedades del solicitante, o de su obligado solidario, con un valor equivalente al monto de financiamiento.



Dentro de los aspectos positivos de este programa era que se evitaba la capitalización de los intereses, lo que representaba menor carga financiera a las empresas para pagar el crédito, además, que como garantía la banca comercial sigue la política de 3 a 1.

El Programa de Apoyo a la Bancarización de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, tenía como objetivo contribuir a que la micro, pequeña y mediana empresa tuvieran acceso a los créditos del sistema bancario, fomentando proyectos con viabilidad técnica para consolidar la importancia que representan en la generación de empleos y el desarrollo económico de la Ciudad de México.

Este programa buscaba facilitar el acceso al crédito bancario comercial de las micro, pequeñas y medianas empresas, creando un ambiente de certidumbre para que el sistema financiero encuentre los apoyos necesarios para canalizar sus recursos hacia estas empresas que no son sujetos de crédito de acuerdo a las evaluaciones tradicionales.

Las maneras de canalizar a las empresas solicitantes de crédito eran dos: la primera propiciaba que las empresas acudieran directamente a los bancos comerciales que ofrecían productos financieros adheridos en el esquema de garantía; la segunda era que acudieran a la institución financiera que mantenía convenios de referenciación con FONDESOS.

Para esto los bancos desarrollaron distintos instrumentos que abarcaban diferentes opciones para otorgar el crédito, variando los montos máximos hasta 900 mil pesos o en otros casos hasta 900 mil UDI's<sup>6</sup>, que tenían como destino capital de trabajo, crédito en cuenta corriente o crédito simple. Además, el mismo programa otorgaba créditos, dependiendo de cada uno de los convenios con los bancos, desde 50 mil hasta 700 mil pesos con sus propios recursos, en cuyo caso los tipos de crédito eran a capital de trabajo, revolvente, permanente y para compra o reembolso de activos fijos.

Con las modificaciones que la actual administración implementó los créditos Mipymes que se dividen básicamente en tres estrategias de crédito a través de varios productos financieros.

#### **“Estrategia de Financiamiento para el Emprendedor**

*Financiamiento para el Emprendedor*, es para la etapa inicial de un negocio y está destinado a todos los emprendedores que presenten un plan de negocio en el que demuestren que cuentan con un proyecto con viabilidad técnica, comercial y financiera. Monto mínimo: \$25,000.00 (Veinticinco mil pesos 00/100 M.N.). Monto máximo: \$100,000.00 (Cien mil pesos 00/100 M.N.). Tasa de interés ordinaria: 16% anual fija sobre saldos insolutos. Plazo de pago: hasta 24 meses.

#### **Estrategia de Financiamiento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa**

*Financiamiento para la Micro Empresa*, está orientado a satisfacer las necesidades de financiamiento de las microempresas independientemente de la actividad comercial en la que desarrollan sus actividades económicas. Monto mínimo: \$25,000.00 (Veinticinco mil pesos 00/100 M.N.). Monto máximo: \$300,000.00 (Trescientos mil pesos 00/100 M.N.). Tasa de interés ordinaria: 16% anual fija sobre saldos insolutos. Plazo de pago: hasta 48 meses.

*Financiamiento para la Pequeña Empresa*, está orientado a satisfacer las necesidades de financiamiento de la pequeña empresa independientemente de la actividad económica en la que se desarrolla. Monto mínimo: \$100,000.00 (Cien mil pesos 00/100 M.N.). Monto máximo: \$400,000.00 (Cuatrocientos mil pesos 00/100 M.N.). Tasa de interés ordinaria: 16% anual fija sobre saldos insolutos. Plazo de pago: hasta 48 meses.

*Financiamiento para Mediana Empresa*, está orientado a satisfacer las necesidades de financiamiento de la mediana empresa independientemente de la actividad económica en la que se desarrolla. Monto mínimo: \$100,000.00 (Cien mil pesos 00/100 M.N.). Monto máximo: \$500,000.00 (Quinientos mil pesos 00/100 M.N.). Tasa de interés ordinaria: 12% anual fija sobre saldos insolutos. Plazo de pago: hasta 48 meses.

### **Estrategia de Financiamiento de Exclusivos**

*Financiamiento para Empresas Culturales*, está destinado a aquellas empresas legalmente constituidas que desarrollen actividades para la producción de bienes o servicios basados en componentes artísticos y culturales. Monto mínimo: \$5,000.00 (Cinco mil pesos 00/100 M.N.). Monto máximo: \$200,000.00 (Doscientos mil pesos 00/100 M.N.). Tasa de interés ordinaria: 12% anual fija sobre saldos insolutos. Plazo de pago: hasta 36 meses.

*Financiamiento para Franquicias*, tiene por objetivo el otorgamiento de créditos a los emprendedores y empresarios que deseen invertir en la adquisición, ampliación, remodelación, adaptación de establecimientos y mejoras de puntos de venta de modelos de negocio reconocidos como Franquicias por la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF). Monto mínimo: \$40,000.00 (Cuarenta mil pesos 00/100 M.N.). Monto máximo: \$500,000.00 (Quinientos mil pesos 00/100 M.N.). Tasa de interés ordinaria: 12% anual fija sobre saldos insolutos. Plazo de pago: hasta 48 meses.

*Financiamiento para la Producción y Comercialización de Productos Rurales*, tiene como objetivo fomentar la producción y comercialización de productos rurales, al otorgar financiamiento para acercar al productor con el consumidor final. Está dirigido a productores del medio rural con desarrollo de actividades en alguna de las siete delegaciones rurales: Álvaro Obregón, Cuajimalpa de Morelos, La Magdalena Contreras, Milpa Alta, Tláhuac, Tlalpan y Xochimilco. Monto mínimo: \$25,000.00 (Veinticinco mil pesos 00/100 M.N.). Monto máximo: \$250,000.00 (Doscientos cincuenta mil pesos 00/100 M.N.). Tasa de interés ordinaria: 12% anual fija sobre saldos insolutos. Plazo de pago: hasta 48 meses.

*Financiamiento para Locatarios de Mercados Públicos*, tiene como objetivo atender las necesidades de crédito de los locatarios de mercados públicos para el desarrollo y modernización de sus actividades comercio al detalle y de prestación de servicios. Monto mínimo: \$1,000.00 (Mil pesos 00/100 M.N.). Monto máximo: \$25,000.00 (Veinticinco mil pesos 00/100 M.N.). Tasa de interés ordinaria: 0.75% quincenal fija sobre saldos insolutos. Plazo de pago: 18 meses. Forma de pago: quincenal.”<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Reglas de operación, <http://www.fondeso.cdmx.gob.mx/> Fecha y hora de consulta: 16/11/2016 9:20 P.M.

### 2.2.2. Servicios No Financieros

El otro programa de FONDESO era el de Servicios No Financieros, cuyo objetivo era garantizar el éxito de los negocios, ofreciendo cursos de capacitación, asesoría y apoyo para la comercialización de los productos y servicios, a los beneficiarios de los programas de crédito, de manera gratuita.

La promoción se realizaba vía Internet, se buscaba la generación de cadenas productivas, elaboración de catálogos, impresos y digitales, así como ferias, exposiciones y foros.

Fondeso contaba con un área de capacitación que impartía cursos de capacitación con temas administrativos y otros conocimientos para el correcto funcionamiento de los negocios.

“Otro de los servicios que brindaba este programa era la promoción a través de la inclusión de grupos de acreditados en diversos catálogos como el de proveedores de productos y servicios para adquisiciones gubernamentales de la administración del Distrito Federal y las 16 delegaciones; catálogos impresos y digitales temáticos por sector o por temporadas de alto consumo, distribuidos entre el público objetivo, la edición mensual de la Revista Electrónica Economía Popular, se publicaba en la página web del FONDESO así como la organización y participación en eventos, ferias, exposiciones.”<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> **BECERRA** Pozos, Laura, Luis Pineda, Mario Alberto Mendoza Godínez. *La Participación Ciudadana en los Programas de Bienestar Social del Gobierno de la Ciudad de México. El caso del Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México (FONDESO)*. Secretaría de Desarrollo Social GDF, México, 2006.

En la actualidad esta área del Fondeso se divide en tiene como oferta cuatro tipos de servicios.

**1.- Cursos de capacitación:** la gama de los cursos se ha extendido, los temas son orientados a la administración de las empresas y son impartidos por profesionales en las diversas materias y diseñados para satisfacer necesidades que el mercado actual demanda.

Aunado a ello, se ha implementado más y mejor tecnología, de tal manera que las personas pueden hacer su registro a través de la vía electrónica en el sistema y pueden conocer en tiempo real el número de lugares disponibles, el tema y el nombre del instructor que impartirá el curso, así como la institución de la cual proviene.

**2.-Catálogo de acreditados:** aquellos acreditados que vayan al corriente en sus pagos pueden acceder a este servicio no financiero que consiste en obtener un lugar en el catálogo virtual de Fondeso, en donde se muestran imágenes de los productos y servicios que elaboran o comercializan los usuarios de las distintas delegaciones de la Ciudad de México.

**3.- Ferias de comercialización:** este servicio consiste en brindar espacios de comercialización a los acreditados, en diversas sedes nacionales e internacionales. Siendo una oportunidad para conocer nuevos mercados y de poder incrementar sus ganancias.

**4.- Asistencia técnica:** este servicio no financiero está diseñado para evaluar a las empresas y poder detectar debilidades susceptibles de convertirse en fortalezas a partir del coaching, con profesionales de las diversas universidades públicas como la UNAM, el IPN y la UAM, entre otras, así como asociaciones dedicadas al desarrollo empresarial, y escuelas privadas de nivel superior como por ejemplo el TEC de Monterrey, que en convenio con Fondeso logran aclarar la visión de muchos empresarios.

En el siguiente recuadro se enuncian algunas de las diferencias más consistentes en los servicios que ofrece el fondo en la administración anterior y en la actualidad.

<b>FONDESO</b>			
SERVICIOS FINANCIEROS		SERVICIOS NO FINANCIEROS	
MICROCRÉDITOS		SERVICIOS NO FINANCIEROS	
Antes	Ahora	Antes	Ahora
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Grupos conformados de 5 a 15 personas</li> <li>· Diversidad en plazos de pago</li> <li>· 4 Niveles de crédito</li> <li>· Llenado de formatos a mano</li> <li>· Curso de capacitación como último paso en el proceso de solicitud de crédito</li> <li>· Únicos documentos a presentar: Credencial para votar y comprobante de domicilio, únicos documentos a presentar</li> <li>· Visita de campo sin soporte documental</li> <li>· Poco uso de tecnología en el proceso de colocación de créditos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Grupos conformados de 3 a 5 personas</li> <li>· Plazos de pago más extensos</li> <li>· Incremento a 5 niveles de crédito</li> <li>· Llenado electrónico de formatos</li> <li>· Curso de capacitación como inicio del proceso de solicitud de crédito</li> <li>· Incremento de documentos a presentar: Credencial para votar, comprobante de domicilio, la curp y RFC, este último sólo para 5º nivel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Servicio complementario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Servicio fundamental en la consolidación de empresas</li> <li>1. Capacitación</li> <li>2. Catálogo de acreditados</li> <li>3. Asistencia Técnica</li> <li>4. Ferias de comercialización</li> </ul>
MIPYMES			
Antes	Ahora		
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mypes</li> <li>· Negocios tradicionales</li> <li>· Garantía obligatoria sin importar el monto a financiar</li> <li>· Trámite con más procesos, formatos complejos</li> <li>· Poca diferenciación de programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mipymes</li> <li>· Negocios tradicionales e innovadores</li> <li>· Garantía para créditos superiores a \$100,001.00 pesos</li> <li>· Trámite ágil, formatos más amigables con el usuario</li> <li>· Diversificación de productos financieros</li> </ul>		
BANCARIZACIÓN			
Antes	Ahora		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesorías para que las empresas pudieran gestionar créditos bancarios</li> </ul>	Inexistente		

Fuente: Elaboración propia

### **2.3. Misión, visión y valores del Fondeso**

Según la consulta en internet de la página web de Fondeso, su misión es la siguiente:

“Es un fideicomiso del Gobierno del Distrito Federal, cuyo propósito es apoyar la población en estado de marginación o pobreza, a través de financiamiento y de servicios no financieros, para la creación y consolidación de sus proyectos económicos.

Los créditos están dirigidos a grupos sociales que se encuentran con dificultades de obtener créditos por parte de los bancos, pues los diferentes productos financieros cuentan con requisitos accesibles.”<sup>28</sup>

#### **Visión del Fondeso**

“Ser el mejor fondo de desarrollo económico y social de México, impulsando de manera integral la micro y pequeña empresa del D.F. Siendo eficientes y guiados por la ética profesional con visión social.”<sup>29</sup>

#### **Valores de la empresa**

Inexistentes en la página de internet del Fondeso.

---

<sup>28</sup> Misión, <http://www.fondeso.cdmx.gob.mx/> Fecha y hora de consulta: 16/11/2016 10:00 P.M.

<sup>29</sup> Visión, <http://www.fondeso.cdmx.gob.mx/> Fecha y hora de consulta: 16/11/2016 10:15 P.M.



## **CAPÍTULO III.**

### **PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL FONDESO, ESPECÍFICAMENTE EN EL ÁREA DE FINANCIAMIENTO**

A lo largo de los dos capítulos anteriores se revisó la importancia de que las instituciones hagan de la comunicación integral su gran aliada, y de que se tome conciencia de su aportación en el éxito de cualquier organización. Fondeso como caso de estudio tiene como particularidad su origen, es una entidad de índole pública perteneciente a la administración del gobierno de la Ciudad de México. Es entonces cuando se da pie a la siguiente pregunta ¿Qué importancia le dan al tema de la comunicación en una institución pública? ¿Cómo se organiza la comunicación? ¿Qué beneficios le trae a la sociedad tener información de este tipo a la mano?

“La política ocupa los primeros puestos entre los temas de preocupación ciudadana. Las encuestas constatan que en la ciudadanía hay una elevada falta de credibilidad y confianza en las instituciones públicas, en los gobiernos y en sus gobernantes.

Las transformaciones de orden social y tecnológico están dibujando el surgimiento de nuevos modelos de gobierno público dirigidos a la mejora de la calidad y del servicio a la ciudadanía y que procuran más transparencia y mayores facilidades para la relación de la ciudadanía con la Administración. Las nuevas formas de comunicación a través de los medios sociales están conformando a su vez una democracia más participativa que conlleva que determinados rituales como las fotografías de inauguración o la convocatoria de ruedas de prensa para cualquier actividad hayan perdido parte de su eficacia.

En esencia, las Administraciones trabajan por el bien común, buscan ser abiertas y transparentes y, en definitiva, más próximas a la ciudadanía, por lo que la comunicación permite acortar las distancias con esta. Estar cerca de las personas es uno de los objetivos de la comunicación política. Además, las Administraciones públicas tienen la obligación de comunicar y publicitar información sobre los servicios públicos desarrollados en ellas.

En este sentido, no se puede entender la política sin la comunicación. La comunicación se define como un pilar básico, un vehículo para la información pública, una herramienta democrática, y de ahí la importancia y trascendencia de la comunicación en la aportación de valor a la gestión de una institución pública.”<sup>30</sup>

En este último capítulo titulado, Propuesta para la elaboración de un programa de comunicación integral para el Fondeso en su área de financiamiento, se revisarán las estrategias a proponer para el mejoramiento de las actividades realizadas en el Fondeso, específicamente en el área de financiamiento al momento de informar a la ciudadanía de los diversos servicios, a la hora de integrar un expediente y hasta que se formaliza un crédito.

Como se revisó anteriormente la comunicación interna se organiza en varias direcciones. En este trabajo de tesina se revisarán únicamente las redes formales de comunicación del fideicomiso público Fondeso.

**Comunicación Descendente:** Uno de los componentes fundamentales de la comunicación interna es el liderazgo practicado por los superiores que ocupan cargos de puestos gerenciales hacia arriba del organigrama. Benito Berceruelo puntualiza en su texto Comunicación Interna en la Empresa. Claves y Desafíos que el liderazgo es más conveniente si es receptivo.

---

<sup>30</sup><http://www.navarra.es/nr/rdonlyres/5fbd54a1d7cf4eaf9ec3guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf> ¿CÓMO PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN DESDE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA? Metodología para el diseño de planes de comunicación. Gobierno de Navarra, España, 2011. p. 5 Fecha y hora de consulta: 10 /01/2017 10:00 P.M.

Este autor hace referencia también a modelos de liderazgo superados, como el **modelo Autoritario**. El cual “responde a la tradicional y muy arraigada visión que sostiene que toda información es poder y, por ello, cuanto menos información tenga el empleado y cuanto menos conozca lo que de verdad ocurre en el interior de su empresa, mejor”.<sup>31</sup> En esta etapa la comunicación prácticamente no existe.

En el **modelo Propagandístico** limitaba a los empleados a tener “fe ciega [...] al escuchar a la empresa.”<sup>32</sup> Ambos modelos condicionan al trabajador a tener que seguir las políticas impuestas y de convertirse en seguidores de instrucciones a pesar de no estar de acuerdo con ello, por miedo a represalias o a un despido.

Después de determinar los primeros dos tipos de liderazgo, el autor define un tercer modelo citado como **modelo Receptivo**. “Y esta comunicación, la bidireccional, es la que consigue que los empleados se sientan integrados en sus proyectos y motivados para lograr los objetivos [...]”.<sup>33</sup>

El responsable de coordinar el análisis de control, de contenido, del medio, de las audiencias y de analizar las consecuencias debe de estar definido para evitar mensajes contradictorios. Y en el texto coordinado por Benito Berceruelo se explica que [...] “la comunicación interna no es la función exclusiva de un departamento sino una tarea que implica a un amplio elenco de actores –toda la cadena jerárquica [...]”

---

<sup>31</sup> **BERCERUELO**, Benito (Coordinador). *Comunicación Interna en la empresa. Claves y desafíos*. Equipo ESTUDIO DE COMUNICACIÓN. 1ª Edición, Wolters Kluwer España, España 2011. p. 22.

<sup>32</sup> *Ídem*.

<sup>33</sup> *Ibíd.* p. 23.

Este mismo autor expone el manejo tan complejo y el origen tan variable de los mensajes, y los segmenta en contenidos de **carácter racional** “(objetivos trazados, presupuestos a cumplir, planes de actuación, contenido de negocio)”.<sup>34</sup> Y en contenidos fundamentados en lo **afectivo**, “(valores, motivación, sentimiento de pertenencia).<sup>35</sup>

Es por ello que mientras existan humanos trabajando en Fondeso es crucial la planeación de la comunicación. El día que se programen humanoides para sustituir la actividad laboral humana, la programación de la comunicación tendrá otros desafíos para los profesionales de la materia.

La comunicación en cascada es necesaria para la correcta transmisión de los mensajes, en el escrito coordinado por Berceruelo se ejemplifica este punto de manera precisa. “Cuando preguntamos a un trabajador cuál es la comunicación que considera más creíble, la gran mayoría responde: “La que recibo de mi jefe. Éste es el fundamento de que, en Comunicación Interna, uno de los métodos más eficaces para transmitir informaciones importantes, es que cada directivo transmita la información personalmente a los profesionales que dependen de él.”<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> *Ibíd.* p. 30.

<sup>35</sup> *Ídem.*

<sup>36</sup> *Ibíd.* p. 82.

Ejemplo de ello surgió en la recién celebrada reunión anual de resultados del fideicomiso que se llevó a cabo en las instalaciones de la Antigua Escuela de Medicina de la UNAM en el centro histórico de la Ciudad de México. En donde en una dinámica de integración el capital humano de Fondeso compartió esta idea, señalando la diferencia entre recibir mensajes importantes a través de un correo electrónico que recibir la información de manera presencial, externaron preferir la segunda vía. Esto permite vislumbrar como el personal prefiere que ciertas decisiones se compartan de una manera tradicional, pero con un componente fundamental de por medio, la retroalimentación.

La comunicación en cascada necesita por tanto un refuerzo, y se podrá plantear la siguiente pregunta al respecto, ¿Para qué repetir el mensaje si ya se dijo? , la razón es que de ésta manera se **reforzarán** los mensajes y además se compartirán de manera **uniforme** a toda la organización. En una junta se podrá acordar algunos puntos, pero a través de un correo, el personal podrá consultar la información tantas veces sean necesarias.

### **Comunicación ascendente.**

Servirán en tanto haya voluntad por parte de los directivos para escuchar información de las personas que están a diario en la operación y que conocen de las quejas y sugerencias de los usuarios para poner manos a la obra. De ahí que se deberá permear a todos que las mejoras serán aplicadas para avanzar en los objetivos y no en un afán de exponer a nadie, para no herir susceptibilidades y generar rechazo por parte de los compañeros.

### **Comunicación horizontal.**

Asimismo, la comunicación entre compañeros del mismo rango debe de contar con mecanismos que eviten la pérdida o devaluación de los mensajes. Tal es el caso que nos expone el escritor Berceruelo, quien afirma que “Las barreras lingüísticas, las diferencias culturales o factores emocionales como el estrés son otros tantos obstáculos que interfieren en la comunicación.

Mención especial merece el rumor, un elemento que genera las principales disfunciones en los procesos de Comunicación Interna, precisamente por su propia naturaleza: circula por canales informales, se propaga rápidamente, es promovido o alentado por fuentes cercanas al receptor y que cuentan con su confianza, bien por amistad o por proximidad.”<sup>37</sup>

La comunicación horizontal es la que generalmente en donde se enquistan este tipo de rumores, en el área de financiamiento existen reuniones en donde explícitamente comenta la directora ejecutiva que está citando a junta porque ya les han llegado a sus oídos miles de rumores y convoca a los compañeros con el fin de aclarar ciertas situaciones. Lamentablemente el perfil de la mayoría de empleados que convergen en esta área no cuenta con alguna profesión, lo cual genera que haya menos profesionalismo en su desempeño.

---

<sup>37</sup> *Ibíd.* p. 86

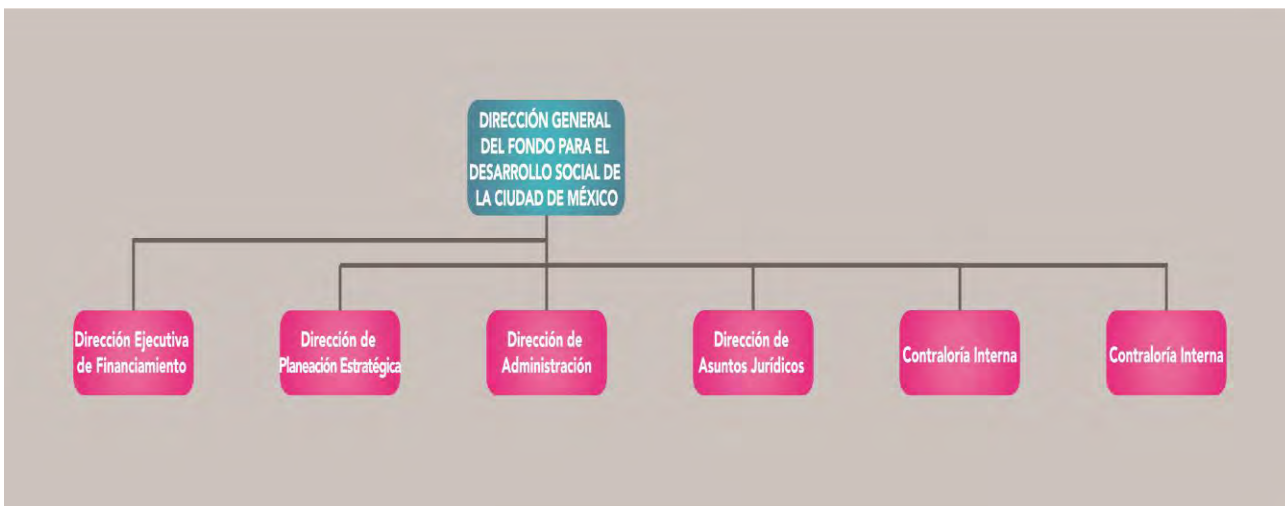
### 3.1. Auditoría o análisis de la situación actual

“Se debe detectar cuál es la imagen que la institución cree que tiene, cuál es la que quiere tener, y cuál es la que realmente proyecta hacia el colectivo interno y/o externo.”<sup>38</sup>

Principales técnicas utilizadas para ello:

- Entrevistas personales
- Reuniones de grupo
- Encuestas

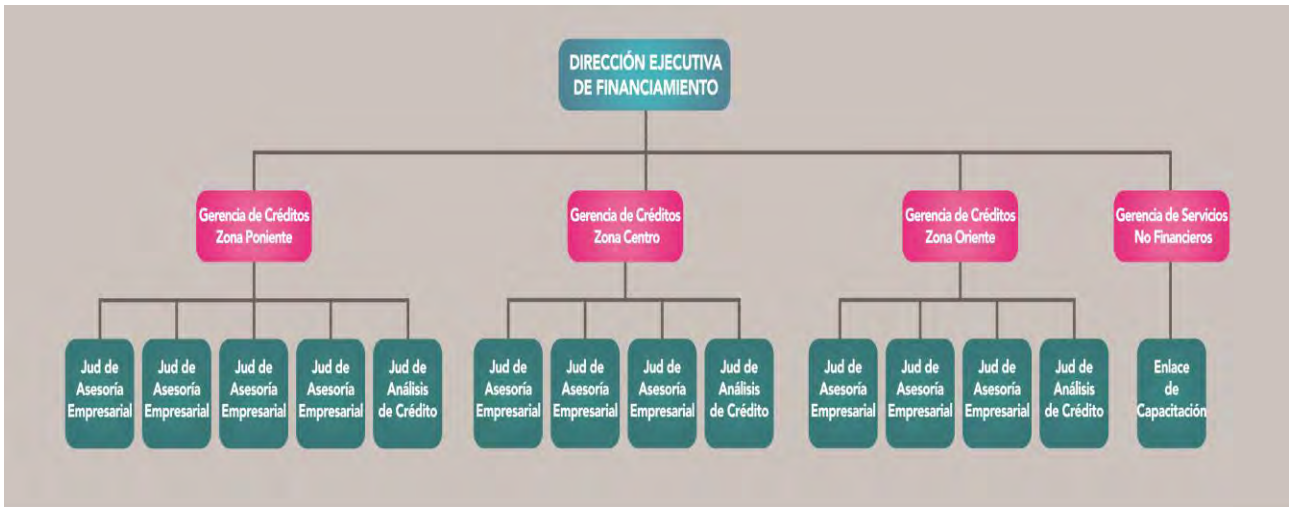
Para realizar el análisis necesario a continuación se revisa el organigrama de la institución.



Fuente: Imágenes tomadas del Manual Administrativo de Fondeso.

---

<sup>38</sup> *Ibíd.* p. 89



**Fuente: Imágenes tomadas del Manual Administrativo de Fondeso.**

Seis de los compañeros son Encargados de despacho y no aparecen en el organigrama, pues son de honorarios, pero al interior se identifican como JUDAE's.



## Contexto local.

Físicamente Fondeso se encuentra ubicado hacia el centro de la Ciudad de México, la más importante de nuestro país. Caracterizada por la gran concentración de personas, según el INEGI en su portal de internet menciona que en esta ciudad “el 99.5% de la población es urbana y sólo el 5% es rural.”<sup>39</sup> Además publica que en el año 2015 el 52.55% de la población eran mujeres y el resto hombres, dando un total de ocho millones novecientos dieciocho mil seiscientos cincuenta y tres habitantes.



**FUENTE:** portal de internet del INEGI, 2017.

Un dato a resaltar para continuar haciendo el análisis interno del Fondeso lo aporta el INEGI, hace mención de un dato interesante en su página web. Resulta que el mayor porcentaje de aportación al PIB estatal lo genera el sector terciario con el comercio por encima de otro sector. Y es justo este sector de la comercialización que se ha financiado en primer lugar a lo largo de la historia del fideicomiso.

---

<sup>39</sup> <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/df/poblacion/default.aspx?tema=me&e=09> Fecha y hora de consulta 28/01/2017 10:57 a.m.

Sector de actividad económica	Porcentaje de aportación al PIB estatal (año 2014)
Actividades primarias	0.04
Actividades secundarias	11.39
Actividades terciarias	88.57
Total	100

FUENTE: portal de internet del INEGI, 2017.

Pero ¿en dónde puede ser localizado Fondeso? De forma presencial en las oficinas centrales o a través de los módulos externos ubicados a lo largo de la CDMX, a través de algunas líneas telefónicas o a través de las redes sociales.

Las instalaciones de las oficinas centrales del Fondeso se encuentran en el número 36 de la calle de Tepozteco, ubicada en la Colonia Narvarte de la delegación Benito Juárez. Es ahí donde se encuentran ubicadas las cuatro áreas que conforman al fideicomiso más la dirección general.

- **Planta baja:**

Encontramos la **recepción** atendida por personal de seguridad.

Ahí mismo encontramos el **archivo**, en donde se hace el resguardo de los expedientes que se conforman en todas las delegaciones.

La **caja** del fondo también se encuentra en la planta baja, ahí se reciben pagos de acreditados que por diversas razones no pueden efectuarlos en el banco. Afuera de la caja está una compañera que se encarga de recibir a la gente que va a tramitar las cartas de no adeudo, misma que está encargada de brindar servicios de atención al público vía telefónica.

También tiene su espacio propio la **JUDAC** asignada a la **Gerencia Regional Oriente**.

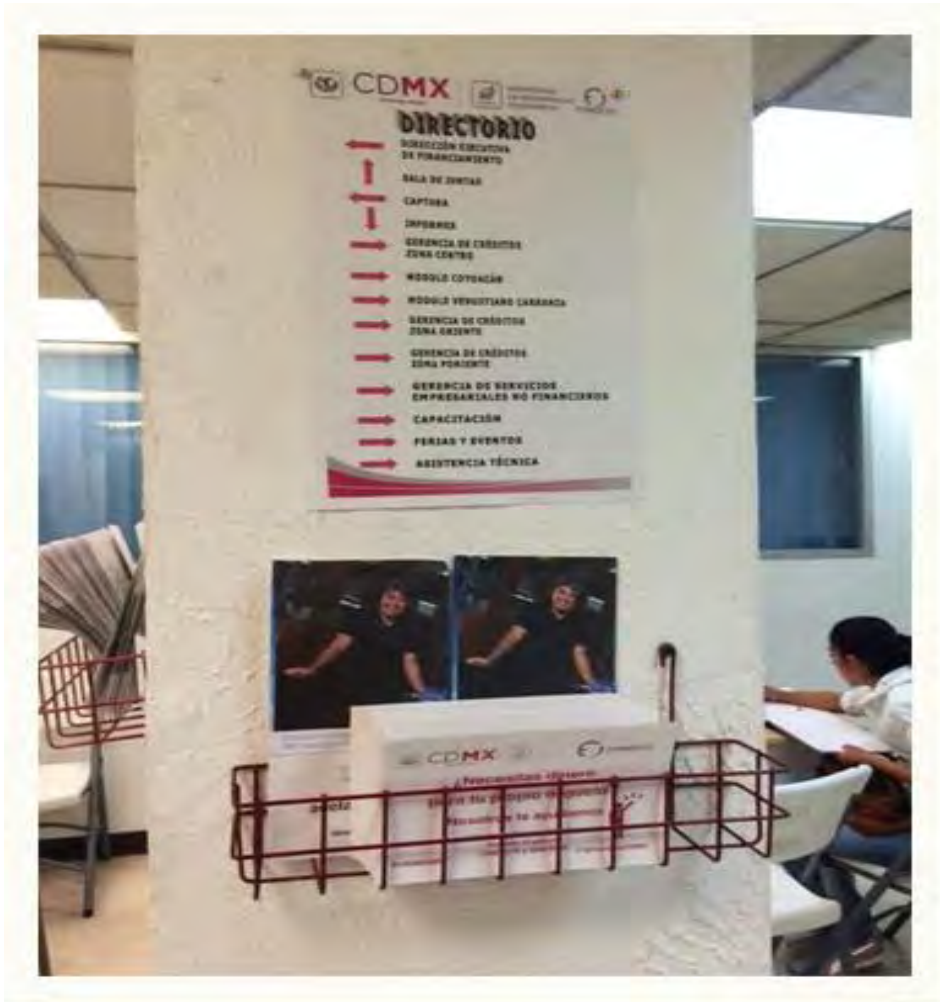
Y, por último, se localizan en este perímetro las aulas A y B utilizadas de lunes a sábado para llevar la impartición de los cursos de capacitación pertenecientes a los servicios no financieros del área de Financiamiento.

- **Primer piso:**

En este nivel se encuentra del lado izquierdo la oficina de la **Coordinadora Ejecutiva de Financiamiento**, cargo que ocupa la Maestra Marcela Castro López. Hallamos también a su particular y a la secretaria de la coordinadora ejecutiva.

La **mesa de control** encargada de recibir todos los expedientes para su revisión, captura en el SUAF, y para su posterior validación. Al centro encontramos un **módulo de información** de los créditos para atender a las personas que lleguen a solicitar informes de los créditos. Asimismo, comparte el espacio una **compañera de servicios no financieros** encargada de brindar el servicio de registro a cursos y entrega de comprobantes de capacitación.

Del lado derecho del piso están concentradas las oficinas de las tres gerencias de servicios financieros con sus respectivos Jefes de Unidad de Análisis de Crédito: la **Gerencia Regional Centro**, la **Gerencia Regional Poniente** y la **Gerencia Regional Oriente (JUDAC en planta baja)**. También convergen aquí los compañeros **JUDAE** que atienden a las personas de la delegación **Coyoacán**, **Venustiano Carranza** y de la delegación **Benito Juárez**. De igual modo localizamos al **equipo de servicios no financieros**, junto a la oficina de su gerente.



**FUENTE:** Imagen tomada del primer piso del Fondo.

Este mapa de señalización se encuentra al entrar al primer piso del fondo, tiene la información necesaria pero falta actualizarla, pues la compañera que atiende a la delegación Benito Juárez nuevamente tiene su espacio físico en el primer piso. Tener avisos actualizados habla de un interés por estar al día con la información proporcionada a la ciudadanía.

- **Segundo piso**

En esta división se encuentra agrupada el área de la **Dirección General** a cargo del Maestro Víctor Hugo López Aranda y su equipo; así como **la Dirección Ejecutiva de Planeación** a cargo de la Actuario Sara Mercedes Uriega Cuesta.

- **Tercer piso**

En este piso se encuentra el área de informática, así como la **Contraloría Interna** a cargo del Lic. David Noé Marroquin Ruíz.

- **Cuarto piso**

Aquí hallamos la **Gerencia de Asuntos Jurídicos** a representada por la Lic. Ángela María Elena Romero Ruiz y su equipo de abogados quienes atienden los asuntos de orden legal del fideicomiso. Así como la oficina de Información Pública.

- **Quinto piso**

Por último, se localiza en este piso la **Gerencia de Administración** a cargo del C.P. Roberto Carlos Carvajal Duarte.

La anterior distribución se halla en las instalaciones de las oficinas centrales. Mientras tanto a lo largo de la Ciudad de México se encuentran distribuidos los módulos de atención externos ubicados en diversas delegaciones. Como a continuación se enlistan.

Los módulos externos pertenecientes a las diversas gerencias son:

- **Gerencia Regional Centro:**

Cuauhtémoc

Tlalpan (Rural)

Xochimilco (Rural)

- **Gerencia Regional Poniente:**

Álvaro Obregón (Rural)

Azcapotzalco

Cuajimalpa (Rural)

Magdalena Contreras (Rural)

Miguel Hidalgo

Gustavo A. Madero



Fuente: Elaboración propia

- **Gerencia Regional Oriente:**

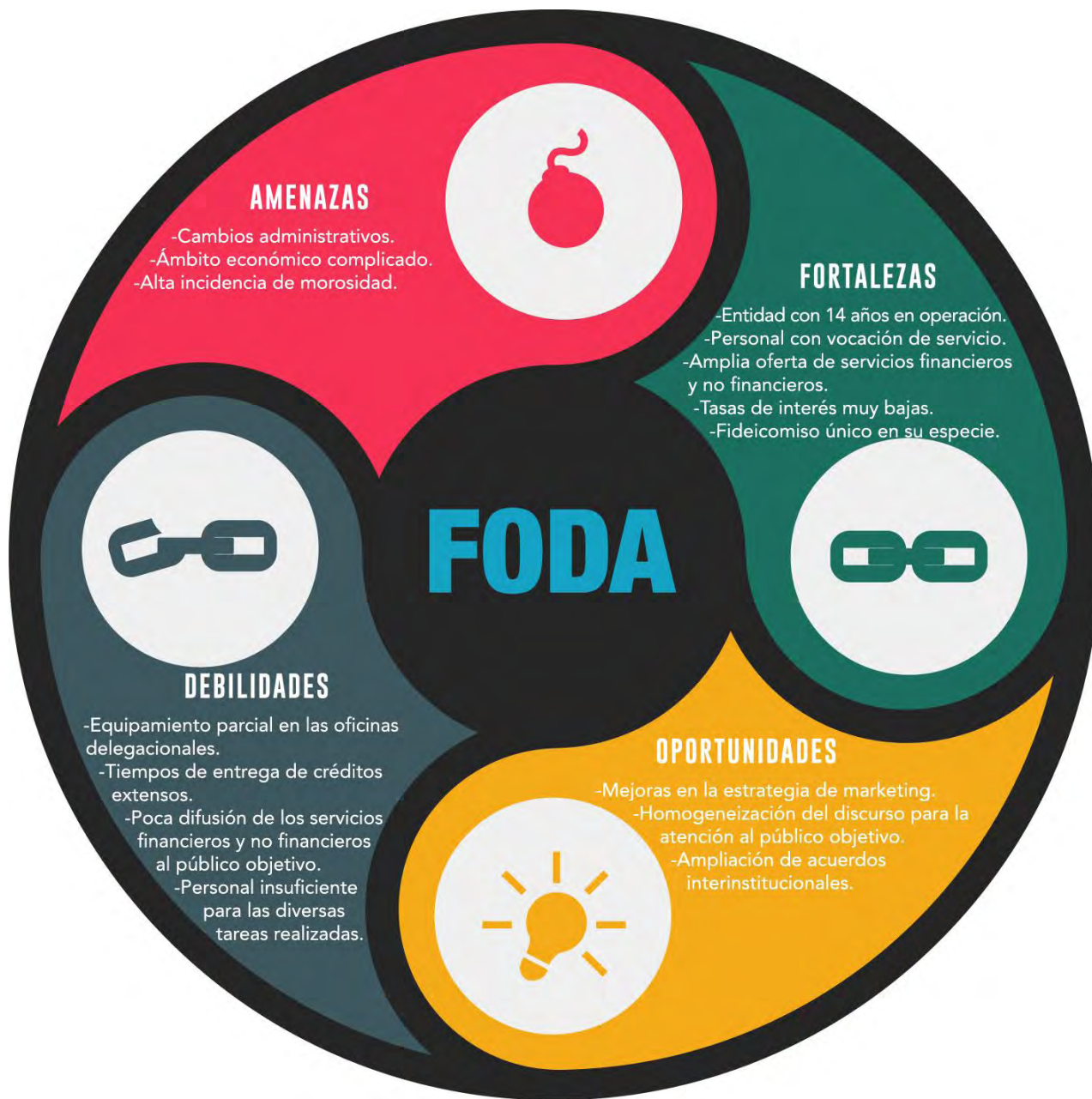
Iztacalco

Iztapalapa

Milpa Alta (Rural)

Tláhuac (Rural)

### 3.2. FODA



Fuente: Elaboración propia



### 3.3. Valores y cifras de Fondeso

Un punto más de la imagen corporativa del Fondeso a mejorar es la definición de valores, en el ámbito laboral hay reglas no escritas que se siguen, pero la institución debe señalar cuáles serán sus valores estandarte a predicar en el ejercicio del día a día de toda su cuadrilla.

Los siguientes valores son los que desde este trabajo de investigación se proponen para la entidad.

- Responsabilidad. El tema de lo financiero requiere de personas que entiendan las consecuencias de sus actos. Se entiende que se deberá de conducir sus acciones de la mejor manera.
- Compromiso. El fundamental que los que laboramos en Fondeso entendamos que sin nosotros no se podrían concretar los objetivos.
- Trabajo en equipo. Valor indispensable para hacer de las diferencias complementos de las habilidades del grupo.
- Servicio. Buscar en la medida de lo posible rebasar las expectativas de los usuarios.
- Transparencia. Informar del actuar de Fondeso para generar confianza.



FONDESOS



CDMX  
CÓDIGO DE MÉXICO



SECRETARÍA  
DE DESARROLLO  
ECONÓMICO

## Cifras de FONDESOS



FONDESOS



CDMX  
CÓDIGO DE MÉXICO



SECRETARÍA  
DE DESARROLLO  
ECONÓMICO

### Datos 2016

**11,334**

Créditos otorgados

**+ de 20,000**

Capacitados

**50 MDP**

A través de fondos federales y locales para apoyo a 20 proyectos de alto impacto

**1,431**

Créditos Mypes por \$50.9 MDP con una cartera vencida de 6.8%

**11,077**

Acreditados

**17,200**

Jóvenes emprendedores beneficiados en iniciativas de cultura emprendedora

**9,865**

Créditos Microcréditos por \$69.1 MDP con una cartera vencida de 12%

**122.7 MDP**

En créditos otorgados que equivalen a una cartera de 137 MDP

**6,975**

Jóvenes activos en redes sociales

**5.3 MDP**

Recuperados por cartera judicial y extrajudicial  
**Monto más alto de la Administración**

**38**

Créditos Rurales por \$2.7 MDP con una cartera vencida de 6.8%

## Datos 2013 - 2016

**445.1 MDP**  
Otorgados en créditos que equivalen a una cartera de 500.8 MDP

**17 MDP +3 locales**  
Recuperados por cartera judicial y extrajudicial

**285.6 MDP**  
A través de fondos federales y locales para apoyo a 38 proyectos de alto impacto

**1.4 millones de jóvenes**  
Conocieron las iniciativas de fomento a la cultura emprendedora

**58,500 jóvenes**  
Beneficiados a través del fomento a la cultura emprendedora

**6,570**  
Seguidores activos en redes sociales de FONDESO

Las imágenes de éste apartado forman parte de la presentación del Director General del Fondeso, del Maestro Víctor Hugo López Aranda en la reunión anual de resultados llevada a cabo a inicios del año 2017.

En ellas se destacan el número de emprendedores, empresarios, jóvenes y microempresarios financiados con las diversas estrategias de crédito, así como los créditos recuperados y los seguidores activos en redes sociales del Fondeso.

Las cifras son alentadoras, existe una mayor eficiencia en el diseño de los programas, la población objetivo para los mismos está mejor definida, existen menos deficiencias en la operación del fondo y la vinculación con otros programas de la CDMX y el gobierno federal ha aumentado considerablemente.



FONDESOS



CDMX  
CIUDAD DE MÉXICO



SECRETARÍA  
DE DESARROLLO  
ECONÓMICO

# ¿Quiénes somos y cómo estamos?



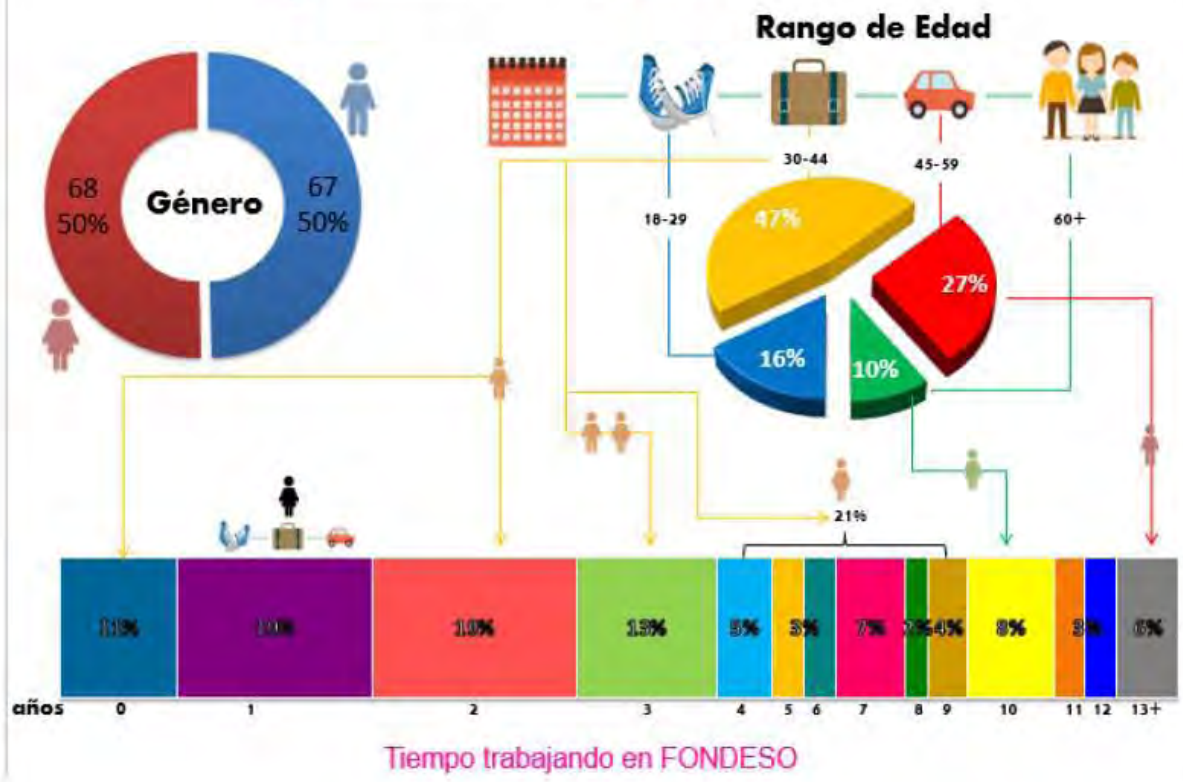
FONDESOS



CDMX  
CIUDAD DE MÉXICO



SECRETARÍA  
DE DESARROLLO  
ECONÓMICO



También es importante hacer mención del hecho de que el Fondeso es un fideicomiso compuesto por gente joven en su mayoría, como se señala en la imagen 5, siendo el rango de 33 a 44 años, el más amplio entre las edades del capital humano. Otro dato a resaltar es que la permanencia en el fondo del 38 por ciento de la planilla de empleados lleva entre uno y dos años trabajando para la institución.

Esto deja entre ver que casi la mitad de los trabajadores no han formado arraigo a la institución, esto puede ser una fortaleza, debido a que no se han enquistado malas prácticas por ceguera de taller, sino que los nuevos colaboradores pueden llegar a refrescar el ámbito laboral con ideas renovadas. No con ello se quiere decir que los compañeros de antaño no puedan aportar ideas novedosas, más bien son complementarios ambos perfiles.

Además de que el porcentaje de hombres y mujeres, prácticamente es igual. Lo que genera que haya contrapeso y que el ambiente no se permee por ideas preconcebidas o sexistas.

El capital humano en cualquier empresa o institución es de gran valor para lograr los objetivos planteados. Sin ellos ningún plan de comunicación serviría. Ahora se revisará la encuesta de satisfacción laboral que fue realizada a todo el personal de Fondeso. Cabe destacar que esta tarea no era llevada a cabo por la administración anterior.

La **encuesta de satisfacción laboral** aplicada el 13 de enero del **2017** tenía como contenido las siguientes preguntas.

1. ¿Está usted satisfecho con el tipo de trabajo que realiza? ¿Considera que su trabajo es atractivo, creativo, desafiante o motivante?

Nada satisfecho    1    2    3    4    5    Muy Satisfecho

2. ¿Está usted satisfecho con las cargas de trabajo y responsabilidades que tiene?

Nada satisfecho    1    2    3    4    5    Muy Satisfecho

3. ¿Está usted satisfecho con el reconocimiento que recibe por el trabajo realizado?

Nada satisfecho    1    2    3    4    5    Muy Satisfecho

4. ¿Está usted satisfecho con los logros alcanzados en su área de adscripción?

Nada satisfecho    1    2    3    4    5    Muy Satisfecho

5. Si cuenta con personal a su cargo, ¿considera que éste propicia un ambiente laboral adecuado? (Ambiente laboral- las relaciones laborales se basan en el respeto y la cordialidad, se siente cómodo trabajando en su área de adscripción, a pesar de las posibles diferencias que pudieran ocurrir, el trabajo y la comunicación fluyen adecuadamente.)

Nada satisfecho    1    2    3    4    5    Muy Satisfecho

6. ¿Está usted satisfecho con el ambiente laboral de su área de adscripción? (Ambiente laboral- las relaciones laborales se basan en el respeto y la cordialidad, se siente cómodo trabajando en su área de adscripción, a pesar de las posibles diferencias que pudieran ocurrir, el trabajo y la comunicación fluyen adecuadamente.)

Nada satisfecho 1 2 3 4 5 Muy Satisfecho

7. ¿Está usted satisfecho con el trato que recibe de sus superiores?

Nada satisfecho 1 2 3 4 5 Muy Satisfecho

8. ¿Está usted satisfecho con sus posibilidades de capacitarse y aprender en el trabajo?

Nada satisfecho 1 2 3 4 5 Muy Satisfecho

9. ¿Está usted satisfecho con las condiciones de su trabajo?

Nada satisfecho 1 2 3 4 5 Muy Satisfecho

10. Tomando en cuenta todos los factores ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted en su empresa?

Nada satisfecho 1 2 3 4 5 Muy Satisfecho

#### FACTORES DE SATISFACCIÓN

Por favor indique qué tan importante resulta, para usted, que los factores siguientes se cumplan.

11. Conocer los avances del programa de trabajo de su área de adscripción.

Nada importante 1 2 3 4 5 Muy Importante

12. Obtener el reconocimiento necesario por su trabajo.

Nada importante 1 2 3 4 5 Muy Importante

13. Sentirse atraído o desafiado por las actividades que realiza.

Nada importante 1 2 3 4 5 Muy Importante

14. Ejercer la correcta responsabilidad por mi trabajo.

Nada importante 1 2 3 4 5 Muy Importante

15. Ejercer la correcta responsabilidad por mi trabajo realizado en equipo. Es decir, que tanto logros como los errores sean compartidos o justamente dimensionados.

Nada importante    1    2    3    4    5    Muy Importante

16. Contar con la oportunidad de aprender y capacitarme en el trabajo.

Nada importante    1    2    3    4    5    Muy Importante

17. Contar con la oportunidad de ser promovido en mi trabajo.

Nada importante    1    2    3    4    5    Muy Importante

18. Saber con claridad lo que se espera del trabajo que realizo.

Nada importante    1    2    3    4    5    Muy Importante

19. Poder externar opiniones y quejas a mis superiores sin temor a represalias.

Nada importante    1    2    3    4    5    Muy Importante

20. Contar con un ambiente físico adecuado y los recursos necesarios para realizar mi trabajo. Ambiente físico: iluminación, instalaciones, y condiciones de seguridad.

Nada importante    1    2    3    4    5    Muy Importante

21. Contar con un ambiente laboral adecuado para realizar mi trabajo. (Ambiente laboral- las relaciones laborales se basan en el respeto y la cordialidad, se siente cómodo trabajando en su área de adscripción, a pesar de las posibles diferencias que pudieran ocurrir, el trabajo y la comunicación fluyen adecuadamente.)

Nada importante    1    2    3    4    5    Muy Importante



Considerando los planteamientos siguientes, indique en qué porcentaje considera que éstos se cumplen en Fondeso.

**Logros** -Conocer las metas alcanzadas, resultados, rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido.

0%      25%      50%      75%      100%

**Responsabilidad** –los logros y errores son justamente dimensionados o compartidos

0%      25%      50%      75%      100%

Condiciones de trabajo –son adecuadas y me siento cómodo y seguro con ellas

0%      25%      50%      75%      100%

Ambiente laboral –el trato entre compañeros es de respeto, me siento cómodo trabajando en mi área de adscripción.

0%      25%      50%      75%      100%

Reconocimiento –valoración del trabajo procedente de jefes, compañeros, subordinados, etcétera.

0%      25%      50%      75%      100%

El trabajo mismo –si las cargas de trabajo son adecuadas, es atrayente, creativo, desafiante, variado.

0%      25%      50%      75%      100%

Promoción –existen posibilidades de ascenso o formación.

0%      25%      50%      75%      100%

De esta encuesta se tomaron los siguientes resultados. Destaca el incremento en la credibilidad y el clima organizacional, los trabajadores se sienten bien con el ambiente laboral. Sin encuesta arrojó que para este año la mayor preocupación es la estabilidad laboral, debido a la coyuntura electoral que se aproxima. Por lo que el director del Fondeso invitó a todos a no bajar la guardia y a continuar con los objetivos de las metas señaladas por área y a continuar trabajando en equipo.



### **3.4. PLAN DE COMUNICACIÓN**

#### ***3.4.1 Objetivos***

**Se determinaron los siguientes objetivos generales:**

- Incrementar el trabajo en equipo.
- Fomentar la lealtad del equipo hacia la institución.
- Generar credibilidad, confianza y transparencia entre la ciudadanía.
- Mejorar el proceso de comunicación y de atención ciudadana.

**Como objetivos particulares se plantearon los que a continuación se enlistan:**

1. Motivar e integrar a los empleados de Fondeso en un entorno cambiante.
2. Transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y fortalecer la idea de la identidad de la empresa en un clima de confianza y de motivación.
3. Lograr que la planilla conozca las decisiones que les afectan y que puedan expresar su opinión a través de canales específicos.
4. Fomentar el uso de la comunicación tanto interna como externa para ser el mejor fideicomiso de su índole y optimizar el servicio de atención al cliente.

### **3.4.2. Estrategia de comunicación**

Se propone dar a conocer a los diversos públicos que Fondeso promueve **acciones y metas** de corto y mediano plazo capaces de generar beneficios a aquellos solicitantes con negocios comercialmente viables. A través de una atención ciudadana de calidad, provista por un equipo de trabajo comprometido y profesional.

### **3.4.3. Público objetivo**

Interno:

-Los empleados de Fondeso, específicamente del área de financiamiento.

Externo:

-Emprendedores y empresarios que pretendan llevar a cabo una actividad económica en la Ciudad de México.

-Posibles aliados institucionales nacionales e internacionales del ecosistema de emprendimiento.

### **3.4.4. Ejes y mensajes**

- Compañerismo y trabajo en equipo.
- Fidelización y lealtad a la institución.
- Emprendedurismo. Componente primordial en el desarrollo económico y social de los capitalinos.
- Desarrollo y promoción de una cultura empresarial.

El mensaje que se propone en este sentido es que a Fondeso le interesa financiar proyectos y negocios viables para propiciar el desarrollo económico de los acreditados y acreditadas, a través de atención de calidad hacia los usuarios; lo que implica servir con empatía, ética profesional e información oportuna y veraz.

### **3.4.5. Plan de acciones**

#### **Comunicación Interna:**

- Reuniones informativas

Una de las ventajas de llevar a cabo reuniones informativas es lo barato y efectivo que ello resulta. Los jefes podrán recoger impresiones de comunicación no verbal de sus compañeros de área, así como definir algunas cosas relevantes de los temas tratados en ese mismo momento.

- Buzón de sugerencias.

A través de este método, aquella persona que tenga una posible sugerencia podrá emitirla de forma que se podrán aplicar aquellas que sean viables para la institución.

- Cartas de la dirección

Este método resulta sencillo, pero de gran valor. Pocas veces se puede tener contacto con el director de la institución debido a la gran cantidad de compromisos que debe cumplir al día un directivo. Así que esto podrá facilitar y acortar tiempos para hacerle llegar información.

- Boletín

En Fondeso los empleados no tienen un medio formal con estas características. Este material de apoyo podrá resultar de gran utilidad debido a que hay información que debe ser de pleno conocimiento de la planilla.

- Intranet

El intranet es uno de los pocos medios que hasta ahora se ha venido utilizando de manera más formal. Permitiendo un flujo de mensajes más controlado e institucional, de tal manera que todos reciben instrucciones a través de los correos institucionales, pues antes algunos trabajadores argumentaban que no tenían activas sus cuentas personales, o las bandejas de entrada ya estaban saturadas y por ello no recibían los mensajes. La propuesta en este sentido es continuar con su uso.

- Foros

Al tener como fin último impactar positivamente la economía de los emprendedores y empresarios de la CDMX, es de suma importancia que Fondeso se presente en diversos foros para poder generar alianzas estratégicas además de promover sus objetivos a los diversos públicos.

- Manual de bienvenida

Crear una futura experiencia a los “extraños” que vienen llegando a la institución es de suma importancia, debido a que los nuevos deben percibir su incorporación a una institución profesional, preocupada por la incorporación informada de sus recién llegados.

- Manual de cultura corporativa.

Deberá de contener la (definición de la compañía, misión, visión y valores; repaso histórico; modelos de actuación; correcta aplicación de la identidad corporativa; políticas de fomento a la participación de los empleados; procesos de comunicación interna; identificación de canales existentes para el intercambio de información y; los principales consejos para optimizar el desarrollo de los procesos de comunicación.

- Manual de procedimientos (otras áreas)

En cuanto al manual de procedimientos, en las distintas áreas ya se cuenta con uno, sin embargo, siguen quedando vacíos en cuanto a cuáles son las acciones que se deben de resolver inter áreas o en cuanto a cuáles son sus funciones en cada problema a resolver.

- Manual de procedimientos (interno al área de financiamiento)

El área de financiamiento es la más nutrida de todo el fideicomiso y la que lleva a cabo toda la parte operativa del mismo. Su labor es fundamental en toda la gestión de la información para que las demás áreas hagan el debido tratamiento de los datos una vez entregados los expedientes generados por los JUDAE's y los Promotores.

Por ello es necesario homogenizar todos y cada uno de los procedimientos que esta área lleva a cabo, desde el saludo que se le emite a las personas, la información que se proporciona al interesado, el seguimiento que se le da al solicitante, así como los pasos para la formalización del crédito, el cobro de éste, la cancelación de la cuenta actual, así como los pasos futuros para conseguir un crédito consecutivo, o incluso las consecuencias de caer en mora o no pago.

La experiencia dicta que resulta más caro a la larga resolver problemas que se pudieron haber prevenido a través de un speech inicial integral frente al usuario. Es por ello que se recomienda mapear los problemas más frecuentes para incluirlos en el discurso de las personas que son la primera cara del Fondeso.

### **Imagen institucional:**

La identidad corporativa será la columna que abandere la razón de ser de los esfuerzos en conjunto de todas las áreas. Y toda acción conllevará a la consecución de las metas. La papelería será de un color, la pintura exterior, las tarjetas de presentación, los anuncios, incluso como lo menciona Rubén Treviño, la actitud de los trabajadores, la contestación telefónica y demás contactos con el cliente tendrán el mismo objetivo. Destacar la identidad corporativa positiva de la organización.

El hecho de generar una idea única de la empresa, que implique que los públicos entiendan las ventajas de adquirir productos o servicios en tal empresa o institución, que reconozcan los beneficios ofertados es la meta máxima a alcanzar. Y ahora sí la coherencia se verá reflejada en las ventas de los clientes, o en la demanda de los usuarios.

De ahí que en esta tesina se esté destacando la importancia de manejar una cara única al usuario debido a que todas las oficinas externas del Fondeso tienen características físicas diferentes. No cuentan con un formato establecido para el manejo de la imagen institucional, lo cual es poco favorecedor a la hora de atender al público. Incluso el ambiente que se genera con la decoración puede conllevar a actitudes hostiles, enfadadas, poco amables; mientras que la actitud de alguien en un espacio iluminado y ordenado puede ser mucho más favorecedora. Como a continuación se expone.



- Oficinas delegacionales con imagen uniforme (pintura, viniles y mobiliario)

Antes...

**Imagen 1**



Ahora...

**Imagen 2**



**Fuente: Imágenes tomadas en la oficina del módulo de Fondeso en Xochimilco**

### **Análisis de la Imagen 1.**

En la primera imagen se percibe una oficina irregular en cuanto a color. Las cartulinas pegadas con masking tape se ven improvisadas. El anuncio en color negro en donde se lee: Programa de Microcréditos, no refleja la gama de servicios que ofrece Fondeso. Y la planta seca al exterior de la oficina da un aspecto de abandono, además de que la iluminación es insuficiente. En conjunto no se percibe qué se ofrece en esta instalación.

### **Análisis de la Imagen 2.**

A diferencia de la primera imagen, la segunda tiene los colores oficiales de la administración actual del gobierno de la Ciudad de México, y se ve un lugar con buena iluminación. El logotipo de Fondeso ocupa la parte principal del frente de la oficina, y la frase que está debajo de las iniciales del fondo resumen la razón de ser del fideicomiso. Al mismo tiempo con el letrero de “Bienvenidos”, se les anticipa que se les recibe con gusto.

Se percibe en segundo plano, un anuncio donde se resumen qué es Fondeso como material de apoyo, además de que el mobiliario se renovó por sillas de color blanco, dando un aspecto de pulcritud y transparencia.

### **Propuesta de imagen para oficinas externas de Fondeso.**

De la imagen 3 a la 6, se sigue observando la mejoría de la imagen institucional en las instalaciones. La limpieza, así como el orden son más evidentes y se busca promover en el espacio visible al fideicomiso.

Ésta es la imagen corporativa que se propone para los demás módulos externos de Fondeso en las distintas delegaciones, las fotos anteriores corresponden a la oficina de Fondeso en Xochimilco.

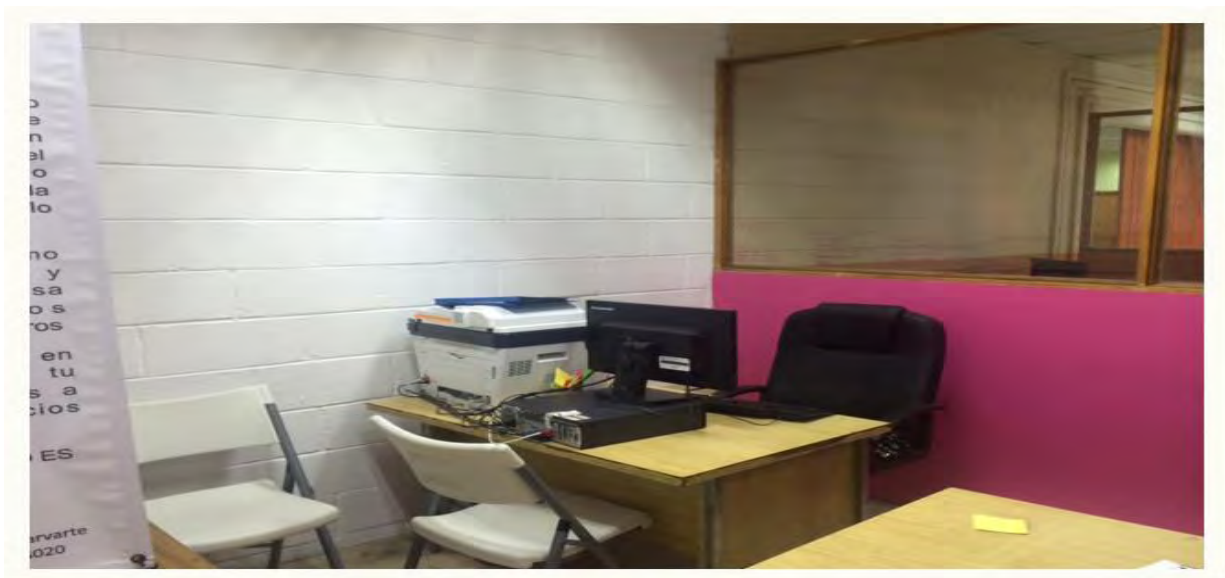
Antes...

**Imagen 3**



Ahora...

**Imagen 4**



**Fuente:** Imágenes tomadas en la oficina del módulo de Fondeso en Xochimilco

Antes...

Imagen 5



Ahora...

Imagen 6



Fuente: Imágenes tomadas en la oficina del módulo de Fondeso en Xochimilco



- Actualización de la información presentada en la página web.

En este punto se propone mantener actualizado el contenido de la página de internet del Fondeso. Tanto en el home de la página web, por ser el resumen del portal, así como la información del directorio. En esta captura de pantalla, por ejemplo, aún aparece información referente al año 2016 cuando la consulta se efectuó el 6 de febrero del 2017.



Fuente: Imagen captada de la página de Fondeso (Home) Fecha y hora de consulta: 06/02/2017 9:53 p.m.

Lo cual no cumple con la premisa de que el internet permite obtener datos recientes e información útil desde cualquier sitio.

En cuanto al directorio, se puede observar que las imágenes presentadas de los compañeros JUDAE´s que tienen a su cargo módulos externos no son uniformes, carecen de una presentación seria, este último punto es crucial pues la gente se acerca al fideicomiso en busca de un crédito.

Además de que el contenido presentado en el directorio no está actualizado, se recomienda volver a fotografiar a la planilla y mostrar en este link fotografías recientes del personal y con presentación uniforme, para ello se proponen dos opciones a elegir:

- Vestimenta formal: varones con saco negro, camisa blanca y corbata color bugambilia, y mujeres con saco negro, camisa y mascada color bugambilia.
- Portando el uniforme de Fondeso: de puestos gerenciales en adelante se tomará la imagen con camisa blanca con logotipo de Fondeso y el resto de la planilla con la playera tipo polo de tono bugambilia.

Esto servirá para darle una presentación uniforme al capital humano de Fondeso, de tal manera que se le pueda dar un carácter más formal. E incluso proporcionar a los ciudadanos elementos para conocer a las personas autorizadas para prestar los servicios de Fondeso y a no ser susceptibles de una extorsión por parte de gestores o de delincuentes.

**Directorio**

**Dirección General**

- Dirección de Planeación Estratégica**
- Dirección Ejecutiva de Financiamiento**
- Dirección Ejecutiva de Administración**
- Dirección de Asuntos Jurídicos**
- Oficina de Información Pública**
- Contraloría Interna**

**Oficinas Delegacionales**

Fuente: Imagen captada de la página de Fondeso (Directorio) Fecha y hora de consulta: 06/02/2017 9:57 p.m.

**Oficinas Delegacionales**

**Yael Chávez González**

J.U.D. de Asesoría Empresarial. Oficina Delegacional en Alvaro Obregón  
Tel. 56-98-90-60  
[yael.chavez@fondeso.cdmx.gob.mx](mailto:yael.chavez@fondeso.cdmx.gob.mx)

**Roberto Erasmo Martínez Medina**

J.U.D. de Asesoría Empresarial. Oficina Delegacional en Coyoacán  
Tel. 56-98-90-60  
[roberto.martinez@fondeso.cdmx.gob.mx](mailto:roberto.martinez@fondeso.cdmx.gob.mx)

Fuente: Imagen captada de la página de Fondeso (Oficinas Delegacionales) Fecha y hora de consulta: 06/02/2017 10:00 p.m.

Continuando con la información contenida en la página de internet del fondo, podemos observar que en el directorio de las oficinas delegacionales algunos aparecen sin fotografía como se muestra en el siguiente ejemplo, asimismo la primera compañera ya no tiene a su cargo la delegación Gustavo A. Madero, lo cual puede generar confusión en las personas por los cambios no exhibidos desde el directorio como un refuerzo a la información que seguramente le harán saber en el momento en que se presente en el módulo delegacional.

En el caso de la segunda persona enlistada, ésta, por ejemplo, ya no trabaja para Fondeso, por lo tanto, no tiene caso mantener sus datos en el directorio. Y en el tercer caso, ya existe el nombramiento de la persona que ahora tiene a su cargo la oficina de Fondeso en la delegación Miguel Hidalgo, pero sus datos aun no aparecen.



**Indira Hernández Mora**  
J.U.D. de Asesoría Empresarial. Oficina  
Delegacional en Gustavo A. Madero  
Tel. 56-98-90-60  
[indira.hernandez@fondeso.cdmx.gob.mx](mailto:indira.hernandez@fondeso.cdmx.gob.mx)

**Selene Bernal Mejía**  
J.U.D. de Asesoría Empresarial. Oficina  
Delegacional en Magdalena Contreras  
Tel. 56-98-90-60  
[selene.bernal@fondeso.cdmx.gob.mx](mailto:selene.bernal@fondeso.cdmx.gob.mx)

J.U.D. de Asesoría Empresarial. Oficina  
Delegacional en Miguel Hidalgo  
Tel. 56-98-90-60

Realiza tu Servicio social

Síguenos a través de:

Fuente: Imagen captada de la página de Fondeso (Oficinas Delegacionales) Fecha y hora de consulta: 06/02/2017 10:20 p.m.



En el siguiente ejemplo, una persona aparece repetida en el directorio, con distinto cargo y asignada a dos gerencias diferentes. Lo cual deja ver que no se le está brindando la veracidad a la información a través de la actualización de los datos.

LEY DE LA COMISIÓN DE DERECHOS HUMANOS DE LA CDMX

CONSEJO PARA PREVENIR Y ELIMINAR LA DISCRIMINACIÓN DE LA CIUDAD DE MÉXICO

INSTITUTO DE LAS MUJERES

OPDHDF

Lic. Gloria Isabel Rojas Delgado

Gerente de Créditos Zona Poniente  
Tel. 91-80-07-80 ext. 128  
[gloria.rojas@fondeso.cdmxf.gob.mx](mailto:gloria.rojas@fondeso.cdmxf.gob.mx)

Rosa María Mendoza Santiago

Gerente de Créditos Zona Oriente  
Tel. 91-80-07-80 ext. 117  
[rosa.mendoza@fondeso.cdmx.gob.mx](mailto:rosa.mendoza@fondeso.cdmx.gob.mx)

ADMINISTRATIVO

REGLAS DE OPERACIÓN

Consultar Boletín

Fuente: Imagen captada de la página de Fondeso (Oficinas Delegacionales) Fecha y hora de consulta: 06/02/2017 10:30 p.m.

Rosa María Mendoza Santiago

J.U.D. de Análisis de Crédito, Oficina Delegacional en Benito Juárez

Tel. 56-98-90-60

[rosa.mendoza@fondeso.cdmx.gob.mx](mailto:rosa.mendoza@fondeso.cdmx.gob.mx)

Fuente: Imagen captada de la página de Fondeso (Oficinas Delegacionales) Fecha y hora de consulta: 06/02/2017 10:36 p.m.

- Volantes.

En este punto se propone manejar un formato único y homogéneo, debido a que cada delegación imprime y personaliza sus volantes con la información que cada encargado cree conveniente para los ciudadanos que buscan la oferta de servicios del fondo.

- Checklist de requisitos.

Otro material de apoyo que es básico actualizar es el checklist de los requisitos que se les entrega a los interesados, debido a que siguen enlistados requisitos que ya no se solicita a los futuros acreditados, lo cual puede causar confusión. Incluso se podría buscar un diseño que ocupe menos espacio, y hasta generar con ello un ahorro de papel y de tinta para el fideicomiso.

- Tarjetas de presentación.

Las tarjetas de presentación son fundamentales para la operación de los JUDAE's debido a su permanente contacto con públicos y autoridades de otras instituciones. Una de las tareas del personal es la continua difusión de los servicios que se ofrecen, en diferentes mercados, así como en comercios. En diversas ocasiones la gente solicita alguna tarjeta debido a que no se tiene a la mano pluma y papel para anotar, o es más complicado tomar nota de los datos en el teléfono celular y lamentablemente es un "cliente perdido" por no contar con ellas.

- Elaborar “menú” de oferta de servicios financieros y no financieros.

Debido a la gran variedad de productos financieros, en este trabajo documental también se propone la elaboración de este material de apoyo, como si fuera un menú de restaurante. Este formato facilitará la introducción de los solicitantes a los diversos servicios que se ofrecen en el fideicomiso y al mismo tiempo será de utilidad al ser una ayuda visual para que se pueda materializar la división de los servicios tanto financieros como los no financieros.

En cuanto a la **comunicación externa**:

- Vale hacer mención que ha habido entrevistas en programas de televisoras locales como Capital 21, con presentaciones de algunos gerentes y JUDAE’s para transmitir la información respecto a los créditos de Fondeso.



- Además de las entrevistas brindadas a un programa transmitido por internet y televisión de paga titulado Universo Pyme, conducido por Eduardo Torreblanca.



Sin embargo, la selección de los medios de comunicación en los cuales publicitarán Fondeso y el mensaje a emitir se debe de planear para poder llegar al público correcto, pues una de las observaciones que continuamente señalan los acreditados y las acreditadas es que no tenían ningún conocimiento de Fondeso.

- También se ha tenido presencia en programas radiofónicos de a.m. pero en menor cantidad.
- Las actividades de difusión que lleva a cabo el Secretario de Desarrollo Económico, el Maestro Salomón Chertorivski Woldenberg, también son parte de la comunicación externa, es a través de estos eventos que se encarga de promover en gran medida el concepto de Fondeso.

Estas actividades incluyen múltiples vistas a los mercados públicos establecidos en la Ciudad de México, así como a los actos públicos que como funcionario de alto nivel debe de asistir.

- Fondeso lleva a cabo también entregas masivas de los recursos, en donde a través de un acto protocolario se hace una presentación que incluye temas como ¿qué es Fondeso? ¿a qué se dedica? ¿dónde se encuentran ubicados las oficinas centrales?; además el delegado anfitrión ofrece un breve discurso de bienvenida a los asistentes, seguido de la presentación de dos casos de éxito de algunos productores o empresarios consolidados o con antigüedad en los programas del fideicomiso los cuales comparten su experiencia con respecto a cómo han logrado consolidarse a través de los distintos servicios otorgados por Fondeso.

Por último, el Secretario de Desarrollo Económico emite un mensaje orientado a resaltar la importancia de la capacitación empresarial, retoma algunas frases de los casos de éxito presentados, enfatizando a los nuevos acreditados la obligación de pagar los créditos y promueve el programa llamado OBVIE de la SEDECO entre otros temas.



**Fuente: Imagen tomada en entrega de créditos en la delegación Miguel Hidalgo**

Todo lo anterior se desarrolla para la consolidación de la comunicación externa del Fondeso. Así como los proyectos estratégicos que se plantean desde el área de Planeación.

Mismos que implican mayor cantidad de financiamiento en coordinación con otras instituciones nacionales e internacionales. Un ejemplo de ello es el programa de Atrévete a emprender 2.0, en donde se apoya a jóvenes inscritos en escuelas públicas de educación superior que cursan los últimos semestres de las diversas carreras. Sólo deben de presentar un proyecto innovador y comercialmente viable. Pues además de capacitación en temas empresariales podrán ser acreedores a financiamiento para hacer que su proyecto sea realidad.

### 3.4.6. Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2017				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planeación del contenido de las reuniones mensuales	Directores de área	Abril	Diciembre																																				
Reunión mensual por área	Directores de área	Abril	Diciembre																																				
Desarrollo de formatos para buzón de sugerencias y cartas a la dirección	Comunicación Social	Abril																																					
Diseño e instalación de buzón de quejas y sugerencias.	Comunicación Social/Recursos materiales/ Diseñador gráfico	Abril																																					
Envío de formatos de quejas y sugerencias vía intranet	Comunicación Social	Abril																																					
Desarrollo del diseño y contenido de boletín mensual	Comunicación Social	Abril	Diciembre																																				
Envío del boletín mensual vía intranet	Comunicación Social	Abril	Diciembre																																				
Investigación de temas a desarrollar en diversos foros	Comunicación Social/Planeación/Financiamiento	Abril	Diciembre																																				
Planeación cronológica de eventos y foros a asistir	Comunicación Social/Dirección General/ Planeación	Abril																																					
Recopilación de información y desarrollo de manual de bienvenida y de cultura corporativa	Comunicación Social/Dirección General/ Planeación	Abril	Mayo																																				
Recopilación de información y desarrollo de manual de procedimientos.	Comunicación Social/Directores de área	Abril	Mayo																																				
Toma de imágenes al personal para el directorio en línea y actualización del mismo en la página web.	Comunicación Social	Abril																																					
Actualización semanal de la página web con notas de prensa y actividades de la institución.	Comunicación Social	Abril	Diciembre																																				
Levantamiento de medidas en módulos externos para plasmar marca institucional y propuesta de línea de diseño.	Comunicación Social/Recursos materiales/ Diseñador gráfico	Abril																																					
Colocación de marca institucional en módulos externos.	Recursos materiales/ Diseñador gráfico	Abril																																					
Propuesta de línea de diseño de volantes, checklist, tarjetas de presentación y menús de oferta de servicios.	Diseñador gráfico	Abril																																					
Impresión y entrega de publicidad institucional.	Recursos materiales / Diseñador gráfico / Financiamiento	Abril	Octubre																																				
Diseño e impartición de taller sobre la importancia de la imagen institucional uniforme y cómo transmitirla.	Comunicación Social / Capacitación	Abril	Octubre																																				
Continuar con el desarrollo de talleres de atención ciudadana de calidad, así como de actualización para el personal que atiende directamente con usuarios.	Comunicación Social / Capacitación	Mayo	Diciembre																																				
Planeación y organización de la reunión anual de resultados de la institución.	Comunicación Social / Director General / Planeación / Directores de área	Diciembre																																					
Elaboración, validación y emisión de los mensajes a difundir en radio, televisión en internet.	Comunicación Social / Director General	Abril	Diciembre																																				
Selección de medios más importantes según difusión y alcance	Comunicación Social / Director General	Abril	Diciembre																																				
Evaluación de resultados	Comunicación Social	Abril	Diciembre																																				

### 3.4.7. Presupuesto:

PRESUPUESTO				
Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario	Total
Volantes 8x16 Papel couche 360 gramos	Millar	12	\$1,200.00	\$14,400.00
Checklist	Millar	12	\$300.00	\$3,600.00
Tarjetas de presentación	Millar	22	\$600.00	\$13,200.00
Menús de servicios	Pieza por ambas caras	17	\$800.00	\$13,600.00
Microperforado con vinil	Pieza	12	\$1,500.00	\$18,000.00
Pintura vinílica comex	Litro	72	\$60.00	\$4,320.00
Buzón de quejas y sugerencias	Pieza	18	\$250.00	\$4,500.00
Organización de reunión anual de resultados	Evento	1	\$12,000.00	\$12,000.00
			<b>Total</b>	<b>\$83,620.00</b>

Los recursos económicos serán totalmente aportados por Fondeso.



#### **3.4.8. Control y seguimiento**

Es necesario monitorear el resultado de las actividades planteadas para poder medir y mejorar el plan inicial, en caso de ser necesario. Uno de los métodos de medición es a través del desarrollo de indicadores que se revisarán de manera trimestral para identificar aquellas actividades a corregir.

#### **3.4.9. Evaluación**

Con la información final que arroje el control y seguimiento se evaluará el plan de comunicación y sus resultados. A través de esta evaluación se determinarán nuevas acciones en la materia. Debido a que la información y los públicos están en constante renovación, no permanecen estáticos.

## **Conclusiones.**

A lo largo de esta tesina que lleva por título: **Propuesta para mejorar la comunicación organizacional del Fondeso, específicamente en el área de financiamiento**, se pudo revisar el concepto de comunicación como un fenómeno necesario para la existencia humana y por ello sujeto de investigación y profesionalización. El hecho de que los humanos tomemos datos de nuestro ambiente para compartirlos con otros y que éstos nos entiendan, y que además nos retroalimentemos revela la importancia de la comunicación como herramienta de progreso.

Nuestra percepción es entonces un resumen de nuestras ideas, creencias, valores y vivencias; misma que conduce a que las personas desarrollen sus vidas dentro de grupos sociales, a partir de esto entenderemos, comunicaremos y recibiremos respuestas diferentes. Este ejemplo se puede focalizar en un ambiente familiar, en este aunque dos humanos sean hijos de la misma pareja ambos reaccionan distinto a impulsos iguales.

Este trabajo documental se enfoca a la comunicación en el ámbito laboral, en donde podría parecer que los procesos comunicativos son muy simples, pero no es así. Es fácil obviar que la regla ya está escrita y que se está condenado a cumplirla, pues los jefes ya conocen su nombramiento y los subordinados saben que son contratados para obedecer ciegamente las instrucciones y de esa manera poder alcanzar las metas, pero la realidad dista mucho de esta afirmación.

En la actualidad las personas pasan más de ocho horas al día en sus espacios físicos de trabajo. Conviviendo, en la mayoría de ocasiones, con los mismos compañeros y bajo mucha presión. Lo cual genera una percepción negativa del ambiente laboral, repercutiendo en la concreción de los objetivos de la empresa o institución para la cual laboran.

Las grandes empresas hacen de la comunicación organizacional una herramienta básica para su funcionamiento, la imagen corporativa es cuidadosamente planeada, pues en conjunto con sus otros departamentos clave sus objetivos estarán cada vez más al alcance, lo cual se traduce para ellos en grandes sumas de dinero para los dueños y directivos de las mismas.

A diferencia de las instituciones públicas, estas son creadas para satisfacer demandas de la sociedad así como para poder administrar los recursos públicos, teniendo como fin contribuir a la mejora de la vida social de ciertos grupos de la población. Lo anterior complica las cosas pues al no tener fines lucrativos se han enquistado prácticas negativas que no permiten alcanzar las metas planteadas, por ejemplo, las personas no reciben incentivos por hacer bien su trabajo, existen estigmas por parte de la sociedad hacia los servidores públicos, el servicio por lo regular no satisface a los usuarios, entre otras.

Lo anterior ha provocado una crisis de credibilidad por parte de la ciudadanía hacia las instituciones. Por lo cual los gobiernos han tenido que voltear a replantearse y a transferir el modelo de Administración Pública Tradicional hacia una nueva forma de gestión, la Nueva Gestión Pública. Basada en preceptos de orden gerencial. Mismos que revaloran al ciudadano como un cliente que puede calificar un servicio determinado, y en espera de una atención de calidad.

El gobierno de la Ciudad de México está capacitando a sus servidores públicos para brindar una atención de calidad e incide en los mecanismos de entrega de la atención ciudadana considerando protocolos para lograr imagen, atención, procesos, y gestión homólogos.

El punto anterior es crucial para esta tesina pues es la razón de ser de la misma, por ello se planteó a lo largo de los últimos dos capítulos a la comunicación integral como pieza clave de la homologación de varios componentes de la atención ciudadana.

De ahí la importancia de este proyecto para Fondeso, pues va a permitir exponer algunas debilidades, por ejemplo los mensajes comunicativos están fluyendo de manera deficiente dentro de la organización, pues a la fecha algunos empleados no conocen de manera total algunos procesos. Este trabajo es meramente propositivo sin fines de juzgar la labor que a diario desempeñan mis compañeros, pues he tenido la fortuna de brindar mis servicios para esta institución a lo largo de ya casi 7 años y he sido testigo de aciertos y desaciertos a la hora de querer cumplir las metas y de acercar los servicios de Fondeso a la ciudadanía.

La adecuada comunicación interna de una organización es el eje fundamental en el progreso de las relaciones de trabajo y de la ejecución diaria de tareas señaladas. Recordemos que la comunicación fluye en varias direcciones. De manera descendente, ascendente y horizontal.

La planeación de la comunicación permitirá que los mensajes lleguen a los diversos públicos previamente segmentados en el plan de comunicación organizacional de la empresa. Esto permeará a los colaboradores de tal forma que ellos a su vez repliquen el mensaje correspondiente a los usuarios de manera que ellos perciban lo que Fondeso es.

Fondeso podrá encontrar en la comunicación integral una gran herramienta para darle estructura a sus procesos comunicativos y ayudar a minimizar los errores en los procesos. A continuación, se describirán los principales hallazgos revelados en la investigación.

El principal es que Fondeso hizo una reingeniería importante en su contrato constitutivo, a raíz de detectar deficiencias en sus programas, desatención de poblaciones objetivo, deficiencias en la operación y la poca vinculación existente con otros programas de la CDMX; sin embargo, promueve como logro “nuevas estrategias de comunicación” las cuales no son definidas. La administración actual cambió la imagen institucional, remodeló el edificio donde se ubican las oficinas centrales, retomó el uso de la página web, entre otras acciones. Pero no terminó de cerrar la pinza.

Muestra de ello es que no son explícitos en ningún lugar los valores que van a regir la operación en Fondeso, tema fundamental a la hora de marcar el rumbo del fideicomiso.

En cuanto a la publicidad institucional esta no es homogénea, cada delegación diseña su propio volante; además no existe un taller para comunicar el mensaje exacto a transmitir hacia el exterior, en lo que respecta a las oficinas externas sólo una tiene imagen institucional en área visible; y no existe un manual de bienvenida que induzca a los nuevos a entender el concepto del lugar donde va a desempeñarse. Lo que deja entrever que todavía existen áreas de oportunidad a explotar.

La página web del Fondeso es un área importante de mejora, tanto las imágenes del directorio como la información que contiene están obsoletas, recordemos que la información debe ser reciente, veraz y oportuna. Para estar cumpliendo verdaderamente con el papel de empoderar a la ciudadanía a través de la información.

Los profesionales de la comunicación, en especial los egresados de la Universidad Nacional Autónoma de México, podrán jugar un papel destacado en cualquier institución de índole pública en temas de comunicación organizacional. Pues la capacidad de profundizar en la investigación y analizar los casos de estudio desde una óptica profesional y con una formación orientada al avance de la sociedad es algo que caracteriza a mis colegas.

## BIBLIOGRAFÍA

### Referencias bibliográficas:

1.-**ADLER** Ronald B. y Marquarat Jeannes. *Comunicación Organizacional*. Editorial McGraw Hill, 5ª Edición, México 2014.

2.-**ASTUDILLO** Moya, Marcela. *Fundamentos de economía*, México: UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas: Probooks, 2012.

3.-**BECERRA** Pozos, Laura, Luis Pineda y Mario Alberto Mendoza Godínez. *La Participación Ciudadana en los Programas de Bienestar Social del Gobierno de la Ciudad de México. El caso del Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México (FONDESO)*. Secretaría de Desarrollo Social GDF, México, 2006.

4.-**BERCERUELO**, Benito (Coordinador). *Comunicación Interna en la empresa. Claves y desafíos*. Equipo ESTUDIO DE COMUNICACIÓN. 1ª Edición, Wolters Kluwer España, España 2011.

5.- **COSTA**, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, La Crujía, 2ª Edición, 2009.

6. - **CLOW**, Kenneth E. **BAACK**, Donald. *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. México, Pearson Educación, 4ª Edición, 2010.

**7.- FERNÁNDEZ**, Collado Carlos. *Teorías de la comunicación*. México, Editorial McGraw-Hill, 1ª edición, 2009.

**8.- FERNÁNDEZ**, Fernández Maximiliano. *Comunicación y reputación en empresas e instituciones. Experiencias profesionales y propuestas prácticas*. España, Editorial Universitas, 2011.

**9.-FOSCHIATTO**, Paola y Giovanni Stumpo. *Políticas municipales de un microcrédito. Un instrumento para la dinamización de los sistemas productivos locales. Estudio de caso en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, 2006.

**10.- PAOLI**, Bolio José Antonio. *Comunicación e información. Perspectivas teóricas*. México, Editorial Trillas, 13ª impresión, 2004.

**11.-TREVIÑO**, Martínez Rubén. *Publicidad. Comunicación integral en marketing*. México, McGraw Hill, 3ª Edición, 2010.



## Cibergrafía:

1.-<http://www.fondeco.cdmx.gob.mx/#top> Fecha y hora de consulta: 16/11/2016 9:20 P.M.

2.-Zamorán. **Revista Proceso**, Número 1268. *Desaparece el Fondo de Desarrollo Económico* 17 de Febrero del 2001. <http://www.proceso.com.mx/184903/desaparece-el-fondo-de-desarrollo-economico>. Fecha y hora de consulta: 17/11/2016 10:30 P.M.

3.-Reglas de operación y manual administrativo. <http://www.fondeso.cdmx.gob.mx/> Fecha y hora de consulta: 16/11/2016 9:20 P.M.

4.-<https://www.youtube.com/watch?v=D9ycCTgJ4OQ> Fecha y hora de consulta: 03/01/2017 10:00 P.M.

5.-<https://www.youtube.com/watch?v=g-Ev5HAXtg> Fecha y hora de consulta: 03/01/2017 10:00 P.M.

6.-<http://www.navarra.es/nr/rdonlyres/5fbd54a1-d7cf-4eaf-9ec343ad2fcd3a9e/0/guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf> ¿CÓMO PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN DESDE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA? *Metodología para el diseño de planes de comunicación*. Gobierno de Navarra, España, 2011. Fecha y hora de consulta: 10 /01/2017 10:00 P.M.

7.<http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/df/poblacion/default.aspx?tema=me&e=09> Fecha y hora de consulta: 28/01/2017 10:57 a.m.

8.-Curso en formación en línea sobre **Atención Ciudadana de Calidad**. Escuela de Administración Pública de la Ciudad de México. 6ª Edición, 2016.

9.-<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/4/1594/15.pdf> **ROCHA**  
Ontiveros, Ma. Dolores. Reforma de las instituciones públicas en México. Fecha y hora de consulta: 3/02/2017 10:00 P.M.