

“Análisis organizacional y de imagen de Asociaciones no lucrativas.”

© 2008 Raymundo Castillo Bautista y Alejandra Juárez Anguiano

ISBN: en trámite

Grupo EUMEDNET

Universidad de Málaga, España

“Análisis organizacional y de imagen de Asociaciones no lucrativas.”

**Raymundo Castillo Bautista
Alejandra Juárez Anguiano**

lielander@yahoo.com.mx

2008

Agradezco,

A mis padres: Raymundo y Estela

Por darme siempre su amor y apoyo incondicional, por todo lo bueno que de ellos he recibido a lo largo de mi vida.

Gracias por orientarme, guiarme y la educación que he recibido de ustedes.

A mis hermanos:

Raymundo

Gustavo

Carolina

Carlos

Por sus buenos consejos, afecto, el apoyo que me han otorgado y por los buenos momentos que hemos compartido.

A Raymundo, “mi todo”, mi novio, amigo y compañero, por ayudarme, orientarme y brindarme su amor.

Por impulsarme a ser mejor persona, con quien he compartido este gran proyecto para titulación.

A Bruno, por su interés y apoyo en el desarrollo de este trabajo.

Alejandra Juárez Anguiano

Estas palabras, son solamente para evocar a aquellas personas que han participado en mi vida.

Dos de ellas, Susana y Raymundo, fundamentales, mis padres, maestros y amigos, quienes han creído en mí, han sabido escucharme y me han dado la libertad para errar y acertar, y a través de su vida, me han enseñado el valor de la congruencia que se lleva en el corazón.

Otras dos, Petra y Emeterio, mis abuelos y maestros, me han enseñado la fortaleza que se debe tener ante la vida sin importar los retos que ella disponga sobre uno, y a encontrar la vida en la tierra.

Una más, Alejandra, mi pareja, amiga y compañera, quién al optar por que camináramos juntos, con su apoyo, consejo, cuestionamiento y amor, me ha hecho crecer.

Así como a Bruno, por brindar una oportunidad para crecer académica y laboralmente.

A los otros, que me han enseñado lo que quiero y no quiero ser, a través de su amistad o simplemente de nuestro encuentro en la vida.

Y así poder darles a todas ellas, simplemente las gracias, por ayudar de alguna manera en mi vida.

Raymundo Castillo Bautista

“La realidad, pues, se ofrece en perspectivas individuales. Lo que para uno está en último plano se halla para otro en primer término. El paisaje ordena sus tamaños y sus distancias de acuerdo con nuestra retina, y nuestro corazón reparte los acentos. La perspectiva visual y la intelectual se complican con la perspectiva de la valoración. En vez de disputar integremos nuestras visiones en generosa colaboración espiritual, y como las riberas independientes se aúnan en la gruesa vena del río, compongamos el torrente de lo real.”

José Ortega y Gasset

“La enfermedad de un hombre se mide por la frecuencia de la palabra ‘vida’ en su vocabulario.”

Emil Cioran

“Y cuando salía de ella, vio por fin, sentado al borde de los fosos de la ciudad, a un joven que lloraba.

Se acercó a él, y tocándole los rizos de sus cabellos, le dijo:

– ¿Por qué lloras?

Y el joven alzó los ojos para mirarle y reconociéndole, respondió:

– Estaba yo muerto y me resucitaste. ¿Qué iba yo a hacer más que llorar?”

Oscar Wilde

Índice

Introducción	9
Capítulo 1 Metodología	11
1.1 Idea de la Investigación	11
1.2 Planteamiento y delimitación del Problema	12
1.3 Hipótesis	13
1.4 Objetivos	13
1.5 Metas	13
1.6 Metodología	13
1.7 Beneficios	14
Capítulo 2 Organizaciones	15
2.1 Aproximación al concepto de organización	15
2.2 Teorías o modelos para explicar las organizaciones	18
2.3 Clasificación de las organizaciones	18
2.3.1 Por su actividad	18
2.3.2 Por la naturaleza de su capital	19
2.3.3 Por su magnitud	19
2.4 Análisis FODA	21
2.5 Organigrama	22
2.5.1 Criterios para elaborar un organigrama	22
2.5.2 Clasificación de los organigramas	23
Capítulo 3 Filantropía y Organizaciones no lucrativas	32
3.1 Aproximación a la filantropía	32
3.1.1 Antecedentes de la filantropía	35
3.1.2 Esbozo histórico de la filantropía en México	38
3.2 Organizaciones no lucrativas	41
3.2.1 Características de las organizaciones no lucrativas	42
3.2.2 Clasificación de las organizaciones no lucrativas	43
3.2.3 Fuente de ingresos de las organizaciones no lucrativas	46
3.2.4 Fundaciones e instituciones donantes	46

3.3 Organizaciones no lucrativas en México	48
3.3.1 Clasificación de las organizaciones no lucrativas en México	50
3.3.2 Fundaciones en México	51
3.3.3 Fundamento legal de las organizaciones no lucrativas en México	52
3.3.4 Fundamentos financieros y contables de las organizaciones no lucrativas en México	54
Capítulo 4 Imagen organizacional	55
4.1 Aproximación a la imagen	55
4.1.1 Etapas de la génesis de la imagen	57
4.1.2 Tipos y funciones de la imagen	58
4.2 Imagen organizacional	58
4.2.1 Esbozo histórico de la imagen organizacional	63
4.2.2 Elementos de la imagen organizacional	64
4.2.3 Tipos de imagen organizacional	65
4.2.4 Leyes de la imagen organizacional	65
4.3 Imagen de organizaciones no lucrativas	66
4.3.1 Beneficios de la imagen de organizaciones no lucrativas	67
4.3.2 Aspectos a considerar en la imagen de organizaciones no lucrativas	68
Capítulo 5 Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos A.C.	69
5.1 Personalidad	69
5.2 Historia	69
5.3 Misión	70
5.4 Visión	71
5.5 Objetivos específicos	72
5.6 Estructura y personal	73
5.7 Servicio ofrecido	74
5.8 Relaciones	74
5.9 Bienes y recursos	76
5.10 Descripción de la oficina	77
5.11 Logros	79
5.12 Auditoria de Imagen	81
Capítulo 6 Análisis de la AMNRDAC	88
6.1 Análisis Organizacional	88
6.2 Análisis FODA	89
6.2.1 Fortalezas	89
6.2.2 Oportunidades	89
6.2.3 Debilidades	90
6.2.4 Amenazas	91

6.3 Análisis de cultura y de valores	93
6.4 Análisis de imagen gráfica	95
6.4.1 Signo verbal/nombre comunicativo	95
6.4.2 Signo gráfico	95
6.4.3 Signo Cromático	96
6.4.4 Tipografía	97
6.4.5 Características del nombre	97
6.4.6 Figuras retóricas presentes en el signo gráfico	98
6.4.7 Elementos de Alfabetidad visual	98
6.4.8 Lectura de la imagen	99
6.4.9 Inconsistencias en la imagen	100
Capítulo 7 Recomendaciones	102
7.1 Recomendaciones	102
7.1.1 Recomendaciones a nivel organizacional	102
7.1.2 Recomendaciones a nivel de comunicaciones y de imagen	103
7.2 Propuesta de organigrama	104
Conclusiones	106
Bibliografía	107

Introducción

Este trabajo de investigación es el resultado de las actividades realizadas dentro del diplomado *Arte Forense*, siendo la búsqueda de la aplicación en la realidad de las temáticas cubiertas dentro del mismo, así como la contribución social, dos de los principios rectores buscados por el coordinador del diplomado Bruno Enrique Ramírez Ornelas. De tal manera que, bajo contacto de él con la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos A.C. (AMNRDAC), como resultado a un primer acercamiento en el cual se conocieron las necesidades de esta organización, a esta segunda generación en cursar el diplomado le fue asignada la tarea de colaborar en la solución de algunas de ellas. Para ello, se estructuraron distintos equipos de trabajo, los cuales tuvieron la responsabilidad de las siguientes temáticas:

- a) Análisis organizacional y de imagen de la AMNRDAC
- b) Campaña de difusión para la AMNRDAC
- c) Progresión de edad en casos de infantes desaparecidos de la AMNRDAC

Siendo así que, este trabajo se enfoca en el primer tópico. Durante el desarrollo de la investigación se pudieron encontrar dos grandes retos al intentar adentrarse al terreno de las organizaciones no lucrativas:

- a) Por un lado existe una gran deficiencia en los trabajos de investigación sobre Organizaciones no lucrativas, puesto que son pocos en número los que abordan seriamente su estudio de manera general, esto es, estructura, administración, funciones, entre otras; pero aún menos los trabajos que se enfocan a aspectos tan específicos como el “branding” en las organizaciones no lucrativas.
- b) Por otro, la complejidad en términos asociados a los desarrollados en la investigación, al pretender abordar lo que son las organizaciones no lucrativas, por ende implica saber lo que son las organizaciones, sin embargo esto se desagrega en distintos enfoques que llegan a matizar lo que es una organización, con una empresa e incluso con un negocio; el abordar el tema de la filantropía implica también llegar al tema de la caridad y el altruismo; los cuales también son tratados desde diversas perspectivas; respecto a la imagen institucional pasa algo muy similar, puesto que por un lado primero se debe comprender lo que es la imagen en sí misma, seguido de la imagen que tiene una organización y después la imagen que tiene una organización no lucrativa.

Tales retos, hacen evidente la necesidad de un enfoque multidisciplinario, puesto que en su mayoría cada una de las disgregaciones encontradas implica la mano de áreas como son la filosofía, la administración, la psicología, la antropología, la psicología social, la publicidad y el marketing, y el diseño gráfico.

La investigación se divide en siete capítulos, ordenados de la siguiente forma: el capítulo 1 presenta la metodología empleada para el desarrollo seguido durante la investigación; el capítulo 2 fundamenta la teoría sobre lo que son las organizaciones, sus diferentes tipologías, el análisis FODA y los organigramas; mientras que el capítulo 3 presenta lo que son las organizaciones no lucrativas, como se presentan estas en el mundo y en México, contemplando sus características, su clasificación, así como el fundamento legal, financiero y contable para México, así como la relación que éstas mantienen con la filantropía; en el capítulo 4 se desarrolla teóricamente la imagen institucional desde la postura del “Branding” o “Marca”, de tal manera que estos tres últimos capítulos constituyen el marco teórico para el trabajo de investigación; en el capítulo 5 se incursiona en la AMNRDAC, para lo cual se presentan sus aspectos constitutivos como organización a partir del documento “*Historia de la asociación*”, se realiza un análisis sobre la eficiencia de los resultados que ha tenido la Asociación a partir del primer semestre del 2007, y se presentan los resultados de la auditoría de imagen que se le realizó a la Asociación; en el capítulo 6 se presenta como tal, el análisis organización realizado a la AMNRDAC, dividiéndolo en 4 secciones que son el resultado del marco teórico, la aplicación de cuestionarios al staff de la Asociación y entrevistas con la Fundadora, contemplando desde los aspectos estructurales de la organización hasta los de imagen; por último, en el capítulo 7 se presentan las conclusiones al trabajo así como algunas recomendaciones que, a consideración de los participantes de este trabajo, podría seguir la AMNRDAC para incrementar tanto su eficiencia como sus ingresos a través de una mejor estructuración de la misma y una mayor gestión de sus comunicaciones e imagen, presentando así, una propuesta de organigrama para la AMNRDAC.

Por último, se espera que este trabajo, además de contribuir al desarrollo de la AMNRDAC, pueda colaborar, por muy pequeño y modesto que sea este aporte, dado el gran crecimiento mundial en el número de las organizaciones no lucrativas en general, en la construcción de un cuerpo de trabajo para acercarse a la investigación organizacional y de imagen de las organizaciones no lucrativas.

Capítulo 1

Metodología

*“No hay otro modo de conocer,
sino por conceptos.”*

Immanuel Kant

1.1 Idea de la Investigación

Ante el incremento de los problemas sociales mundiales, como: a) la inseguridad, b) la agresión sexual y psicológica contra la mujer y los niños, c) el robo con violencia, d) las deficiencias educativas, e) la corrupción en la vida política y profesional, f) un incremento de la gente con capacidades diferentes, g) el aumento de gente de la tercera edad, h) las mujeres con problemas de salud (cáncer y osteoporosis, principalmente), i) el robo de infantes, j) el comercio sexual de niños y mujeres, entre otros más; han surgido iniciativas por parte de los organismos internacionales, los gobiernos, las instituciones religiosas y distintos individuos organizados (privados), a través de la constitución de Asociaciones y Fundaciones.

Sin embargo, muchas de estas instituciones carecen de suficientes recursos económicos para llevar a cabo sus funciones. Si bien es cierto que en la actualidad resulta atractivo para los empresarios el hacer inversiones en filantropía como parte de su cartera de activos, las diversas Asociaciones y Fundaciones deben competir entre sí por estos recursos, e incluso deben competir contra las Asociaciones y Fundaciones propias de los mismos empresarios y de personas allegadas a los funcionarios de alto cargo. Para ello, es necesario que este tipo de instituciones cuenten con una estructura organizacional formal y bien establecida; además de integrarse por un personal profesional y comprometido; así como una imagen fuerte ante sus inversionistas (los actuales y los potenciales), ante la sociedad a la cual pretenden ayudar y ante los distintos usuarios que acuden a ellas directamente.

Tal es el caso de la Asociación Mexicana de niños robados y desaparecidos, A.C., cuyo trabajo consiste en la localización y recuperación de los niños perdidos (robados y desaparecidos) en el territorio mexicano, así como en la asesoría para los padres que pierden a sus hijos.

1.2 Planteamiento y delimitación del Problema

De manera general, las organizaciones no lucrativas en México enfrentan distintos tipos de problemas financieros:¹

- 1) Las grandes empresas canalizan sus donativos a organizaciones que emiten recibos deducibles de impuestos.
- 2) Las principales áreas sociales apoyadas por las grandes empresas son: salud, educación y ecología.
- 3) Existen pocas fundaciones mexicanas que se dedican exclusivamente a canalizar donativos.
- 4) Los donativos que los ciudadanos canalizan a las instituciones son generalmente bajos. Y a su vez prefieren destinar los recursos a la salud y la educación.
- 5) Las fundaciones extranjeras que operan en México son una fuente de ingresos importante para las ONGs.

Estos problemas se proyectan a todas las organizaciones lucrativas, y además hay que añadir los propios a cada una. Tal es el caso de la Asociación que tiene por objeto este trabajo. A partir de una reunión entablada con la Asociación Mexicana de niños robados y desaparecidos, A.C. (AMNRDAC) en la Academia de San Carlos el día 26 de noviembre del 2007, se pudieron detectar los siguientes problemas:

- 1) La Asociación carece de una estructura formal.
- 2) La Asociación carece de recurso humano calificado (personal) que ayude a las labores que realizan en su interior y se carece también del recurso económico para poder pagar un sueldo.
- 3) La Asociación carece de suficientes recursos económicos, obtenidos en efectivo o en especie, para poder desempeñar su gestión y por tanto cumplir sus objetivos.
- 4) Baja utilización y optimización del capital intangible, visible a través de su capacidad comunicativa e imagen institucional

¹ Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en México”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*. Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 27

1.3 Hipótesis

Si se mejora la estructura de la Asociación Mexicana de niños robados y desaparecidos, A.C. (AMNRDAC), de informal a formal², y a su vez se trabaja la imagen de la misma; aumentaran los ingresos económicos (en efectivo y en especie), se incrementara la participación de las personas que laboren en ella, a través de una fuerte vinculación con alumnos que realicen su Servicio Social, y mejorará su posicionamiento y reconocimiento ante sus accionistas, la sociedad y sus usuarios.

1.4 Objetivos

Se plantean los siguientes tres objetivos para la realización del trabajo:

- 1) Colaborar en el desarrollo de la estructura formal de la Asociación Mexicana de niños robados y desaparecidos, A.C.
- 2) Mejorar el posicionamiento e imagen de la Asociación Mexicana de niños robados y desaparecidos, A.C. ante sus accionistas, la sociedad y usuarios

1.5 Metas

Las metas planteadas para el desarrollo del trabajo son:

- 1) Realizar el diagnóstico organizacional de la AMNRDAC
- 2) Realizar el diagnóstico de imagen de la AMRDAC
- 3) Elaborar el organigrama donde se establezca la estructura formal de la AMRDAC

1.6 Metodología

Este trabajo se conforma de una Investigación documental, desarrollada para elaborar el marco conceptual, histórico y los antecedentes. Se pretende usar la técnica de entrevista y de encuesta para poder obtener información sobre el marco histórico, antecedentes y descripción informal de la Asociación. Se va a utilizar una auditoria de imagen para poder obtener información sobre los distintos soportes que ha utilizado la Asociación desde que comenzó sus actividades hasta el momento. Mientras que, para el análisis de los distintos formatos (tríptico, cartel, sitio Web) y de la imagen (logosímbolo) se pretende someterlos a un análisis descriptivo.

² Al hablar de esta transición de lo informal a lo formal, no se hace referencia al status legal o meramente constitutivo ante la ley, sino al proceso organizacional, con lo cual se quiere decir que cualquier organización, y en este caso la AMNRDAC, debe objetivar y sistematizar sus actividades en un continuo, obtenido así una forma e identidad claramente delimitados.

1.7 Beneficios

Al enfocarse en los objetivos y metas señalados líneas arriba, se esperan los siguientes beneficios para la AMNRDAC:

- 1) Al contar con una estructura formal, la Asociación podrá optimizar la eficiencia en su trabajo, así como optimizar la captación de recursos económicos, ya sea en especie o en efectivo, a través de donaciones. Además, un mayor control sobre su estructura protege a la Asociación de probables implicaciones en prácticas corruptas que puedan tener los donantes.
- 2) Al tener una mejor imagen, la Asociación también apalancará³ la captación de ingresos, además de incrementar su posicionamiento y la confianza de sus accionistas, actuales y potenciales, la sociedad y sus usuarios.
- 3) Al contar con una base de datos sobre los distintos departamentos de Servicio Social de las distintas Escuelas y Facultades de la UNAM, la Asociación podrá establecer relaciones con ellos, y así poder obtener recurso humano que apoye a sus labores.

³ Apalancar es un término utilizado en el ámbito financiero para indicar el empleo de alguna estrategia y/o actividad administrativa, económica y financiera para incrementar los recursos monetarios.

Capítulo 2

Organizaciones

2.1 Aproximación al concepto de organización

En muchos casos la literatura académica al respecto de las organizaciones resulta un tanto confusa en tanto a que se suelen mezclar los términos de “organización” y “empresa”, e incluso se le matiza con la palabra “negocio”, pareciera que tal orden de ideas deriva de la manera en como han llegado los conceptos al país, por un lado la idea de organizaciones, entendida dentro de las “Teorías Organizacionales”, se maneja más en Estados Unidos y Europa, mientras que “empresa” y “negocio” se emplea más dentro del contexto Latinoamericano, siendo incluso mayor el uso del segundo sobre el primero; sin embargo se debe aclarar lo siguiente, antes que otra cosa la palabra “negocio” remite a una actividad como tal, por tanto se refiere a una actividad en la que se “hacen negocios”; la “empresa” como tal es uno de los resultados a la organización (entendida como actividad, no como un sustantivo) de las personas, mientras que la organización, entendida como un sustantivo, es el aspecto más general, resultado de cualquier organización (como verbo) de las personas. Como tal, es necesario acotar que para este trabajo organización y empresa se van a considerar como equivalentes, siempre y cuando las fuentes consideren a la empresa en el sentido de organización comentado anteriormente.

De esta manera, una organización se puede definir como:

“... un conjunto de personas cuyos esfuerzos – cuyas acciones – se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes... Para que exista organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas tengan un *propósito común*. Lo verdaderamente decisivo es que esas personas se *organicen* – coordinen su actividad – ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todas ellas que les interesa alcanzar.”⁴

De tal manera que “una organización humana es una realidad antropológica, es decir, una agrupación de personas unidas para hacer algo conjuntamente”⁵.

⁴ Pérez López Juan Antonio, *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Ediciones RIALP, Madrid, 4ª edición, 2000, p. 14, 15

⁵ Pérez López Juan Antonio, *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Ediciones RIALP, Madrid, 4ª edición, 2000, p. 21

El objetivo de toda organización consiste en “satisfacer necesidades que la sociedad demanda, y que concuerda con los ambientes económicos, políticos, culturales, tecnológicos y sociales del entorno en que se desenvuelven”⁶. Para lo cual, la organización se constituye de tres elementos esenciales:⁷

- a) Acciones humanas
- b) Necesidades humanas
- c) Una fórmula o modo de coordinar las acciones para satisfacer las necesidades

Tales elementos sirven para distinguir entre una organización formal y una organización real (ver figura 2.1):

“Se llama *organización formal* a cualquier *fórmula o modo de coordinar acciones* que puede ayudar a satisfacer necesidades. *La organización real es la que existe cuando un conjunto concreto de personas aplica una organización formal...* [ésta] incluye la organización formal más todo el conjunto de interacciones que se dan entre personas y que, lógicamente, no están previstas – ni pueden muchas veces estarlo – por la organización formal... [conocido, esto último, como] *organización informal, organización o sistema espontáneo, sistema no formalizado.*”⁸

En otras palabras, la primera existe en un sentido teórico-normativo, como probabilidad; mientras la segunda, en la práctica, por eso se constituye de la suma de la formal y la informal; de manera que existe una dependencia de la segunda con la primera, en cuanto a que la organización real no puede existir sin una formal; y de la primera con la segunda, puesto que solamente cuando se lleve a cabo la organización formal tendrá sentido la organización informal, e incluso se va a reformular dependiendo de cómo se vaya cambiando la informal.

Se necesitan tres cosas para que de verdad exista y opere una organización, que bien se podrían llamar condicionantes ontológicos (ver tabla 2.1):⁹

1. Definición operacional del propósito, consiste en la “formulación de unos resultados a alcanzar que puedan ser efectivamente conseguidos por la aplicación del sistema productivo-distributivo, y cuyo logro permitiese aplicar el sistema de incentivos de modo tal que las personas quedasen satisfechas, es decir, recibiesen efectivamente aquello que esperaban obtener por el hecho de formar parte de la organización.”

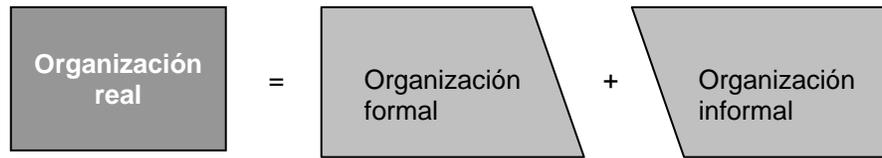
⁶ Prieto Sierra Carlos, Suárez Obregón Carlos, *Introducción a los negocios*, Editorial Banca y Comercio, México, 1993, p. 3

⁷ Pérez López Juan Antonio, *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Ediciones RIALP, Madrid, 4ª edición, 2000, p. 15

⁸ Pérez López Juan Antonio, *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Ediciones RIALP, Madrid, 4ª edición, 2000, pp. 15-16

⁹ Pérez López Juan Antonio, *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Ediciones RIALP, Madrid, 4ª edición, 2000, pp. 18-19

Figura 2.1 La organización



Fuente: Pérez López Juan Antonio, *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Ediciones RIALP, Madrid, 4ª edición, 2000, p. 16

Tabla 2.1 Existencia de la organización

Condicionantes ontológicos	Acciones	Procesos
Definición operacional	Ser explícita	Formulación
Estructuración	Conciencia de la acción	Comunicación
Acción	Querer hacer la acción	Motivación

Fuente: elaboración propia a partir de Pérez López Juan Antonio, *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Ediciones RIALP, Madrid, 4ª edición, 2000, pp. 15-20

2. Estructuración del propósito, en el cual se determinan las actividades para “que las personas que actúan sepan y sean capaces de hacer lo que el sistema productivo-distributivo les pide que hagan”.
3. Puesta en práctica del propósito, en el cual se busca asegurar la motivación para que “las personas de la organización quieran efectivamente hacer lo que se indica en el punto anterior.”

Las organizaciones lucrativas se constituyen para “obtener una ganancia o beneficio económico. Sin embargo,... ésta no se obtiene si antes no se procura satisfacer una necesidad y si el bien o servicio que ofrecemos, no cumple por completo lo que espera obtener el cliente al adquirirlo”¹⁰.

¹⁰ Prieto Sierra Carlos, Suárez Obregón Carlos, *Introducción a los negocios*, Editorial Banca y Comercio, México, 1993, p. 3

2.2 Teorías o modelos para explicar las organizaciones

De acuerdo a Juan Antonio Pérez López, se deben considerar tres teorías o paradigmas para poder estudiar el funcionamiento de las organizaciones:¹¹

- a) Modelos mecánicos, entienden a la organización como un sistema técnico, esto es, “la organización se contempla como una simple coordinación de acciones humanas cuya finalidad es la de producir y distribuir una serie de objetos y/o servicios.”¹²
- b) Modelos orgánicos, estudian a la organización como un organismo, se “trata de explicar la coordinación de acciones para la *satisfacción de motivaciones actuales*, es decir, de las *motivaciones que actualmente sienten* las personas que componen la organización.”¹³
- c) Modelos antropológicos, ven a la organización como una institución, “analiza la coordinación de acciones de personas para la *satisfacción de necesidades reales* (o, lo que es lo mismo, *motivaciones potenciales*) de los miembros de la organización.”¹⁴

2.3 Clasificación de las organizaciones

Existen muchas maneras de clasificar y nombrar los tipos de organización, algunas de ellas son: por su actividad, por la naturaleza de su capital, por su magnitud, por su forma ya sea tradicional o emergente, por sus objetivos; siendo así que cada una de estas responde a distintos aspectos de una organización.

2.3.1 Por su actividad

En este tipo de clasificación las organizaciones se conforman en tres grupos (ver tabla 2.1):

- a) Las empresas industriales, “se caracterizan por la transformación de elementos naturales en otro tipo de producto, o bien, a la transmutación de elementos físicos o químicos a otros”¹⁵. Estas se subdividen en extractivas y de transformación.
- b) Las empresas comerciales, “se caracterizan por la sola labor de comprar y vender, es decir, no necesitan alterar los productos que compran... Las empresas comerciales llegan a constituirse en grandes escaparates, por

¹¹ Pérez López Juan Antonio, *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Ediciones RIALP, Madrid, 4ª edición, 2000, pp. 21-30

¹² Pérez López Juan Antonio, *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Ediciones RIALP, Madrid, 4ª edición, 2000, p. 22

¹³ Pérez López Juan Antonio, *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Ediciones RIALP, Madrid, 4ª edición, 2000, p. 24

¹⁴ Pérez López Juan Antonio, *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Ediciones RIALP, Madrid, 4ª edición, 2000, p. 28

¹⁵ Prieto Sierra Carlos, Suárez Obregón Carlos, *Introducción a los negocios*, Editorial Banca y Comercio, México, 1993, p. 9

decirlo así, de una variedad de artículos que sería difícil que llegase a desplazar una sola industria.”¹⁶

c) Las empresas de servicio, “son aquellas que proporcionan un beneficio a la sociedad. Estas compañías han proliferado en las últimas dos décadas, debido principalmente, a la gran demanda de nuevas actividades, que tal vez a principios de este siglo ni se conocían.”¹⁷ Lo que venden “es un valor intangible, es decir, algo que no se puede ver, tocar u oler.”¹⁸

2.3.2 Por la naturaleza de su capital

Si se considera el tipo de inversión que tienen las organizaciones las organizaciones se agrupan en (ver tabla 2.2): ¹⁹

- a) Inversión de carácter privado, “con el concurso de varias personas que aportan un patrimonio para constituir las”
- b) Inversión de carácter público, “el Estado tiene la total participación en ellas”
- c) Inversión de carácter mixto, cuyo capital es la mezcla de aportaciones tanto públicas como privadas”

Dentro de este grupo también se pueden clasificar las organizaciones dependiendo del origen de su capital: ²⁰

- a) Capital nacional, consiste en “las aportaciones hechas por los nacionales dentro de su país”
- b) Capital extranjero, son las “aportaciones hechas por los de otras nacionalidades”
- c) Coparticipación, se realiza cuando “las aportaciones son tanto de nacionales como de extranjeros”

2.3.3 Por su magnitud

De acuerdo a la magnitud de las organizaciones, la cual es determinada por la relación existente entre sus ventas y el número de empleados con el que cuenta, puesto que ellos son “dos factores, o dos elementos de juicio razonable para poder dividir a las empresas”²¹ (ver tabla 2.2, 2.3, 2.4).

¹⁶ Prieto Sierra Carlos, Suárez Obregón Carlos, *Introducción a los negocios*, Editorial Banca y Comercio, México, 1993, p. 10

¹⁷ Prieto Sierra Carlos, Suárez Obregón Carlos, *Introducción a los negocios*, Editorial Banca y Comercio, México, 1993, p. 11

¹⁸ Prieto Sierra Carlos, Suárez Obregón Carlos, *Introducción a los negocios*, Editorial Banca y Comercio, México, 1993, p. 11

¹⁹ Prieto Sierra Carlos, Suárez Obregón Carlos, *Introducción a los negocios*, Editorial Banca y Comercio, México, 1993, p. 12

²⁰ Prieto Sierra Carlos, Suárez Obregón Carlos, *Introducción a los negocios*, Editorial Banca y Comercio, México, 1993, pp. 12-13

²¹ Prieto Sierra Carlos, Suárez Obregón Carlos, *Introducción a los negocios*, Editorial Banca y Comercio, México, 1993, p. 15

Tabla 2.2 Clasificación de las organizaciones

Actividad	Industrial	Extractivas
		De transformación
	Comercial Servicio	
Capital		Público Privado Mixto Nacional Extranjero Coparticipación
Magnitud		Micro Pequeña Mediana Grande

Fuente: Prieto Sierra Carlos, Suárez Obregón Carlos, *Introducción a los negocios*, Editorial Banca y Comercio, México, 1993, p. 8

Tabla 2.3 Clasificación de las organizaciones según su magnitud

Magnitud	Ventas	Empleados
Micro	Hasta 110	Hasta 15
Pequeña	Más de 115	Hasta 100
Mediana	Entre 115 y 2010	Hasta 250
Grande	Más de 2010	Más de 250

Fuente: Prieto Sierra Carlos, Suárez Obregón Carlos, *Introducción a los negocios*, Editorial Banca y Comercio, México, 1993, p. 15

De acuerdo a su magnitud se consideran cuatro tipos de organizaciones:²²

- a) Las micro o caseras, se caracterizan por que el dueño “está generalmente dedicado a la producción y dedica muy poco tiempo a la administración”.
- b) Las pequeñas, cuentan con “algún tipo de división del trabajo, en las que el gerente o el empresario generalmente no participan directamente en el proceso de producción”.
- c) Las medianas, presentan “algún tipo de organización formal de las actividades y una especialización en la administración”.
- d) Las grandes, se caracterizan por tener una organización formal y especialización por norma.

²² Hull Galen Spencer, *Guía para la pequeña empresa Tendencia en una economía global*, Ediciones Gernika, México, segunda edición, 1997, p. 96

Tabla 2.4 Clasificación de las organizaciones según sus empleados

Número de empleados	Tipo de industria
1-9	Caseras o microempresas
10-49	Pequeña escala
50-99	Mediana escala
100 a más	Gran escala

Fuente: Elaboración propia a partir de Hull Galen Spencer, *Guía para la pequeña empresa Tendencia en una economía global*, Ediciones Gernika, México, segunda edición, 1997, p. 96

2.4 Análisis FODA

De la multiplicidad de instrumentos que existen para analizar a una organización, el análisis FODA es uno de los más empleados, puesto que permite conocer de una manera completa y sencilla aquellos aspectos que se ubican dentro y fuera de la organización; consiste en determinar de manera interna las fortalezas y debilidades que tiene la organización, y de manera externa aquellas oportunidades y amenazas que se le presentan a la misma. En otras palabras “el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas”²³.

De tal manera que:²⁴

- 1) Una fortaleza, “es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias”.
- 2) Una debilidad, “se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil”
- 3) Las oportunidades, “constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría”.
- 4) Las amenazas, “son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales”.

²³ Thompson en Ponce Talancón, H. “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales” en *Contribuciones a la Economía*, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

²⁴ Ponce Talancón, H. “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales” en *Contribuciones a la Economía*, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

2.5 Organigrama

El organigrama es un instrumento con el cual se representa gráficamente la estructura orgánica de una organización, en otras palabras:

“es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles... Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”²⁵

Su objetivo consiste en “plasmear y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización”²⁶. Siendo así que, el organigrama tiene cuatro utilidades distintas:²⁷

- a) Proporciona una imagen formal de la organización
- b) Constituye una fuente de consulta oficial
- c) Facilita el conocimiento de una organización, y sus relaciones de jerarquía
- d) Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional

2.5.1 Criterios para elaborar un organigrama

La elaboración de un organigrama debe contemplar los siguientes cinco criterios:²⁸

- a) Precisión, “las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud”
- b) Sencillez, “deben ser lo más simple y posible, para representar la(s) estructura(s) en forma clara y comprensible”
- c) Uniformidad, “es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación”
- d) Presentación, “su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por la que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objetivo”
- e) Vigencia, “deben mantenerse actualizados. Es recomendable que... se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación así como la fecha de autorización.”

²⁵ Franklin Enrique Benjamín, *Organización de empresas Análisis, diseño y estructura*, McGrawHill, México, 2001, p. 65

²⁶ Franklin Enrique Benjamín, *Organización de empresas Análisis, diseño y estructura*, McGrawHill, México, 2001, p. 65

²⁷ Franklin Enrique Benjamín, *Organización de empresas Análisis, diseño y estructura*, McGrawHill, México, 2001, p. 65

²⁸ Franklin Enrique Benjamín, *Organización de empresas Análisis, diseño y estructura*, McGrawHill, México, 2001, pp. 65-66

2.5.2 Clasificación de los organigramas

Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:²⁹

1) Por su naturaleza

- a) Microadministrativos, corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.
- b) Macroadministrativos, involucran a más de una organización
- c) Mesoadministrativos Contemplan a todo un sector administrativo, a dos o más organizaciones de un mismo sector.

2) Por su ámbito

- a) Generales, contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características (ver figura 2.2).
- b) Específicos, muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización (ver figura 2.3).

3) Por su contenido

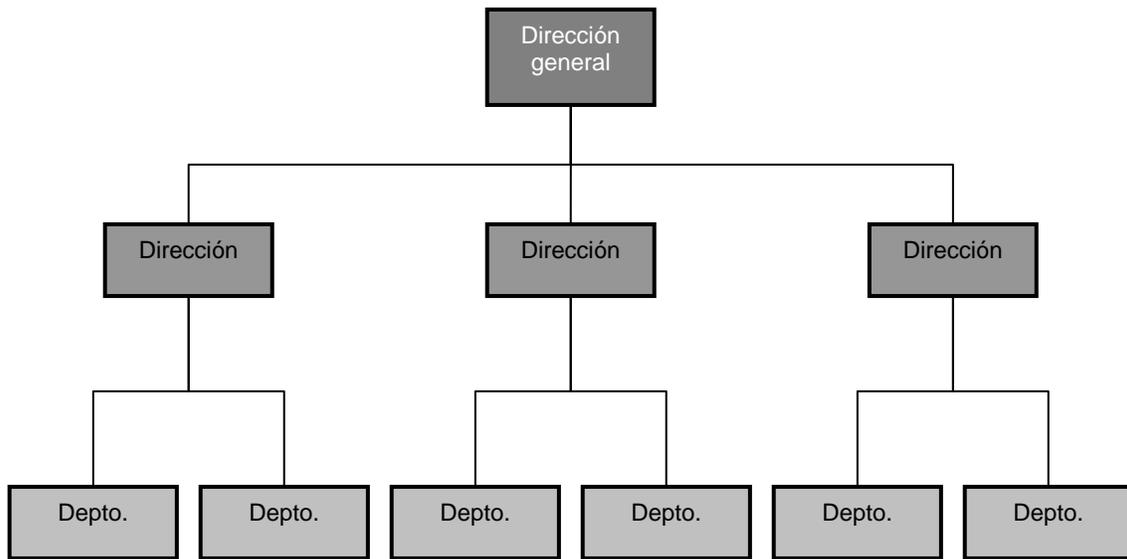
- a) Integrales, es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia (ver figura 2.4).
- b) Funcionales Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades (ver figura 2.5).
- c) De puestos, plazas y unidades Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas (ver figura 2.6).

4) Por su presentación

- a) Verticales Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización (ver figura 2.7).

²⁹ Franklin Enrique Benjamín, *Organización de empresas Análisis, diseño y estructura*, McGrawHill, México, 2001, pp. 66-67

Figura 2.2 Organigrama general



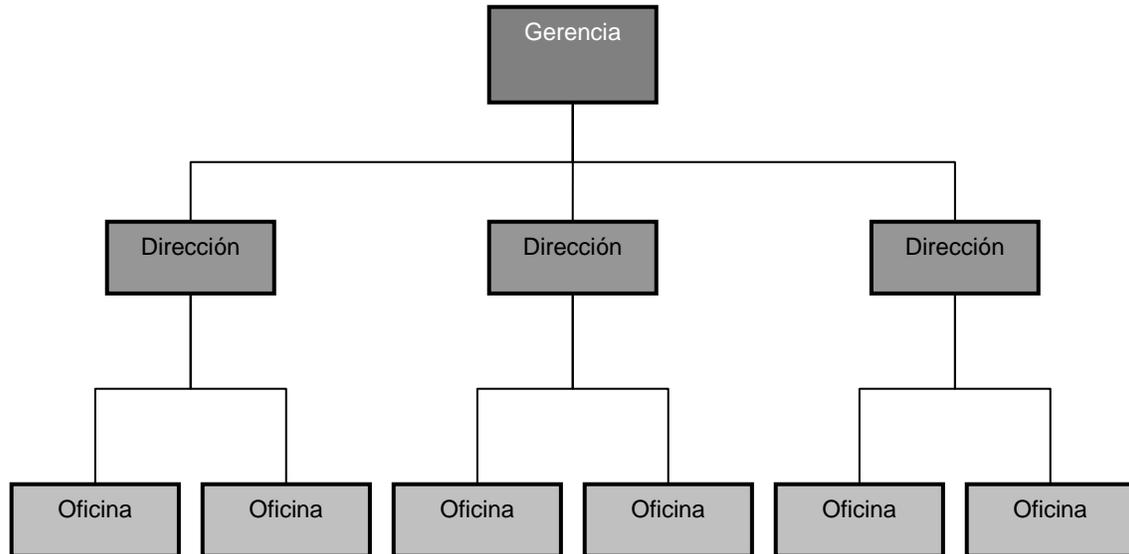
Fuente: Franklin Enrique Benjamín, *Organización de empresas Análisis, diseño y estructura*, McGrawHill, México, 2001, p. 77

b) Horizontales Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente (ver figura 2.8).

c) Mixtos La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base (ver figuras 2.9 y 2.10).

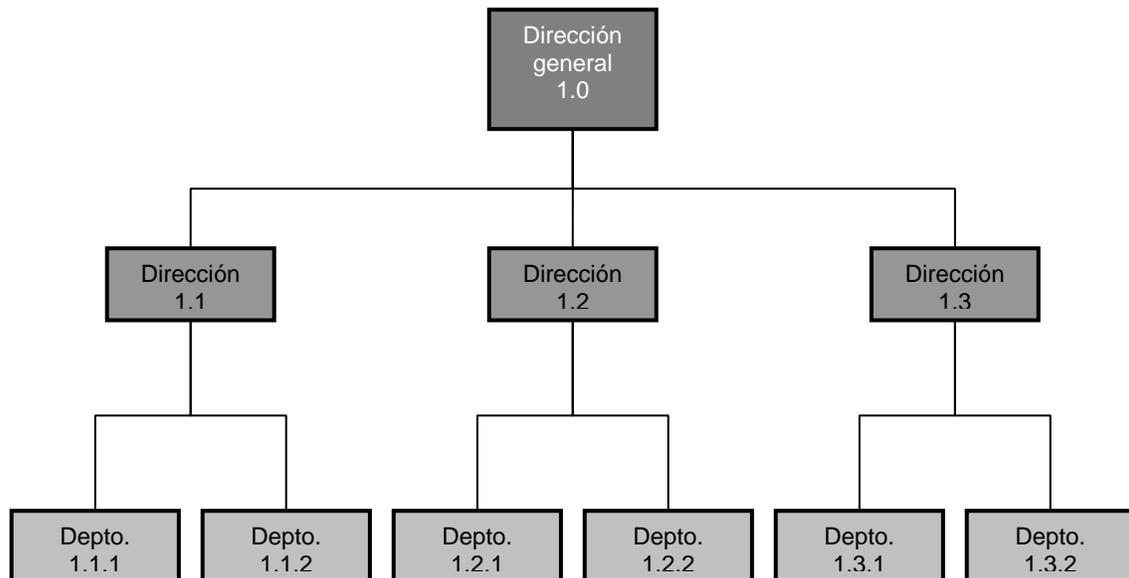
d) De bloque Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico (ver figura 2.11).

Figura 2.3 Organigrama específico



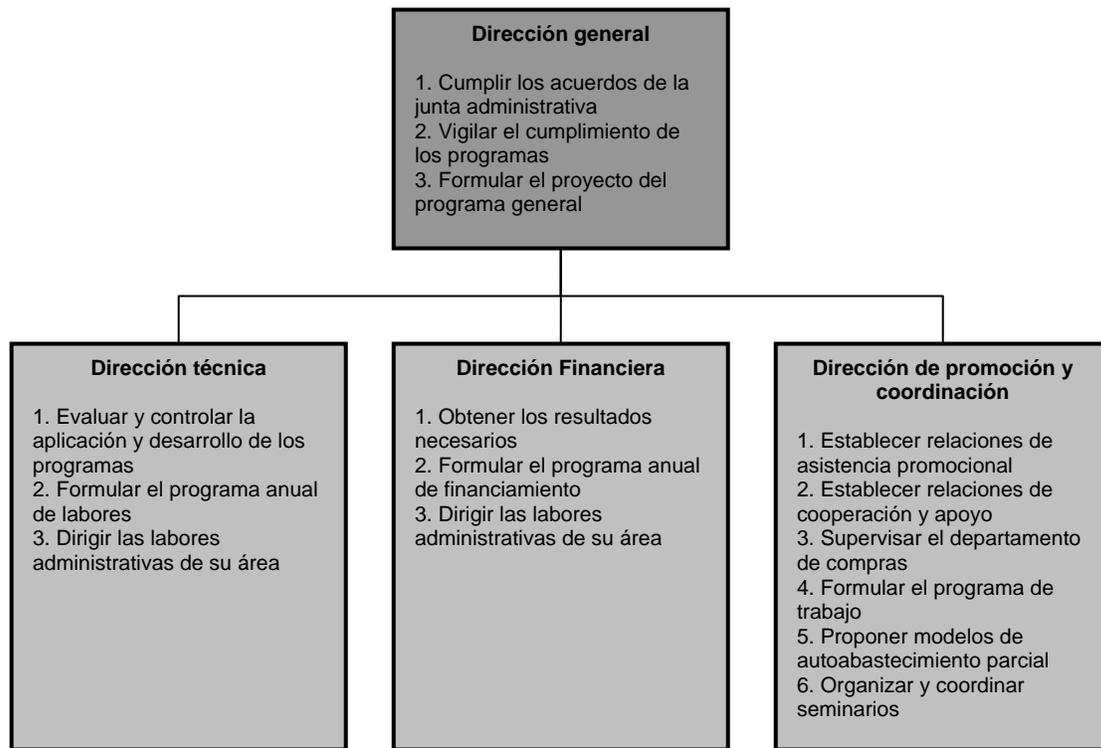
Fuente: Franklin Enrique Benjamín, *Organización de empresas Análisis, diseño y estructura*, McGrawHill, México, 2001, p. 77

Figura 2.4 Organigrama integral



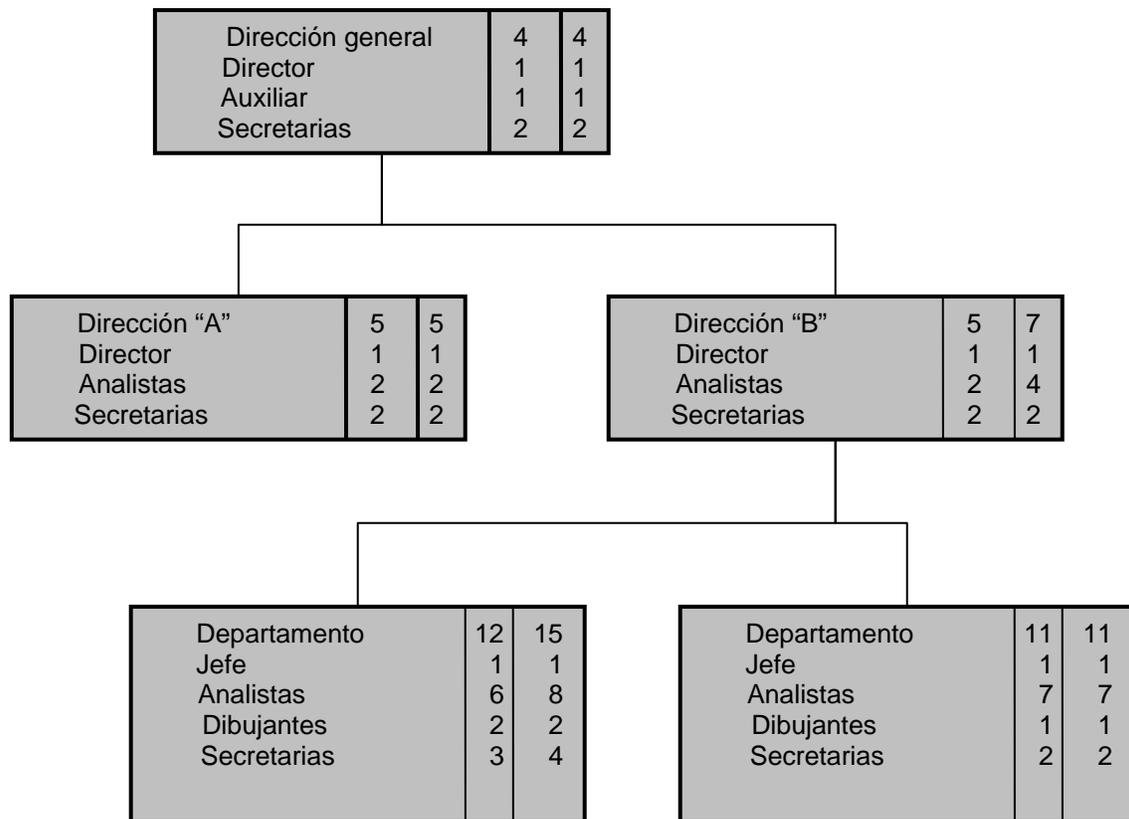
Fuente: Franklin Enrique Benjamín, *Organización de empresas Análisis, diseño y estructura*, McGrawHill, México, 2001, p. 78

Figura 2.5 Organigrama funcional



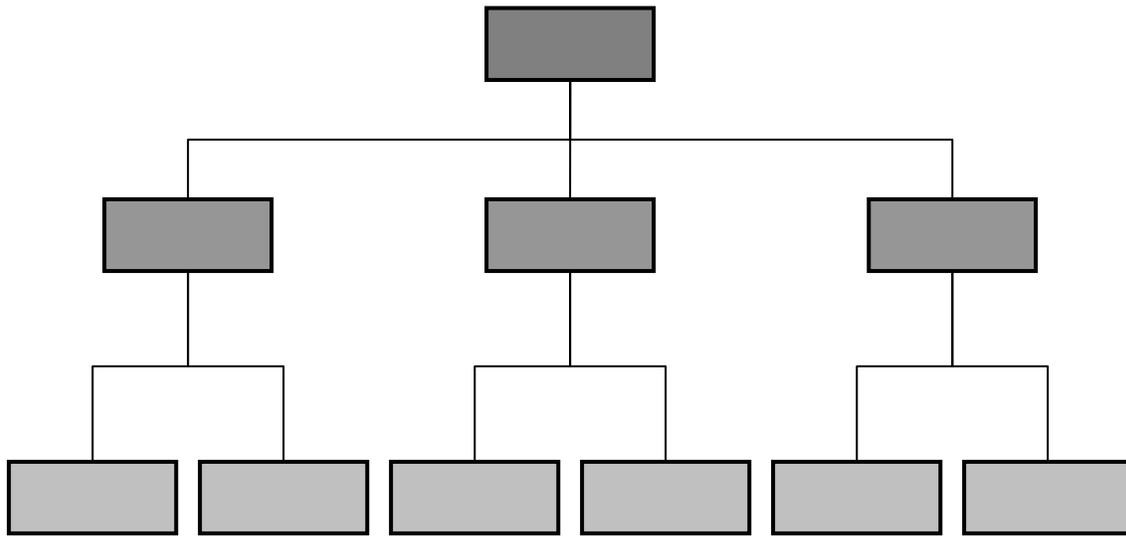
Fuente: Franklin Enrique Benjamín, *Organización de empresas Análisis, diseño y estructura*, McGrawHill, México, 2001, p. 79

Figura 2.6 Organigrama de puestos, plazas y unidades



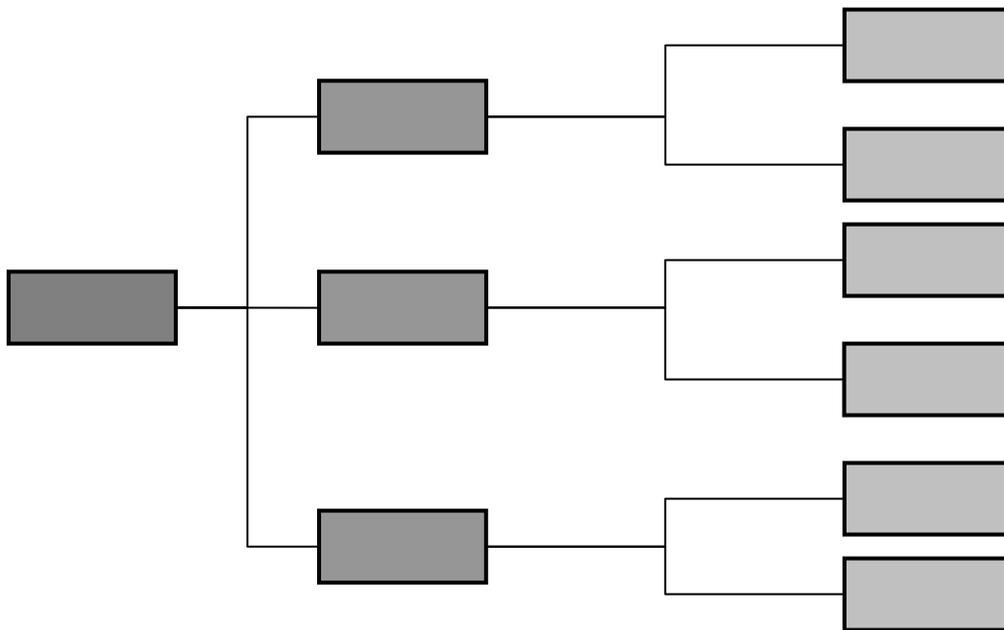
Fuente: Franklin Enrique Benjamín, *Organización de empresas Análisis, diseño y estructura*, McGrawHill, México, 2001, p. 80

Figura 2.7 Organigrama vertical



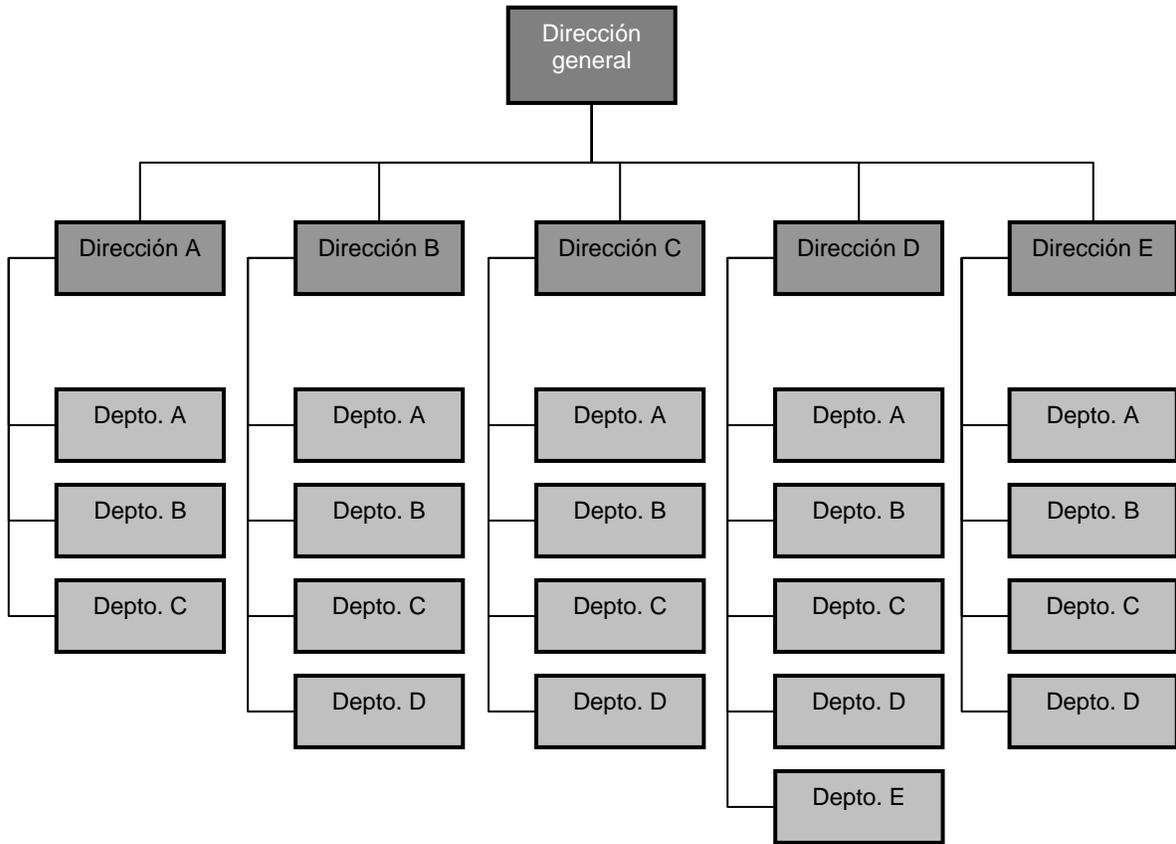
Fuente: Franklin Enrique Benjamín, *Organización de empresas Análisis, diseño y estructura*, McGrawHill, México, 2001, p. 81

Figura 2.8 Organigrama horizontal



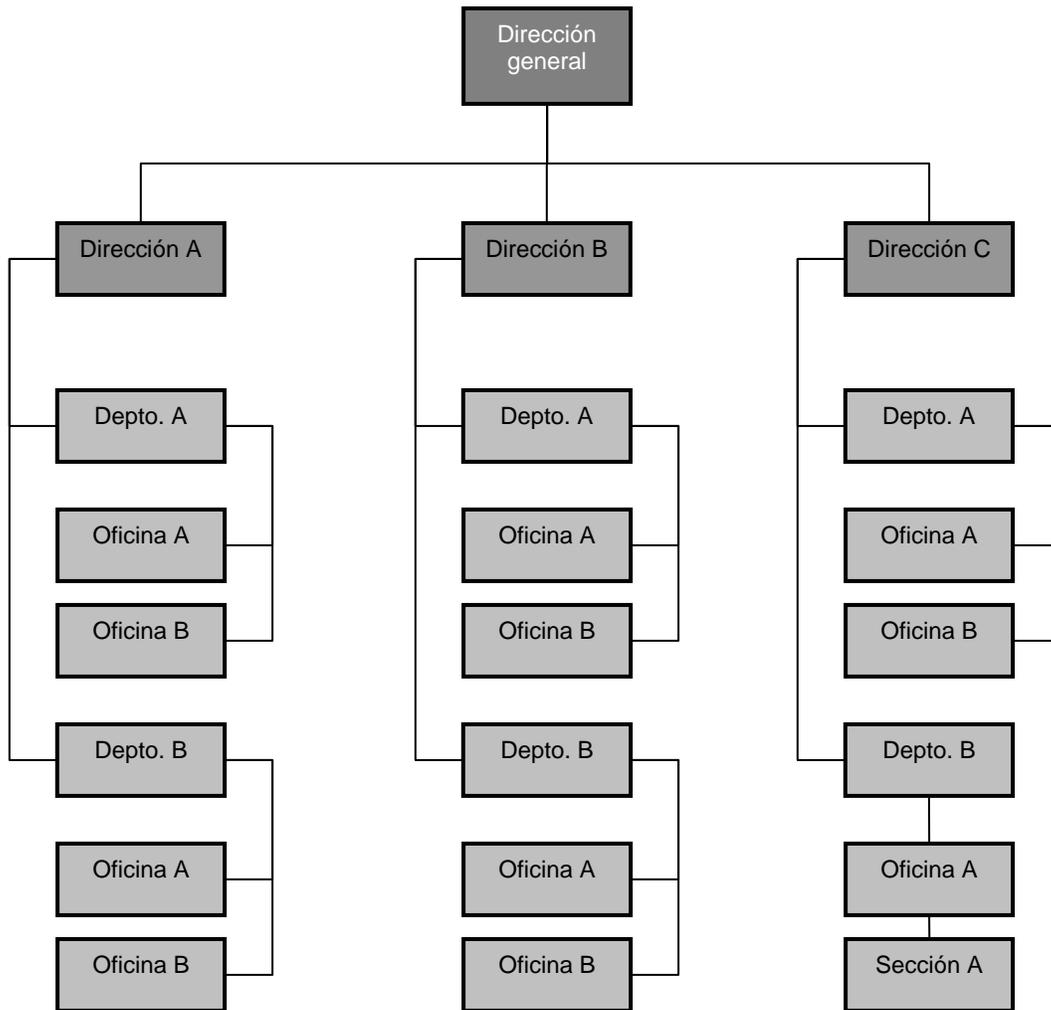
Fuente: Franklin Enrique Benjamín, *Organización de empresas Análisis, diseño y estructura*, McGrawHill, México, 2001, p. 81

Figura 2.9 Organigrama vertical horizontal



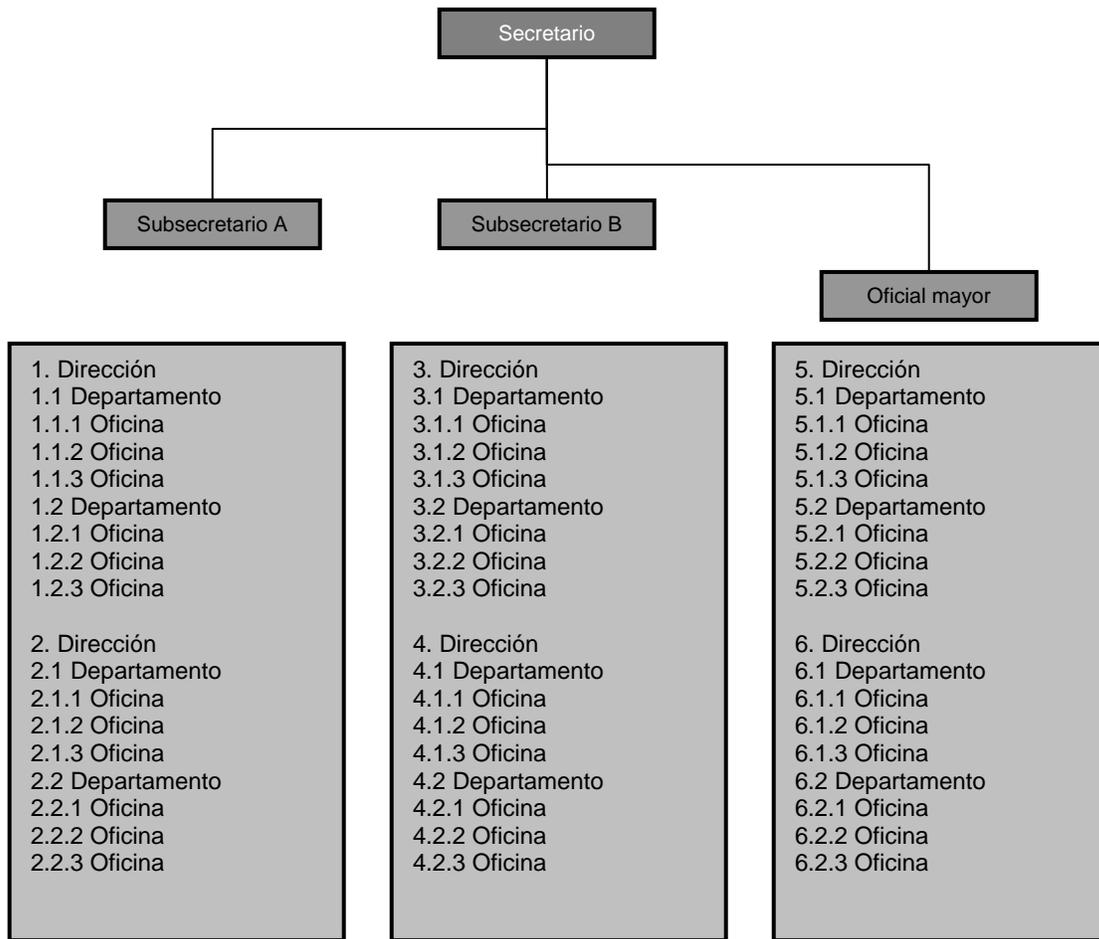
Fuente: Franklin Enrique Benjamín, *Organización de empresas Análisis, diseño y estructura*, McGrawHill, México, 2001, p. 82

Figura 2.10 Organigrama vertical horizontal



Fuente: Franklin Enrique Benjamín, *Organización de empresas Análisis, diseño y estructura*, McGrawHill, México, 2001, p. 82

Figura 2.11 Organigrama funcional



Fuente: Franklin Enrique Benjamín, *Organización de empresas Análisis, diseño y estructura*, McGrawHill, México, 2001, p. 83

Capítulo 3

Filantropía y Organizaciones no lucrativas

*“La caridad es un deber... Es como la aurora;
cada viviente la saluda en su lenguaje,
pero no hay ninguno que deje de saludarla.”*

Concepción Arenal

3.1 Aproximación a la filantropía

Lo primero a decir sobre la noción de “filantropía” es su etimología, proviene del griego “philantropia”, que significa amor a la humanidad, esta palabra compuesta de otras dos “philos” que es amor, y “antrophos” que es hombre. Ahora bien, el hablar de filantropía involucra también una serie de términos asociados a ella, que vuelven compleja su delimitación y conceptualización, puesto que se matizan en sus significados hasta el punto de parecer referir a lo mismo, entre ellos se encuentran: la caridad, el altruismo, la fraternidad, la solidaridad y el socorro, entre otros más. Para intentar conocer su diferencia es necesario presentar lo que se entiende por ellas:³⁰

La filantropía se define como amor al género humano, basado en la fraternidad, con socorro a los necesitados o desgraciados.

La fraternidad se define como la unión y buena correspondencia entre hermanos o entre los que se tratan como iguales.

El socorro es la acción y efecto de socorrer, y además consiste en el dinero, alimento u otra cosa con que se socorre.

A partir de estas definiciones se puede entender que el nivel más bajo, por decirlo así, el operativo, tiene que ver con el socorro, la fraternidad se relaciona con la unión entre iguales, y la filantropía es el resultado de ejecutar las acciones de socorro a través de la unión de iguales a partir del amor que sienten estos por el otro. En otras palabras, la filantropía es:

“la expresión del impulso generoso que brota de todo ser humano, en todos los tiempos y en todas las culturas, es toda actitud de respeto, atención y servicio, encaminada a promover el desarrollo del ser humano y proteger su entorno, es también el compromiso generoso de personas, instituciones y

³⁰ Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en los Estados Unidos”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 1

empresas, que aportan tiempo, talento y recursos, en favor del desarrollo integral de la comunidad... es un medio eficiente para estimular la participación voluntaria, distribuir recursos y crear formas de trabajo que impulsen el equilibrio y el desarrollo armónico de la sociedad... [ella] busca apoyar a los sectores más desfavorecidos de un país o región”.³¹

Respecto a la caridad, beneficencia y altruismo, se puede decir que las tres palabras se refieren a una misma acción, sin embargo su diferencia radica en quienes ejecutan esa acción, la “compasión” o “caridad”, esto es, se refieren a la organización que la realiza: a) la caridad como institución es propia de la religión, b) la beneficencia le corresponde al gobierno, y c) la filantropía se concentra en la conciencia y reflexión de la acción. Para comprender con mayor exactitud su diferencia, es necesario recurrir a un escrito de 1894:

“Beneficencia es la compasión oficial, que ampara al desvalido por un sentimiento de orden y de justicia.
Filantropía es la compasión filosófica, que auxilia al desdichado por amor a la humanidad y la conciencia de su dignidad y de su derecho.
Caridad es la compasión cristiana, que acude al menesteroso por amor de Dios y del prójimo.”³²

Bajo esta concepción, la caridad es la esencia que mueve a cada una de las organizaciones, siendo así que existen tres tipos:³³

- 1) La caridad oficial, la cual “hace el bien sin amor”
- 2) La caridad privada, ésta “hace el bien sin *criterio*”
- 3) La caridad religiosa, carece de la “tendencia al proselitismo y a la expansión”

A su vez, estas tres son ejercidas por cuatro figuras distintas:

“El filósofo ve en la caridad un elemento de bienestar, el político un elemento de orden, el artista un tipo de belleza, el creyente la sublime expresión de la voluntad de Dios. [De tal manera que] Es como la aurora; cada viviente la saluda en su lenguaje, pero no hay ninguno que deje de saludarla.”³⁴

³¹ Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en los Estados Unidos”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 1, 4, 6

³² Arenal Concepción, *La beneficencia, la filantropía y la caridad*, Librería de Victoriano Suárez, España, 1894, p. 27

³³ Arenal Concepción, *La beneficencia, la filantropía y la caridad*, Librería de Victoriano Suárez, España, 1894, p. 26

³⁴ Arenal Concepción, *La beneficencia, la filantropía y la caridad*, Librería de Victoriano Suárez, España, 1894, p. 28

El que la caridad se ejecute por organizaciones diferentes, no significa que no puedan trabajar en conjunto, para ello deben seguirse cuatro principios:

- “1. Es un deber de la sociedad procurar a los desvalidos la mayor suma de bien posible.
2. La sociedad no comprende su alta misión, si cree llenarla con sólo hacer bien material.
3. El Estado, aislándose de la caridad privada, no puede auxiliar debidamente ni el cuerpo del menesteroso ni su alma.
4. Existen en la sociedad los elementos necesarios para consolar todos los dolores; no hay más que armonizarlos.”³⁵

En el caso del altruismo, este puede ser entendido como aquella “voluntad de actuar en consideración del interés de otras personas, sin necesidad de motivos ulteriores”³⁶, en otras palabras, “puede representarse intuitivamente mediante el argumento familiar: ¿Te gustaría que alguien te hiciera eso a ti?”³⁷; de tal manera que es “una exigencia racional sobre la acción”³⁸. Para ello, es necesario:

“... un reconocimiento completo de la realidad de otras personas...el reconocimiento de la realidad de los otros depende de una concepción de uno mismo, así como el reconocimiento de la realidad del futuro depende de una concepción del presente... De hecho, puesto que el altruismo es, en un sentido, un principio hipotético, que establece lo que uno tiene razón para hacer si lo que uno hace afectará los intereses de otros, podría ser aceptado incluso por alguien que creyera que no hay otra gente. Sin creer en su existencia real, podría aun creer en la realidad de otras personas en el sentido de que podría considerarse a sí mismo como un tipo de individuo del cual podría haber otros especímenes tan reales como él. La fuente de su altruismo hipotético hacia estos posibles seres yacería en la conexión entre la concepción de sí mismo que le permitiría creer en su posibilidad y sus propios intereses.”³⁹

De tal manera que en el altruismo, “los valores deben ser objetivos, y que cualquiera que aparezca como subjetivo debe estar asociado a otros que no lo sean.”⁴⁰ Como tal, el altruismo implica entonces el acto de la razón sobre la acción a partir del reconocimiento del otro, mientras que la filantropía se origina desde uno. Aunque su causa es diferente, su fin, es el mismo.

³⁵ Arenal Concepción, *La beneficencia, la filantropía y la caridad*, Librería de Victoriano Suárez, España, 1894, p. 27

³⁶ Nagel Thomas, *La posibilidad del Altruismo*, Fondo de Cultura Económica, México, 2004, p. 89

³⁷ Nagel Thomas, *La posibilidad del Altruismo*, Fondo de Cultura Económica, México, 2004, p. 92

³⁸ Nagel Thomas, *La posibilidad del Altruismo*, Fondo de Cultura Económica, México, 2004, p. 97

³⁹ Nagel Thomas, *La posibilidad del Altruismo*, Fondo de Cultura Económica, México, 2004, p. 98

⁴⁰ Nagel Thomas, *La posibilidad del Altruismo*, Fondo de Cultura Económica, México, 2004, p. 101

La filantropía requiere:

“del elemento humano tanto para comprometer al voluntariado como para capacitarlo. Se necesitan líderes, voluntarios, profesionales y personal de oficina, todos comprometidos en un esfuerzo común y coordinado para lograr metas y objetivos que nos lleven a resolver los problemas que aquejan a nuestras comunidades”⁴¹.

3.1.1 Antecedentes de la filantropía

Este apartado pretende enunciar algunos elementos que conforman la historia de la filantropía, la cual al final de cuentas “es la historia social de la imaginación moral”⁴². En cierta manera, la filantropía involucra a la filosofía en cuanto que ella se enfoca a una parte de la deontología aplicada a cierto tipo de situaciones:

“...consiste en la obligación de saber cómo debemos proceder cuando otros enfrentan la adversidad, y cómo podemos ayudar a mejorar la situación de todos, voluntariamente y para otros, sin que el gobierno nos lo exija y sin afán de lucro. La historia de la filantropía es la historia de los esfuerzos por organizar a las personas y movilizar los recursos para fines públicos, es decir, la procuración de fondos.”⁴³

De acuerdo a Concepción Arenal la historia de la filantropía inicia en Europa con la religión cristiana resultado a la búsqueda de igualdad entre la abundancia y la indigencia, por un lado los pobres eran ayudados con los sobrantes de los ricos, mientras por el otro, las iglesias pobres se apoyaban también de las ricas⁴⁴. Por otro lado, “los judíos, en la era talmúdica, acostumbraban delegar a los dos miembros más respetados de la comunidad el cobro del diezmo se designaba a un tercero para decidir cómo distribuirlo”⁴⁵.

Vale la pena acotar que mientras que la caridad se origina en las ideas religiosas plasmadas en el Antiguo Testamento en la forma de ayuda obligada hacia viudas, huérfanos, forasteros y pobres, así como en textos babilónicos, la filantropía se genera en Grecia y Roma, poniendo el:

⁴¹ Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en México”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 6

⁴² Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en los Estados Unidos”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 10

⁴³ Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en los Estados Unidos”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 10

⁴⁴ Cfr. Arenal Concepción, *La beneficencia, la filantropía y la caridad*, Librería de Victoriano Suárez, España, 1894, pp. 5-6

⁴⁵ Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en los Estados Unidos”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 9

“mayor énfasis en los actos para mejorar la calidad de vida, que en las obras de caridad; más en las obras de beneficio a la comunidad, que en auxiliar a individuos aislados. Hay menor énfasis en actuar correctamente ante los ojos de Dios, y más en ganar honores ante la sociedad.”⁴⁶

En un segundo momento, los sacerdotes y obispos se encargan de recoger las limosnas que fueron adquiriendo poco a poco el carácter de obligatorias, llegando a ubicarla como “la primera de las virtudes”; debido a la prohibición de bienes que tenía la iglesia, las limosnas se dividían en 3 partes:⁴⁷ 1) culto y comidas públicas, 2) clero, y 3) pobres.

Más tarde, al poder tener bienes la iglesia, a finales del siglo III, fue posible que ella fundara asilos, hospicios y hospitales para enfermos, desvalidos y peregrinos.

En el caso de España, al caer el imperio Romano se desarrolla la caridad debido al arraigo religioso:

“si la caridad, virtud cristiana, era practicada por los mejores y respetada por todos, la Beneficencia no perdió el carácter individual que había tenido. Cada hombre en particular tenía el deber como cristiano de socorrer a su prójimo menesteroso; pero estos mismos hombres reunidos no se creían en la propia obligación; el Estado no reconocía en ningún ciudadano el derecho de pedirle socorro en sus males supremos.”⁴⁸

A partir de la lectura del trabajo sobre el caso español sobre la beneficencia, la filantropía y la caridad de Concepción Arenal, se puede inducir la relación de dependencia entre la filantropía y la política, o mejor dicho organización política; puesto que la forma de gobierno la inhibe o la fomenta, registrada esta relación a través de sus leyes.

Por otra parte, en la Edad Media, en 1250, Tomás de Aquino propone dos clases de caridad:

“Las ‘obras de misericordia corporales’ (es decir, aquéllas relacionadas con las necesidades del cuerpo) se encuentran en siete palabras: *visito, poto, cibo, redimo, teco, colligo, condo* (visitar, dar de beber, alimentar, rescatar, vestir, reunir, enterrar). Las ‘obras de misericordia espirituales’ se encuentran en seis palabras (el vocablo *consule* ampara las primeras dos definiciones): *coisule, solare, castiga, remitte, fer, ora*(enseñar a los ignorantes, aconsejar a los que dudan, consolar a los que sufren, reprender

⁴⁶ Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en los Estados Unidos”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 7

⁴⁷ Arenal Concepción, *La beneficencia, la filantropía y la caridad*, Librería de Victoriano Suárez, España, 1894, p. 6

⁴⁸ Arenal Concepción, *La beneficencia, la filantropía y la caridad*, Librería de Victoriano Suárez, España, 1894, p. 7

a los pecadores, perdonar las ofensas, tolerar a los que son molestos o desagradables, y orar por todos)."⁴⁹

Durante la Edad Media la figura del sacerdote como "recaudador", nombrado por el obispo, se encarga de cobrar y distribuir el diezmo repartiéndolo equitativamente entre el arzobispo, el obispo, otros miembros del clero y los pobres⁵⁰.

En 1601, en Inglaterra, durante el reinado de Isabel I, se establece el "Estatuto de usos caritativos", en el cual "La caridad y la filantropía (los valores religiosos y los seculares) se convirtieron en uno mismo"⁵¹.

Es a finales del siglo XIX y principios del siglo XX en Estados Unidos, cuando surge la "filantropía científica" o "filantropía moderna", la cual crea "nuevos instrumentos tales como la fundación para donar dinero en forma más inteligente, [y además] se reformó el concepto de la procuración de fondos"⁵², con personas como Andrew Carnegie y John D. Rockefeller, quienes "instituyeron lo que conocemos como fundación filantrópica y la dotaron de personal especializado en efectuar donativos"⁵³. Andrew Carnegie, en 1889, publica un ensayo titulado "El evangelio de la riqueza", en el cual propone siete alternativas para practicar la filantropía.⁵⁴

- a) fundar una universidad
- b) establecer bibliotecas gratuitas
- c) crear laboratorios o centros de investigación médica,
- d) crear parques públicos
- e) proporcionar salas para celebrar reuniones y conciertos
- f) establecer piscinas públicas,
- g) ayudar a las iglesias, especialmente a aquellas ubicadas en comunidades pobres

⁴⁹ Zúñiga Pulido, Verónica, "La filantropía en los Estados Unidos", *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 8

⁵⁰ Zúñiga Pulido, Verónica, "La filantropía en los Estados Unidos", *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 9

⁵¹ María Elena Noriega citada en Zúñiga Pulido, Verónica, "La filantropía en los Estados Unidos", *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 8

⁵² Zúñiga Pulido, Verónica, "La filantropía en los Estados Unidos", *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 10

⁵³ Zúñiga Pulido, Verónica, "La filantropía en los Estados Unidos", *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 11

⁵⁴ Andrew Carnegie citada en Zúñiga Pulido, Verónica, "La filantropía en los Estados Unidos", *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 11

La filantropía científica propone el siguiente principio: “no se debe actuar en forma emotiva e impulsiva, sino empezar a actuar con base en la evidencia contundente, el análisis cuidadoso y la planeación”⁵⁵. El objetivo principal de tal corriente es el cambio de conducta en contra de la dependencia económica, para ello, la filantropía debe ser “organizada, realista, moralista y mediadora”⁵⁶. Surge también el movimiento de “organización de beneficencia”, que consiste en la agrupación de “instituciones de beneficencia en un esfuerzo conjunto para procurar dinero nació de la frustración de los donantes ante la ineficiencia de miles de esfuerzos no coordinados”⁵⁷.

3.1.2 Esbozo histórico de la filantropía en México

Si bien es cierto que “la filantropía y la sociedad civil en México tienen profundas raíces históricas que datan desde la organización de las tradiciones prehispánicas de la auto-ayuda comunal”⁵⁸, como tal, la filantropía en México se desarrolla en cuatro grandes momentos, planteados de la siguiente manera:⁵⁹

a) Durante el siglo XVI y XVII, como resultado al maltrato durante y después del proceso de conquista sobre los indígenas, las órdenes religiosas, principalmente los franciscanos, agustinos y dominicos, los protegen a través del ejercicio de la caridad cristiana. A través de los conventos, cofradías y la creación de hospitales que funcionaban además como lugares de hospedaje y centros de enseñanza.

Entre las instituciones que se edificaron se encuentran:

Hospital de la Inmaculada Concepción o de Jesús, fundado por Hernán Cortés
Hospital Real de Indios o de San José
Hospital del Amor de Dios, creado por Fray Juan de Zumárraga
Hospital de San Lázaro, para leprosos
Hospital de San Hipólito, fundado por Bernardino Álvarez
Hospital de la Mujer
Patronato de las Vizcaínas, para apoyar a los niños huérfanos
Montepío, fundado por Romero de Terreros

⁵⁵ Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en los Estados Unidos”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 12

⁵⁶ Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en los Estados Unidos”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 12

⁵⁷ Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en los Estados Unidos”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 11

⁵⁸ Tides Center, *El Fortalecimiento de las Instituciones sin Fines de Lucro en México, Costa Rica y El Salvador*, Tides Center, EEUU, 2006, p. 11

⁵⁹ Cfr. Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en México”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, pp. 1-9

b) En las primeras décadas del México independiente, la Iglesia se mantuvo a cargo de la asistencia; sin embargo, después de las Leyes de Reforma el gobierno mantiene el control sobre algunas de las instituciones de beneficencia y crea la Dirección de Fondos de la Beneficencia Pública. Como consecuencia, “surgió la división entre la beneficencia pública y la privada”, lo cual crea un colapso, “ya que el gobierno no contaba con la capacidad para atender a este sector y la Iglesia, por la desamortización de sus bienes junto con la orden de que tenía prohibido participar en dicho sector, tampoco contaba con los recursos y facilidades para hacerlo”.

c) Durante la segunda mitad del siglo XIX se establecen la Beneficencia Española y la Beneficencia Francesa.

Pedro Munguía es considerado como uno de los primeros en impulsar la filantropía como particular, en 1840, con su fábrica de cigarros “La bola sin Rival”, y más tarde, en 1874, con la fábrica de chocolates “La Cubana”.

En el gobierno de Benito Juárez se crea la Lotería Nacional, además, en 1873 había 32 loterías organizadas por la Iglesia.

En 1891 Porfirio Díaz decretó “que como actos de beneficencia privada debían considerarse todos aquellos que se realizaran con fondos particulares cuyos objetivos fueran de caridad o de instrucción”. Durante su gobierno, la beneficencia pública y privada experimentan un importante crecimiento: se fundan instituciones hospitalarias, casas hogar, clubes maternos y hospicios. También proliferan las loterías para la beneficencia pública, las sociedades mutualistas para el apoyo de sus miembros en necesidades de salud, desempleo, vejez, invalidez y muerte.

d) En 1911 se forma en el Distrito Federal la Cruz Blanca, Francisco I. Madero, ya como presidente, la declara “institución nacional”, sus funciones consisten en: atender a los revolucionarios heridos, recabar fondos de ayuda para combatir las enfermedades, formar cajas de ahorro y cooperativas, fundar escuelas, asilos y orfanatos.

El número de instituciones de asistencia social aumenta cerca del 400% durante el transcurso de cuatro décadas: en 1904, 16; en 1921, 33; y en 1937, 54. Durante el gobierno del Partido Revolucionario Institucional se desalienta la formación de asociaciones autónomas y voluntarias.

Para mediados de la década de 1980 se cuenta con 164 instituciones de asistencia privada en el Distrito Federal que realizan actividades de: a) asistencia a ancianos, b) albergues para niños y jóvenes, c) instituciones educativas, d) asistencia médica, e) ayudas económicas, d) comités de damas voluntarias, y e) promotores de programas y centros sociales.

En esa misma década, en el primer simposio de la Asistencia Social Privada se señalan los tres principios fundamentales en que se debe sustentar la asistencia social:⁶⁰

- a) organización de la comunidad, entendida como la participación activa en los programas de los miembros de la comunidad;
- b) compromiso de corresponsabilidad, a través de la coordinación del esfuerzo conjunto de los sectores público y privado;
- c) la reorientación de la asistencia social, pasando del proteccionismo a la prevención, la rehabilitación y la promoción, para favorecer el desarrollo y mejora del nivel de vida de los sectores sociales que padezcan carencias.

Durante el mismo período, se comienzan a crear fundaciones como son: la Fundación Mexicana para la Salud (Funsalud), la Fundación Miguel Alemán, la Fundación Herdez, y el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi).

De tal manera que, durante los 70 años del gobierno del Partido Revolucionario Institucional, PRI, se generó el llamado “Ogro Filantrópico” consistente en:

“el Estado en lugar de los ciudadanos mismos se encargaba de asegurar el bienestar de la gente y todos los grupos –los sindicatos, las asociaciones profesionales y los clubes dependían del Estado. Así, no existía la necesidad de un sector filantrópico dado el alcance de lo que Octavio Paz denominó como el ‘Ogro Filantrópico’.”⁶¹

Una vez que cambia el partido en el poder, inicia, durante la administración de Vicente Fox, perteneciente al Partido Acción Nacional, PAN, una atención y apoyo a las organizaciones no lucrativas que no se había dado anteriormente⁶².

⁶⁰ Cfr. Gustavo Verduzco Igartúa citado en Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en México”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*. Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 8

⁶¹ Tides Center, *El Fortalecimiento de las Instituciones sin Fines de Lucro en México, Costa Rica y El Salvador*, Tides Center, EEUU, 2006, p. 11

⁶² Tides Center, *El Fortalecimiento de las Instituciones sin Fines de Lucro en México, Costa Rica y El Salvador*, Tides Center, EEUU, 2006, p. 11

3.2 Organizaciones no lucrativas

Las organizaciones no lucrativas también son conocidas como el tercer sector (de origen francés), sector no lucrativo u organizaciones sin fines de lucro (empleado en Estados Unidos), sector caritativo (de origen inglés), sector de organizaciones no gubernamentales (ONG), sector voluntario (en literatura anglosajona predominantemente inglesa), sector independiente (usado en Norteamérica), sector filantrópico (empleado en los países anglosajones), sector no gubernamental privado (adoptado por los países que reciben ayuda internacional), economía social (de origen francés), sistema intermediario (de origen alemán) e iniciativa privada (en Holanda)⁶³. Lamentablemente, como acota Nero Themudo, a pesar del crecimiento en la literatura académica sobre organizaciones no lucrativas la teoría organizacional de las mismas todavía no ha sido explorada⁶⁴, “se escribe poco sobre ella”⁶⁵, en otras palabras, la literatura sobre las organizaciones no lucrativas “no provee de un adecuado y minucioso estudio de la estructura”⁶⁶. De tal manera que esta situación vuelve difícil el estudio de las mismas. A esta dificultad académica se debe agregar la complejidad en número de las mismas, puesto que en el mundo existen alrededor de 546,000 organizaciones no lucrativas⁶⁷.

El decir “organizaciones no lucrativas” implica una definición negativa, en el sentido en la cual se expresa que este tipo de organizaciones no tienen que ver las organizaciones gubernamentales ni con las privadas lucrativas. Esta definición negativa expresa:

“la dinámica de las organizaciones... evidenciando que se trata más de una situación ‘en devenir’ que de un ‘estado de hecho’... [lo cual] revela la existencia de un espacio intermedio relativamente nuevo, todavía no del todo consolidado, que debe gestionar su esencia ambigua y contradictoria por ser un mix de objetivos sociales no homogéneos.”⁶⁸

⁶³ Eleta Paula, *Tercer sector: desarrollo y perspectivas. Reflexiones sobre la experiencia europea y en particular sobre el caso italiano*, Serie Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México, 2000, p. 4

⁶⁴ Themudo Nero, *Organizational environment and NGO structure in Mexico and Portugal: What does the literature tell us?*, Serie Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México, 2000, p. 9

⁶⁵ Sehaan en Themudo Nero, *Organizational environment and NGO structure in Mexico and Portugal: What does the literature tell us?*, Serie Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México, 2000, p. 10

⁶⁶ Themudo Nero, *Organizational environment and NGO structure in Mexico and Portugal: What does the literature tell us?*, Serie Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México, 2000, p. 13

⁶⁷ Cogan Shanon, *Branding for nonprofits organizations*, Rowan University, Estados Unidos, 2001, p. 2

⁶⁸ Eleta Paula, *Tercer sector: desarrollo y perspectivas. Reflexiones sobre la experiencia europea y en particular sobre el caso italiano*, Serie Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México, 2000, p. 5

El objetivo de las organizaciones no lucrativas es “lograr una sociedad más generosa, participativa, eficaz y justa”⁶⁹. Para ello es necesario que su estructura posibilite el intercambio, la transparencia y la participación democrática a través de una ciudadanía activa⁷⁰. A su vez, es importante la profesionalización de las organizaciones no lucrativas, lo que se quiere decir con la palabra “profesionalización” es que la organización ponga énfasis en que las estructuras institucionales, los métodos de conducción, la planificación institucional y el manejo de personal estén diseñados acorde a los objetivos de la organización y sometidos a una rigurosa evaluación⁷¹. Un rasgo distintivo de este tipo de organizaciones es que “las personas y los líderes que trabajan en este campo tienen un compromiso apasionado por cumplir su misión y su visión; expresaron gran interés en la posibilidad de trabajar juntos para asegurar la sustentabilidad y el crecimiento del sector”⁷².

3.2.1 Características de las organizaciones no lucrativas

Las organizaciones no lucrativas, para ser consideradas como tales, presentan cinco características:

a) Son Organizaciones

Para ser organizaciones, las instituciones deben poseer una estructura interna, estabilidad en sus objetivos, límites organizativos y un documento de constitución. Según esta definición, la formalidad (tener algún estatus legal) de la agrupación no es requisito para que sea considerada organización.

b) Son Privadas

Las instituciones deben tener existencia separada de los poderes públicos, es decir, deben estar separadas estructuralmente de los organismos públicos y no ejercer ninguna potestad pública. Tampoco pueden ser una unidad instrumental del gobierno ni pueden realizar actividades que se financien en forma integrada con las finanzas gubernamentales. No obstante, las instituciones pueden recibir ingresos o aportes públicos, o pueden tener funcionarios públicos entre sus directivos.

⁶⁹ Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en México”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*. Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 10

⁷⁰ Girardo Cristina, *La importancia de la profesionalización de las organizaciones del “Tercer sector”*, Serie Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México, 2001, p. 4

⁷¹ Girardo Cristina, *La importancia de la profesionalización de las organizaciones del “Tercer sector”*, Serie Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México, 2001

⁷² Tides Center, *El Fortalecimiento de las Instituciones sin Fines de Lucro en México, Costa Rica y El Salvador*, Tides Center, EEUU, 2006, p. 4

c) No distribuyen utilidades entre los miembros

Se considera sin fines de lucro a las instituciones que no distribuyen los beneficios generados entre sus titulares o administradores. Vale decir, no están guiadas por un interés comercial. Cabe señalar que estas entidades pueden acumular excedentes en un ejercicio determinado, sin embargo, éste debe ser reinvertido en la misión básica de la entidad.

d) Son Autónomas

Esta característica alude al hecho de que las organizaciones controlan sus propias actividades, poseen procedimientos propios de gobierno interno y disfrutan de un grado significativo de autonomía.

e) son Voluntarias

Esta condición se refiere a que la participación, membresía y contribución de tiempo o dinero a este tipo de institución, no debe ser obligatoria o estipulada por ley.⁷³

3.2.2 Clasificación de las organizaciones no lucrativas

Las Organizaciones no lucrativas se pueden clasificar tanto por su actividad como por su rol en la sociedad. Para el primer caso, existe un sistema de clasificación internacional para las organizaciones no lucrativas, llamada en inglés *International Classification of Nonprofit Organizations* (ICNPO), en el cual se agrupan las distintas actividades de las organizaciones en 12 grupos⁷⁴. De manera desagregada la clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro (ICNPO) es la siguiente:⁷⁵

Grupo 1: Cultura y recreación

1100 Cultura y arte

Producción de medios y comunicaciones; artes visuales, arquitectura, cerámica; desarrollo de artes; sociedades humanísticas, históricas y literarias; museos; zoológicos y pisciculturas

1200 Deportes

Clubes deportivos amateur, clubes deportivos de barrio, centros de entrenamiento y competencias, fitness centers

1300 Otras actividades recreativas

Clubes sociales y de recreación para individuos o comunidades; clubes de la tercera edad, clubes de mujeres y clubes de servicios

Grupo 2: Educación e investigación

2100 Educación básica y media

Educación prebásica, básica y media

2200 Educación superior

Educación proveedora de grados académicos

2300 Otra educación

⁷³ Ojeda José Miguel, *Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro*, PNUD, Chile, 2006, pp. 15-16

⁷⁴ Ojeda José Miguel, *Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro*, PNUD, Chile, 2006, p. 16

⁷⁵ Ojeda José Miguel, *Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro*, PNUD, Chile, 2006, pp. 57-59

Educación técnica; formación para adultos; capacitación; educación diferencial; escuelas de especialidades

2400 Investigación

Investigación médica; investigación de ciencia y tecnología; investigación social y estudios políticos

Grupo 3: Salud

3100 Hospitales y rehabilitación

Hospitales, clínicas y rehabilitación de pacientes

3200 Residencias de la tercera edad

Asilos de ancianos, cuidado residencial

3300 Salud mental y servicios de urgencia psiquiátricos

Hospitales psiquiátricos, tratamientos mentales, prevención de crisis mentales

3400 Otros servicios de salud

Educación sobre salud, cuidados terapéuticos, servicios médicos de rehabilitación, servicios médicos de emergencia

Grupo 4: Servicios sociales

4100 Servicios sociales

Servicios para menores, servicios para jóvenes, servicios familiares, servicios para discapacitados, servicios para ancianos, autoayuda y otros servicios sociales personales

4200 Emergencias y ayuda humanitaria

Prevención y control de emergencias y desastres; asilos temporales, asistencia para refugiados

4300 Apoyo económico y manutención

Asistencia económica y material para discapacitados

Grupo 5: Medio ambiente

5100 Medio ambiente

Control de polución, conservación y protección de recursos naturales, desarrollo de espacios abiertos

5200 Protección de animales

Protección y preservación animal y de vida silvestre; servicios veterinarios

Grupo 6: Desarrollo social y vivienda

6100 Desarrollo económico, social y comunitario

Organizaciones comunitarias y vecinales, desarrollo económico, desarrollo social

6200 Vivienda

Desarrollo, construcción y financiamiento de hogares, asistencia para hogares, comités de desarrollo urbano y rural (agua, luz, caminos y otros)

6300 Empleo y formación

Programas de capacitación, orientación vocacional, rehabilitación vocacional y de cesantes

Grupo 7: Promoción de derechos, asesoramiento legal y política

7100 Promoción de derechos y asesoramiento legal

Organizaciones de defensa de derechos de grupos y civiles, asociaciones étnicas y asociaciones cívicas y de derechos humanos

7200 Derecho y servicios jurídicos

Servicios legales, prevención de crímenes, rehabilitación de inculpados, apoyo a víctimas, asociaciones de derechos de consumidores

7300 Organizaciones políticas

Partidos y organizaciones políticas

Grupo 8: Intermediarios filantrópicos y promoción de voluntariado

8100 Intermediarios filantrópicos

Fundaciones privadas que intermedian y otorgan becas y fondos concursables

8200 Promoción de voluntariado

Instituciones que promueven el voluntariado

Grupo 9: Organizaciones internacionales

9100 Actividades internacionales

Programas de intercambio, amistad y cultura; organizaciones de asistencia; organizaciones que actúan en desastres; organizaciones de paz y derechos humanos

Grupo 10: Religión

10100 Congregaciones y asociaciones religiosas

Congregaciones y asociaciones religiosas

Grupo 11: Asociaciones de empresarios, profesionales y empleados

11100 Asociaciones de empresarios

Asociaciones que promueven, regulan y protegen los derechos de los empresarios

11200 Asociaciones de profesionales

Asociaciones que promueven, regulan y protegen los derechos de los profesionales

11300 Asociaciones de empleados

Uniones laborales, sindicatos y sindicatos de trabajadores independientes

Grupo 12: No clasificados en otra categoría

12100 NCOC

Para complementar las características que debe cumplir una organización no lucrativa y la clasificación internacional, también se clasifican dependiendo del rol que cumplan en la sociedad las mismas:⁷⁶

⁷⁶ Universidad Johns Hopkins comentada en Ojeda José Miguel, *Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro*, PNUD, Chile, 2006, p. 17

1) Organizaciones cuya actividad tiene un rol expresivo: defensa de derechos, actividad cívica, actividades culturales y de recreación, entre otras.

2) Organizaciones cuya actividad tiene un rol de servicio: educación, servicios de salud, beneficencia, entre otras.

3.2.3 Fuente de ingresos de las organizaciones no lucrativas

De acuerdo a la experiencia Chilena, las Organizaciones no lucrativas pueden adquirir sus ingresos por tres medios:⁷⁷

- a) Ingresos de *generación propia*, que incluyen pagos por venta de bienes y servicios, pagos de membresías y retorno de inversiones
- b) Ingresos de filantropía, que incluyen donaciones individuales y de empresas
- c) Ingresos del gobierno o sector público, que incluyen subvenciones, pagos por contratos o convenios, transferencias y fondos concursables

3.2.4 Fundaciones e instituciones donantes

Dentro de las organizaciones no lucrativas se pueden llegar a encontrar otra serie de subgrupos, como pueden ser las “Fundaciones”, las “Instituciones Donantes”, entre otras más; que tornan aún más compleja la manera de entender a las organizaciones no lucrativas. Siendo así que una fundación es considerada como aquella:

“organización no lucrativa y no gubernamental, con un fondo o un patrimonio principal constituida con el propósito de atender necesidades sociales... [de tal manera que está] sostiene o ayuda a las actividades de beneficencia, educativas, religiosas o de otro tipo, que sirven al bienestar público, principalmente otorgando subsidios a otras organizaciones no lucrativas”⁷⁸.

Su diferencia, radical con otro tipo de organizaciones no lucrativas deriva de los dos tipos de funciones que tienen:⁷⁹

- 1) Canalizar donativos económicos a individuos, a organizaciones no lucrativas y a otras entidades
- 2) Proporcionar servicios, realizar investigación, organizar conferencias y hacer publicaciones.

⁷⁷ Ojeda José Miguel, *Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro*, PNUD, Chile, 2006, p. 32

⁷⁸ Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en los Estados Unidos”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 3

⁷⁹ Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en los Estados Unidos”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 3

Además, las características específicas de las fundaciones son las siguientes seis:⁸⁰

- a) Se constituyen para otorgar donativos a organizaciones no lucrativas o individuos o para operar un programa.
- b) Son creadas por un individuo, un grupo de individuos, una empresa o por la combinación de ellos.
- c) Se gobiernan por un patronato o consejo.
- d) Crean su patrimonio con dinero o propiedades de sus donantes, pueden tener estímulos fiscales.
- e) Utilizan los rendimientos de su patrimonio para hacer donativos financieros u operar programas en beneficio de la sociedad.
- f) Existen fundaciones que dan donativos directamente del patrimonio otorgado por el donante.

Igual que las organizaciones lucrativas, las fundaciones se pueden clasificar de distintos subgrupos:⁸¹

- a) Fundaciones independientes o de objetivo “general” o “especial”
- b) Fundación patrocinada por una empresa
- c) Fundación operativa, cuyos objetivos son la investigación, bienestar social, educación entre otros
- d) Fundación para la comunidad o de beneficencia pública

En el caso de las “Organizaciones Donantes” se consideran como tales aquellas que:⁸² a) son organizaciones no lucrativas, b) cuentan con un consejo local, b) son independientes del gobierno y de las empresas, y d) ofrecen donativos a terceros, ya sean otras organizaciones no lucrativas o individuos. El número de este tipo de organizaciones se encuentra entre las 100 y 120⁸³.

⁸⁰ Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en los Estados Unidos”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 3

⁸¹ Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en los Estados Unidos”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, pp. 3-4

⁸² Natal Alejandro, et. al., *Las instituciones donantes mexicanas Mitos y realidades*, Serie Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México, 2002, p. 10

⁸³ Natal Alejandro, et. al., *Las instituciones donantes mexicanas Mitos y realidades*, Serie Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México, 2002, p. 11

3.3 Organizaciones no lucrativas en México

Si los trabajos académicos sobre organizaciones no lucrativas son escasos de manera general, estos se reducen aún más cuando se llevan a un país específico, como es México⁸⁴. Además, de acuerdo al documento de trabajo (white paper) del *Tides Center*, el sector de las organizaciones no lucrativas en México se encuentra en una etapa de infancia por lo cual aun cuenta con un “gran potencial de crecimiento”. Respecto al tamaño del sector varían los datos dependiendo de la fuente, por ejemplo de acuerdo al Sistema de Administración Tributaria (SAT) existen 5,600 organizaciones con datos del 2005, una caída en su número respecto al 2003 cuando había 7,000 organizaciones; de donde la mayoría se dedica a la educación⁸⁵. Con datos de la SEMEFI son 2991 organizaciones al 2003, para la SEDESOL son 1819 organizaciones, mientras que para las Fundaciones Comunitarias son 2777 al 2005⁸⁶. Y para Verónica Zúñiga Pulido, existen alrededor de 20 mil organizaciones no lucrativas, de las cuales menos de 6 mil tienen autorización del gobierno para recibir fondos deducibles de impuestos, y menos de 80 fundaciones realizan donaciones⁸⁷. De igual manera, el número de organizaciones exentas de pago de impuestos, varia dependiendo de la fuente, para el SAT son 2212, y de acuerdo a entrevistas realizadas por el *Tides Center* son 351 organizaciones⁸⁸. En relación a su tamaño, tienden a ser pequeñas en términos de trabajadores y de miembros⁸⁹.

Vale la pena comentar, que de acuerdo a la investigación realizada por Verónica Zúñiga, no existe la figura jurídica de “Organizaciones no lucrativas” como tal en México, más bien de “organizaciones de la sociedad civil”⁹⁰. Por lo mismo, por sociedad civil se entiende como aquel “conjunto social de individuos, instituciones y organizaciones que no forman parte del aparato de gobierno”⁹¹.

⁸⁴ Cfr. Themudo Nero, *Organizacional environment and NGO structure in Mexico and Portugal: What does the literature tell us?*, Serie Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México, 2000, p. 17

⁸⁵ *Tides Center, El Fortalecimiento de las Instituciones sin Fines de Lucro en México, Costa Rica y El Salvador*, Tides Center, EEUU, 2006, p. 11

⁸⁶ *Tides Center, El Fortalecimiento de las Instituciones sin Fines de Lucro en México, Costa Rica y El Salvador*, Tides Center, EEUU, 2006, p. 12

⁸⁷ Cfr. Gustavo Verduzco Igartúa citado en Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en México”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*. Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 9

⁸⁸ *Tides Center, El Fortalecimiento de las Instituciones sin Fines de Lucro en México, Costa Rica y El Salvador*, Tides Center, EEUU, 2006, p. 12

⁸⁹ Themudo Nero, *Organizacional environment and NGO structure in Mexico and Portugal: What does the literature tell us?*, Serie Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México, 2000, p. 19

⁹⁰ Cfr. Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, citada en Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en México”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*. Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 11

⁹¹ Diccionario Poprrúa citado en Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en México”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*. Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 11

Sin embargo, a diferencia de la clasificación de las organizaciones, realizada en un capítulo anterior, al hablar de sociedad civil, se refiere a la integración tanto de los lucrativos, como de los no lucrativos; tal diferencia en la clasificación parece tener su origen en la perspectiva teórica desde donde se observa este objeto de estudio, mientras una se enfoca más al proceso de organización de los individuos, la otra se enfoca en la resultante de este proceso, esto es una sociedad civil organizada. Además, el término de “sociedad civil” termina siendo ambiguo⁹², debido a que en un inicio “el concepto de ‘sociedad civil’ se contraponía al concepto de ‘sociedad natural’ (societas civilis y societas naturalis)”⁹³.

Respecto al empleo que ofrecen las Organizaciones sin fines de lucro en México, corresponde al 0.3% las personas remuneradas de la población económicamente activa (PEA) y al 0.1% de voluntarios de la población económicamente activa; teniendo un total de 0.4%. Siendo el último lugar en un ranking de 39 países, ocupando los principales lugares Holanda y Canadá, con 9.2% y 8.4% de personal remunerado respecto a la PEA y 5.2% y 2.7% de voluntarios respecto al PEA; dando como total un 14.4% y 11.4% del PEA respectivamente; a su vez resalta el caso de Chile quien ocupa el mayor número de empleo voluntario y empleo remunerado⁹⁴. El monto que se obtiene en donativos es de \$318, 905, 783.70 pesos⁹⁵.

En cuanto a su distribución, según Verónica Zúñiga, este tipo de organizaciones se concentran principalmente en la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey⁹⁶. Comparando con los datos de la investigación que presenta Tides Center, el Distrito Federal es quien concentra la mayor cantidad de organizaciones con estatus legal, variando de 1399 a 2084 dependiendo de la fuente.

Los ingresos de las organizaciones no lucrativas en México tienen su fuente en primordialmente en los fondos del gobierno, de las empresas y de sus propias fundaciones, así como de fundaciones internacionales, y de empresarios filantrópicos⁹⁷.

⁹² Alejandro Lleno comentado en Guerra Pablo A., *Solidaridad y altruismo en las ciencias sociales: justificación teórica para una sociología del tercer sector*, Serie Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México, 2000, p. 4

⁹³ Guerra Pablo A., *Solidaridad y altruismo en las ciencias sociales: justificación teórica para una sociología del tercer sector*, Serie Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México, 2000, p. 4

⁹⁴ Cfr. Ojeda José Miguel, *Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro*, PNUD, Chile, 2006, p. 28

⁹⁵ Natal Alejandro, et. al., *Las instituciones donantes mexicanas Mitos y realidades (segunda parte)*, Serie Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México, 2002, p. 8

⁹⁶ Cfr. Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en México”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*. Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 14

⁹⁷ Tides Center, *El Fortalecimiento de las Instituciones sin Fines de Lucro en México, Costa Rica y El Salvador*, Tides Center, EEUU, 2006, p. 11

Administrativamente “el sector prefiere soluciones informales en lugar de soluciones institucionales; [y además] existe una falta de datos y análisis”⁹⁸. De manera más específica.⁹⁹

- 1) Los procesos generales de administración son deficientes y es difícil encontrar definiciones institucionales claras sobre ciertos elementos como son la planeación, la organización, la integración de recursos humanos, la administración, el monitoreo y la evaluación. Además se concentran en proyectos individuales en lugar de desarrollar una visión a largo plazo y fortalecer a sus organizaciones.
- 2) Las organizaciones no lucrativas no han establecidos “procesos formales de planeación estratégica”.
- 3) Las instituciones carecen de un sistema interno organizacional que integra los roles y las responsabilidades. A pesar de que los individuos siguen cierta jerarquía y cumplen con ciertas funciones, no se delimitan en un manual organizacional.
- 4) Es deficiente la integración integral de recursos humanos puesto que no seleccionan adecuadamente a su personal y se ignoran las descripciones de puesto debido a que se contrata con base en recomendaciones.
- 5) El director administrativo se encarga de la responsabilidad y funciones de la organización, ya sea a través de la centralización de las actividades o compartidas entre el director administrativo y ciertos miembros del consejo.
- 6) Son deficientes los procesos de monitoreo y evaluación.
- 7) Las decisiones se toman con base en contingencias y emergencias.

3.3.1 Clasificación de las organizaciones no lucrativas en México

Los sectores que integran a las organizaciones no lucrativas en México se organizan de una manera muy distinta al ICNPO, aumentando de las 12 propuestas a 14 (ver tabla 3.1), estas son:¹⁰⁰

- 1) Organizaciones religiosas
- 2) Sindicatos
- 3) Fundaciones
- 4) De promoción y desarrollo
- 5) Dedicadas a educación, capacitación e investigación
- 6) Del medio ambiente
- 7) Dedicadas a la defensa de acción ciudadana, justicia social, derechos humanos
- 8) Asociaciones de mujeres y de jóvenes o estudiantes

⁹⁸ Tides Center, *El Fortalecimiento de las Instituciones sin Fines de Lucro en México, Costa Rica y El Salvador*, Tides Center, EEUU, 2006, p. 12

⁹⁹ Tides Center, *El Fortalecimiento de las Instituciones sin Fines de Lucro en México, Costa Rica y El Salvador*, Tides Center, EEUU, 2006, pp. 14-15

¹⁰⁰ Rodolfo Aguirre Reveles citado en Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en México”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*. Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 14

Tabla 3.1 Clasificación de las Organizaciones no lucrativas

ICNPO	México
1) Cultura y recreación 2) Educación 3) Salud 4) Servicios sociales 5) Medio ambiente 6) Desarrollo comunitario 7) Defensa de derechos y política 8) Fundaciones financistas 9) Organizaciones internacionales 10) Religión 11) AG y sindicatos 12) Otros	1) Organizaciones religiosas 2) Sindicatos 3) Fundaciones 4) De promoción y desarrollo 5) Dedicadas a educación, capacitación e investigación 6) Del medio ambiente 7) Dedicadas a la defensa de acción ciudadana, justicia social, derechos humanos 8) Asociaciones de mujeres y de jóvenes o estudiantes 9) Asociaciones que brindan servicios sociales y de salud 10) Promueven tradiciones y cultura indígena 11) Dedicadas a cultura y arte 12) Brindan servicios recreacionales (clubes deportivos, etc.) 13) Organizaciones de profesionistas o de empresarios 14) Asociaciones comunitarias y otras de carácter informal (cajas de ahorro, sociedades funerarias, grupos de autoayuda, cooperativas)

Fuente: elaboración propia

- 9) Asociaciones que brindan servicios sociales y de salud
- 10) Promueven tradiciones y cultura indígena
- 11) Dedicadas a cultura y arte
- 12) Brindan servicios recreacionales (clubes deportivos, etc.)
- 13) Organizaciones de profesionistas o de empresarios
- 14) Asociaciones comunitarias y otras de carácter informal (cajas de ahorro, sociedades funerarias, grupos de autoayuda, cooperativas)

3.3.2 Fundaciones en México

En el país existen 430 organizaciones que llevan el nombre de “Fundación”, las cuales se clasifican en 8 rubros:¹⁰¹

- a) 319 organizaciones asistenciales
- b) 45 organizaciones que se dedican al apoyo económico de otras donatarias autorizadas
- c) 8 instituciones educativas

¹⁰¹ Diario Oficial de la Federación citado en Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en México”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*. Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, pp. 14-15

- d) 25 organizaciones culturales que promueven las bellas artes
- e) 25 organizaciones científicas y tecnológicas
- f) 2 organizaciones que se dedican a la preservación de la flora y la fauna (ecológica)
- g) 20 organizaciones que otorgan becas
- h) 1 organización que apoya obras o servicios públicos

3.3.3 Fundamento legal de las organizaciones no lucrativas en México

Para poder constituirse una organización sin fines de lucro en el país, se puede optar por ser una Asociación Civil (A.C.) o por ser una Institución de Asistencia Privada (I.A.P.); la primera se encuentra regida por los respectivos Códigos civiles, se encuentran imposibilitadas para recibir herencias o legados; mientras que en el segundo caso se debe apegar a la Ley de Instituciones de Asistencia Privada, así como a la ley en materia de cada entidad federativa, y si pueden recibir herencias o legados¹⁰².

A hora bien, a pesar de que “la ley mexicana es vaga e inconsciente de las actividades y el contexto actual del sector”¹⁰³, el fundamento legal de una organización no lucrativa en México que se debe considerar, de acuerdo a Verónica Zúñiga, contempla la siguiente normatividad:¹⁰⁴

- a) El artículo 9º de La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos relativo a la libertad de asociación.
- b) La Ley General de Desarrollo Social, asegura el acceso de toda la población al desarrollo social, señala las obligaciones del Gobierno, y establece a las instituciones responsables del desarrollo social.
- c) La Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, aprobada por el Presidente Vicente Fox a finales de enero del 2004, “... establece que su intención es alentar, aunque no regular al sector, justo lo que buscaban las organizaciones por desconfiar de la intromisión y la supervisión gubernamental”¹⁰⁵, establece los derechos y actividades que pueden realizar este tipo de organizaciones.
- d) La Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, garantiza el acceso a la información federal, toda institución pública que forme parte del Sistema de Asistencia Pública es a vez parte de la Administración Pública Federal.

¹⁰² Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en México”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*. Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 21

¹⁰³ Tides Center, *El Fortalecimiento de las Instituciones sin Fines de Lucro en México, Costa Rica y El Salvador*, Tides Center, EEUU, 2006, p. 15

¹⁰⁴ Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en México”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*. Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, pp. 18-26

¹⁰⁵ Tides Center, *El Fortalecimiento de las Instituciones sin Fines de Lucro en México, Costa Rica y El Salvador*, Tides Center, EEUU, 2006, p. 11

- e) La Ley de Asistencia Social, da las bases para un Sistema Nacional de Asistencia Social.
- f) El Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal,
- c) Códigos civiles de las entidades federativas

Mientras que, para el caso del Distrito Federal se deben considerar además:

- a) El Código Civil para el Distrito Federal
- b) La Ley de Fomento a las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones Civiles para el Distrito Federal, la cual establece en el Capítulo I, artículo 2º, lo que debe se entiendo por ley para:¹⁰⁶

I. Asistencia Social: al conjunto de acciones dirigidas a proporcionar el apoyo, la integración social y el sano desarrollo de los individuos o grupos de población vulnerable o en situación de riesgo, por su condición de desventaja, abandono o desprotección física, mental, jurídica o social. Así como las acciones dirigidas a enfrentar situaciones de urgencia, fortalecer su capacidad para resolver necesidades, ejercer sus derechos y, de ser posible, procurar su reintegración al seno familiar, laboral y social. La asistencia social comprende acciones de promoción, previsión, prevención, protección y rehabilitación.

II. Asistencia privada: la asistencia social que se realiza con bienes de propiedad particular.

III. Instituciones: las instituciones de asistencia privada.

IV. Fundaciones: las personas morales que se constituyan, en términos de esta ley, mediante la afectación de bienes de propiedad privada destinados a la realización de actos de asistencia social.

¹⁰⁶ Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en México”, *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*. Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 19

3.3.4 Fundamentos financieros y contables de las organizaciones no lucrativas en México

Debido a que la “Constitución de México establece que los mexicanos y los extranjeros que obtienen sus ingresos de una fuente de riquezas en México deberán contribuir al gasto público de manera proporcional y equitativa”¹⁰⁷, las finanzas de las organizaciones no lucrativas se encuentran reguladas por:¹⁰⁸

- a) La Ley de impuesto sobre la Renta,
- b) La Ley de impuesto al Valor Agregado
- c) La Ley de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Además del marco común contable aplicable a todas las organizaciones, en el 2004, el “Instituto Mexicano de Contadores Públicos emitió una serie de boletines contables... con aplicaciones específicas para las organizaciones de este sector. Dichos boletines regulan los objetivos de la información financiera, la manera en la que se presenta la información financiera y la clasificación de los distintos tipos de ingresos que obtienen las donatarias autorizadas.”¹⁰⁹

¹⁰⁷ Tides Center, *El Fortalecimiento de las Instituciones sin Fines de Lucro en México, Costa Rica y El Salvador*, Tides Center, EEUU, 2006, p. 16

¹⁰⁸ Tides Center, *El Fortalecimiento de las Instituciones sin Fines de Lucro en México, Costa Rica y El Salvador*, Tides Center, EEUU, 2006, p. 16

¹⁰⁹ Tides Center, *El Fortalecimiento de las Instituciones sin Fines de Lucro en México, Costa Rica y El Salvador*, Tides Center, EEUU, 2006, p. 18

Capítulo 4

Imagen organizacional

*“la desgracia del pensamiento occidental...
consiste en haber puesto al mundo en imagen”*

Martin Heidegger

4.1 Aproximación a la imagen

En la actualidad, para las organizaciones la imagen empieza a ser considerada como un activo intangible, que le proporciona valor económico, incluso mayor al que le resulta de sus procesos de producción o servicios que presta. Por tal motivo, para intentar determinar con mayor certeza el valor que agrega a la organización, desde finales del siglo XX, se le empieza a incluir en los balances contables dentro del rubro de “capitales intangibles”. A su vez, como parte del mercado maduro en el que se encuentran sumergidas la mayoría de las organizaciones, la imagen se presenta como el único medio para lograr una diferenciación entre los bienes y servicios que se ofrecen en los mercados, resultado del proceso de industrialización que ha terminado por homologarlos; esto es, la imagen proporciona una ventaja competitiva para las organizaciones.

Sin embargo, para poder comprender lo que es la imagen de una organización, y aún más, la imagen de una organización no lucrativa, se debe comprender lo que es la imagen en sí misma. La investigación entorno al estudio de la imagen se ha desarrollado por siglos y por personas correspondientes a diversas áreas de investigación y producción, entre ellas: la filosofía, la psicología, la administración, la sociología, la psicología social, el marketing, la publicidad, el diseño gráfico, la antropología, entre otras. Además, tan sólo por mencionar a algunos autores que han trabajado la noción de “imagen”, se encuentran: Platón, Aristóteles, Edmund Husserl, Roger Munier, Jean Paul Sartre, Hans-Georg Gadamer, Jean Baudrillard, Joan Costa, Paul Capriotti, Thomas F. Garbett.

Lo cual, mucho más que facilitar el entendimiento sobre tal concepto, termina complicando esta labor, puesto que se generan una multiplicidad de posiciones respectivas tanto al área de investigación como a la corriente de cada autor. Teniendo así conceptos como:¹¹⁰ imagen gráfica, imagen visual, imagen mental, imagen de empresa, imagen de marca o branding, imagen corporativa, imagen global, imagen depositada, imagen deseada, imagen difundida, imagen del espejo, imagen corriente, imagen símbolo, imagen de las actividades, imagen de los

¹¹⁰ Capriotti Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel, España, 1999, p. 15

productos, imagen de los hombres, imagen real, imagen potencial, imagen optima, imagen social, entre otras más.

De tal manera que, para el presente trabajo se va a tomar como base la postura de la marca o “branding”, por contemplar a la imagen desde una perspectiva abierta dentro del contexto organizacional, por ello, los términos marca, imagen de marca, identidad gráfica, imagen corporativa e imagen organizacional, serán tomadas como igual. Sin embargo, se opta por utilizar al término de imagen organizacional, en la medida de lo posible, sobre los demás, debido a que éste tiene un mayor alcance, puesto que incluye a cualquier tipo de organización humana.

La imagen, “posee una realidad propia... [esto es] las imágenes son como las cosas sensibles, excepto que no tienen materia”¹¹¹, ellas son el resultado de aquello que emiten las cosas, en otras palabras:

“... las cosas emiten efigies de sí mismas y tenues figuras desde su superficie a las que podemos llamar pieles o cortezas, pues cada imagen presenta una forma y apariencia iguales a aquello de cuyo cuerpo dicese que fluye para vagar fuera... la visión y la imaginación de formas se producen por la entrada en nosotros de algo que ha partido desde los objetos exteriores... las imágenes desprendidas de los objetos, reproduciendo las formas y los colores entran en nuestros ojos y en nuestro pensamiento bajo unos tamaños proporcionalmente reducidos; estando, además, éstas imágenes animadas con un rápido movimiento que les permite producir por acumulación la apariencia de un objeto único y permanente; y conservando su conformidad con el objeto, a pesar del vacío en su interior”¹¹²

La imagen es “una conciencia” que “se define por su intención”¹¹³; incluso, las imágenes “suelen comportarse como auténticos seres vivos, con alma y voluntad propias”¹¹⁴; su esencia es múltiple¹¹⁵; incluso, pueden ser consideradas como “las criaturas del hombre”¹¹⁶. Respecto a su etimología, la imagen deriva de dos palabras griegas:¹¹⁷ a) *éidolon* que significa ídolo, y b) *eikón*, que es icono.

¹¹¹ Aristóteles citado en Luna Andrés de, “Las culturas de la imagen” en Mabel Piccini (ed.), *La imagen del tejedor Lenguajes y políticas de la comunicación*, Ediciones G. Gili, México, 1996, p. 164

¹¹² Epicuro citado en Luna Andrés de, “Las culturas de la imagen” en Mabel Piccini (ed.), *La imagen del tejedor Lenguajes y políticas de la comunicación*, Ediciones G. Gili, México, 1996, p. 165

¹¹³ Sartre Jean-Paul, *L'imaginaire*, Éditions Gallimard, Francia, 2005, pp. 17, 115

¹¹⁴ Zamora Águila Fernando, *Filosofía de la imagen Lenguaje, imagen y representación*, UNAM, México, 2007, p. 103

¹¹⁵ Moles Abraham A., *La imagen*, Trillas, México, Primera reimpresión 1999, p. 21

¹¹⁶ Moles Abraham A., *La imagen*, Trillas, México, Primera reimpresión 1999, p. 32

¹¹⁷ Zamora Águila Fernando, *Filosofía de la imagen Lenguaje, imagen y representación*, UNAM, México, 2007, p. 111

De acuerdo a Abraham Moles, la imagen puede ser entendida de dos maneras:

- a) Como “un sistema de datos sensoriales estructurados, que son producto de una misma escena”¹¹⁸.
- b) Como “un soporte de la comunicación visual que materializa un fragmento del entorno óptico (universo perceptivo) susceptible de subsistir a través de la duración y que constituye uno de los componentes principales de los medios masivos de comunicación”¹¹⁹.

4.1.1 Etapas de la génesis de la imagen

Para Moles, la creación de una imagen se conforma de 14 posibles etapas:¹²⁰

1. La primera imagen: el contorno de una forma real, perfil de un rostro o un animal.
2. El surgimiento de detalles en el interior del contorno: los ojos y las orejas por ejemplo.
3. El surgimiento de los contornos sobre un fondo, él mismo dibujado. Jerarquía de lo principal.
4. Los colores, primer elemento de un realismo sensializante.
5. La rotación de los perfiles (cambiar, a través del pensamiento, de punto de vista) creencia en la coherencia y la unidad de la forma representada de frente, de tres cuartos o de perfil.
6. La escultura, imagen de tres dimensiones.
7. La yuxtaposición significativa de elementos visuales tomados del desarrollo de una acción.
8. Las sombras y el modelado, el sombreado: surgimiento del relieve.
9. La perspectiva, algoritmo geométrico del todo desde un punto de vista.
10. La fotografía: fijar el “ícono” extraído del objeto, sobre la base de una técnica.
11. La estereoscopia, visión de tres dimensiones a través de artificios tecnológicos.
12. El holograma, confrontación posible entre el mundo de las imágenes y el mundo real.
13. La imagen móvil (en cine), cristalización del movimiento visual.
14. La síntesis total (la imagen de la computadora) creando, a través de la visión, seres que no existen pero podrían existir.

¹¹⁸ Moles Abraham A., *La imagen*, Trillas, México, Primera reimpresión 1999, p. 11

¹¹⁹ Moles Abraham A., *La imagen*, Trillas, México, Primera reimpresión 1999, p. 24

¹²⁰ Moles Abraham A., *La imagen*, Trillas, México, Primera reimpresión 1999, p. 27

4.1.2 Tipos y funciones de la imagen

La imagen se clasifica en dos tipos:¹²¹

- 1) Las materiales o sensibles, son aquellas que se pueden “tocar, mutilar o ampliar... [ellas,] están ahí, frente a nosotros”.
- 2) Las imaginarias, inmateriales o no sensibles, son aquellas que ocurren en la imaginación, “son representaciones que se encuentran en el interior de la cabeza (y en el cerebro), como una especie de acervo visual disponible en todo momento”.

De acuerdo a Daniel Prieto Castillo, la imagen cuenta con las dos siguientes funciones:¹²²

- 1) Documental, es “un testimonio de algo,... una reiteración, una muestra de una situación o de un individuo... [además] no se produce de una manera totalmente objetiva”¹²³. Las imágenes periodísticas y científicas se ubican en ella.
- 2) Enfatización, de acuerdo a Daniel Prieto Castillo “la casi totalidad de los mensajes de difusión colectiva (revistas, historietas, fotonovelas, teleseries, carteles...) son organizados de esta manera”¹²⁴; consta de dos tipos: a) la enfatización temática, “consiste en aquellos datos, aquellas facetas del tema que serán puestos de relieve”; y b) la enfatización estética, la cual se refiere a recursos formales como el color, claro-oscuro, selección de planos, composición, etc., por ejemplo, la imagen publicitaria.

4.2 Imagen organizacional

Cuando se aborda la temática de la imagen corporativa, frecuentemente se suele hacer una diferencia entre la identidad y la imagen de la organización.

La identidad “comprende los diferentes y variados atributos que tiene una empresa – productos, servicios, logotipos, comportamiento del personal y muchos otros –, que de una u otra forma, transmiten “algo” de lo que es y hace la organización”¹²⁵. Ésta, se construye a través de la “interacción social”¹²⁶. Por tanto, la identidad es la “esencia primera de la empresa... etimológicamente, identidad viene de ídem,...

¹²¹ Zamora Águila Fernando, *Filosofía de la imagen Lenguaje, imagen y representación*, UNAM, México, 2007, pp. 125, 147, 148

¹²² Prieto Castillo Daniel, *Diseño y comunicación*, Ediciones Coyoacán, Serie Diálogo abierto, México, 1994, p. 156

¹²³ Prieto Castillo Daniel, *Diseño y comunicación*, Ediciones Coyoacán, Serie Diálogo abierto, México, 1994, p. 156

¹²⁴ Prieto Castillo Daniel, *Diseño y comunicación*, Ediciones Coyoacán, Serie Diálogo abierto, México, 1994, p. 157

¹²⁵ Picazo Manriquez Luis R., Gabriel Evadista Lorezana, *Comunicación estratégica para crear, fortalecer y posicionar imagen corporativa*, McGraw-Hill, México, 1993, p. 31

¹²⁶ Borgards Arne, Jörg Pfannenber, *Corporate Branding und Corporate Design als Ausdruck der Veränderung*, s.e., Alemania, s.a., p. 1

[que significa] idéntico. [Lo cual quiere decir que] La empresa es – o debe ser – exactamente idéntica a sí misma. Tal como es, en su esencia, personalidad y valores”¹²⁷. Como tal, “designa una sustancia o una esencia que está en la naturaleza de las cosas que existen en nuestro entorno”¹²⁸. En pocas palabras la identidad es la esencia de una organización que permite identificarla tanto perceptual como psicológicamente, así como diferenciarla de otras organizaciones. En este sentido, la identidad puede ser entendida como una condena existencial para la organización en cuanto que “lo sepa o no, lo quiera o no, tiene una determinada identidad desde el punto de vista del mercado y la sociedad”¹²⁹.

La identidad es, además:

“... la suma de la historia y las estrategias de una empresa. No puede cambiarse con facilidad. La mayoría de las identidades evolucionan paulatinamente, pero un acontecimiento importante... puede modificarlas de manera radical.”¹³⁰

Además, la identidad cuenta con cinco rasgos constitutivos:¹³¹

- a) La personalidad
- b) La filosofía
- c) El sentido del negocio
- d) La capacidad emprendedora
- e) Los valores éticos y vocacionales

Costa, realizando una analogía con la identidad en una persona, plantea que la identidad se manifiesta a partir de datos objetivos y datos subjetivos, los primeros se refieren a “su aspecto físico, sus rasgos característicos... nombre y apellidos, año de nacimiento, sexo, estado civil, grupo sanguíneo, profesión, etc., fotografía y firma o huella dactilar”; mientras que los segundos remiten a “toda la parte viva, emocional que define su personalidad: simpatía, locuacidad, creatividad, actitud, conocimientos, trato, etc.”¹³². Sin embargo, el autor acota el límite que tiene esta analogía, representado por el status abstracto que tienen las organizaciones, por ejemplo no se puede hablar con ellas, por lo que la representación simbólica se convierte en el único método para materializar y hacer tangible la estructura abstracta de una organización, así como para reconocerla y materializarla.

¹²⁷ Costa Joan, *La comunicación en acción Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Paidós, España, 1999, p. 143

¹²⁸ Costa Joan, *La comunicación en acción Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Paidós, España, 1999, p. 143

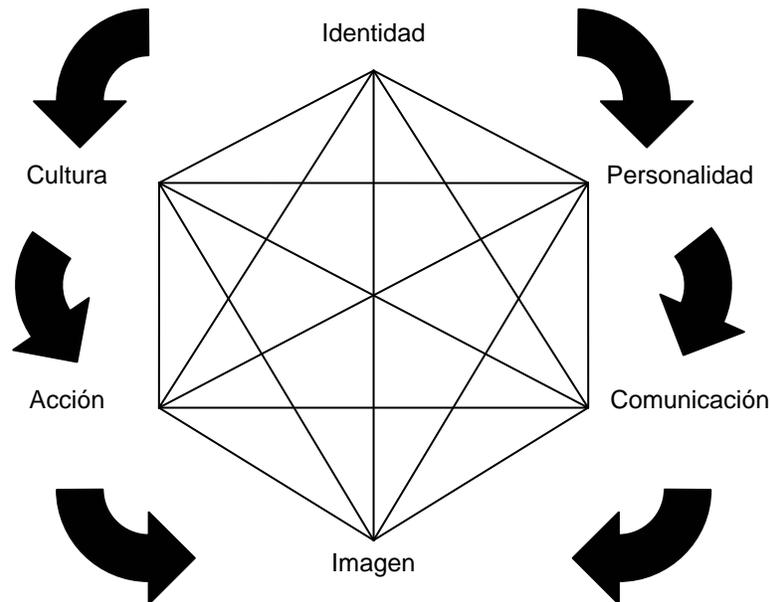
¹²⁹ Costa Joan, *La comunicación en acción Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Paidós, España, 1999, p. 146

¹³⁰ Ind Nicholas, *La imagen corporativa Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*, Ediciones Díaz de Santos, España, 1992, p. 11

¹³¹ Costa Joan, *La comunicación en acción Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Paidós, España, 1999, p. 144

¹³² Costa Joan, *La comunicación en acción Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Paidós, España, 1999, p. 147

Figura 4.1 Las dos vías simultáneas de la identidad a la imagen



Fuente: Costa Joan, *La comunicación en acción Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Paidós, España, 1999, p. 157

Mientras, la imagen es “creada en la mente de los receptores de una empresa, como resultado de las percepciones que tienen sobre los atributos de identidad que formal e informalmente posee aquélla”¹³³. Una manera sencilla de entender a la imagen organizacional, desde la perspectiva de la marca, consiste en definirla como “una palabra en la mente, aunque es un tipo especial de palabra... un nombre propio y, como tal, se suele escribir con mayúscula”¹³⁴. En otras palabras, “una marca es una pieza del estado real que uno copia en la mente de una persona, y las impresiones relaciones que deja detrás”¹³⁵. A manera de analogía, el desarrollo de la imagen “es como tener una introducción en la mente de la persona o tener una puerta abierta”¹³⁶. La imagen de empresa es “la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funciona como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”¹³⁷.

La diferencia entre ambas se puede resumir de la siguiente forma: “La imagen es como eres percibido; la identidad es como eres tú”¹³⁸. Sin embargo, ambas conforman un proceso interrelacionado (ver figura 4.1).

¹³³ Picazo Manriquez Luis R., Gabriel Evadista Lorezana, *Comunicación estratégica para crear, fortalecer y posicionar imagen corporativa*, McGraw-Hill, México, 1993, p. 31

¹³⁴ Ries Al, Laura Ries, *Las 22 leyes inmutables de la marca*, McGraw-Hill, México, 2001, p. 8

¹³⁵ Kirby Webster Kristine, *Branding the Non-Profit*, The Canterbury Group Ltd., 2002, p. 1

¹³⁶ Kirby Webster Kristine, *Branding the Non-Profit*, The Canterbury Group Ltd., 2002, p. 1

¹³⁷ Costa Joan, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, La crujía ediciones, España, 2ª edición, 2003, p. 53

¹³⁸ DeNeve Rose, *The Designer's Guide to Creating Corporate I.D. systems for companies of all types and sizes*, North Light Books, Cincinnati, Ohio, 1992, p. 3

La imagen de una organización se determina por los siguientes seis factores:¹³⁹

- 1) La realidad de la organización, en la cual se consideran su tamaño, estructura, y los productos y servicios que ofrece.
- 2) La medida en la que la organización hace noticia y emite mensajes.
- 3) Diversidad de la organización, mientras más diversa sea una organización, más diversos serán los mensajes que emita.
- 4) Esfuerzo de comunicaciones, mientras más se invierta en ellas mayor será el conocimiento que se tenga de la organización.
- 5) Tiempo, necesario para la construcción de la imagen.
- 6) Desvanecimiento de la memoria, el público tiende a olvidar a la organización.

La imagen cumple con tres funciones:¹⁴⁰

- 1) Economía de esfuerzo cognitivo
- 2) Reducción de las opciones
- 3) Predicción de la conducta

Los beneficios de una imagen organizacional, harán sentir bien a una persona cuando compre y use un producto, “le ayudará a elegir, y lo podrá hacer porque sabe cómo hacerle sentir bien,... [de tal manera, que la imagen organizacional] es un círculo virtuoso de acción y reacción, de dar y tomar”¹⁴¹ (ver figura 4.2).

El objetivo de la imagen organizacional consiste en generar una serie de conocimientos, ideas, pensamientos, creencias, promesas, expectativas y emociones con tan “sólo mirar durante unos segundos el logotipo o nombre de la marca”¹⁴², en otras palabras, la imagen debe sintetizar la conducta de la empresa. Su fortaleza consiste en que realiza su trabajo en la mente de las personas, bajo tal perspectiva, la marca se define por su propia evolución y las expectativas del consumidor o beneficiario (ver figura 4.3).

Por otro lado, la estructura de una organización determina la imagen, siendo así que en una organización de gran tamaño, la imagen tendrá que presentarse de manera jerárquica que se encargue de explicarla, mientras que en una organización de menor tamaño, deberá explicarla¹⁴³.

¹³⁹ Cfr. Garbett Thomas F., *Imagen corporativa como crearla y proyectarla*, Legis, Colombia, 1991, pp. 1-5

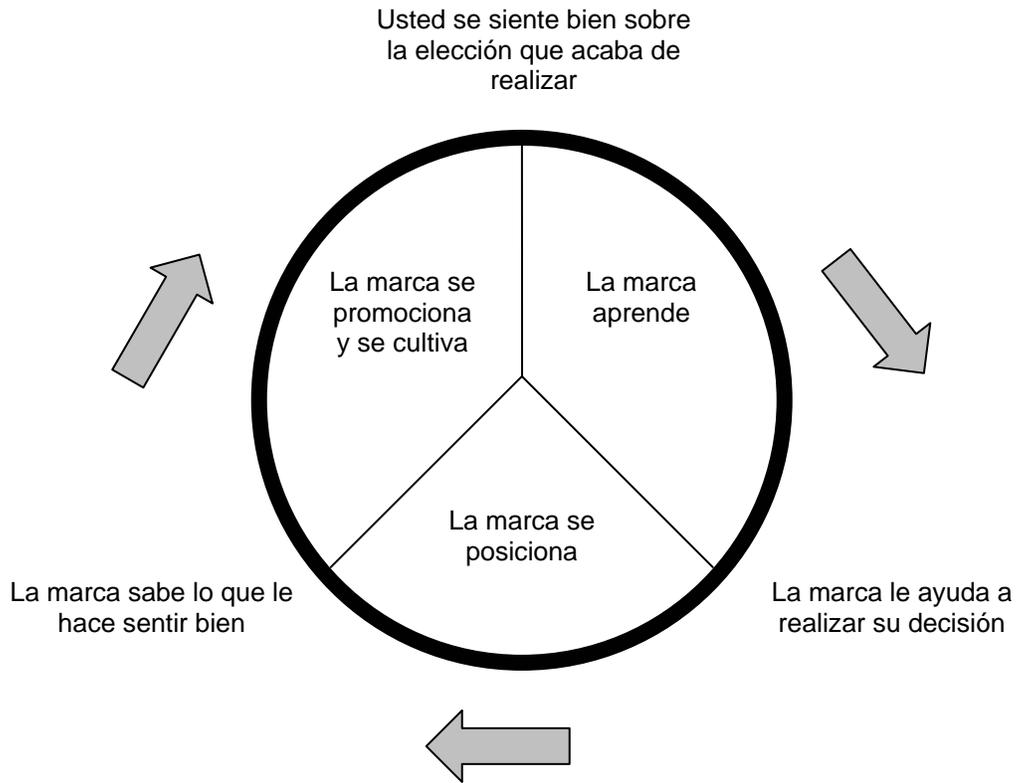
¹⁴⁰ Capriotti Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel, España, 1999, pp. 65-66

¹⁴¹ Cheverton Meter, *Cómo funcionan las marcas*, Gedisa, España, 2007, p. 11

¹⁴² Cheverton Meter, *Cómo funcionan las marcas*, Gedisa, España, 2007, p. 20

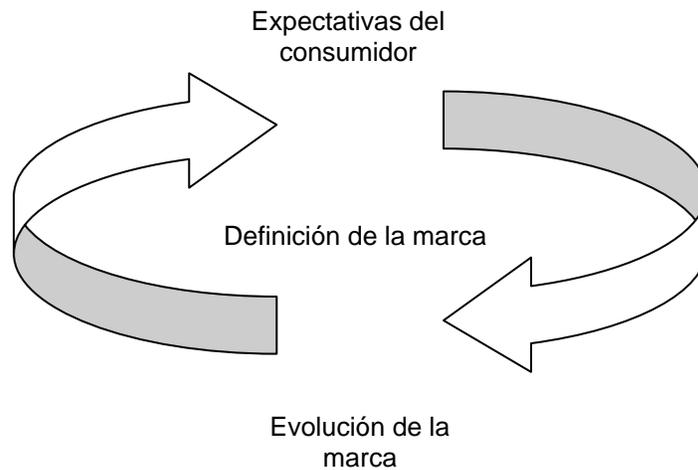
¹⁴³ Cfr. DeNeve Rose, *The Designer's Guide to Creating Corporate I.D. systems for companies of all types and sizes*, North Light Books, Cincinnati, Ohio, 1992, p. 5

Figura 4.2 Círculo virtuoso de una buena marca



Fuente: Cheverton Meter, *Cómo funcionan las marcas*, Gedisa, España, 2007, p. 12

Figura 4.3 Definición de la marca y evolución de la marca



Fuente: Cheverton Meter, *Cómo funcionan las marcas*, Gedisa, España, 2007, p. 40

4.2.1 Esbozo histórico de la imagen organizacional

La marca ha tenido cuatro grandes momentos o nacimientos:¹⁴⁴

- 1) Prehistoria, la marca se encuentra presente en ánforas comercializadas en Egipto, Grecia y Fenicia, en dónde se elabora un sistema de reconocimiento basado en tres códigos: a) material, b) formal, y c) marcario.
- 2) Edad media, a través del código heráldico o heráldica se marcan los escudos y crean los blasones como un fenómeno de identidad. Este código se estructura a partir de: a) la forma del escudo, b) las divisiones de la superficie, c) las figuras, y d) los esmaltes.
- 3) Industrialismo, nace la marca moderna, a partir del nombre registrado. Aparece como una firma o sello de fabricante asociado al producto.
- 4) Postindustrialismo, en la actualidad, la marca se encuentra y desarrolla dentro de la Sociedad del conocimiento.

Estas cuatro etapas no hacen más que mostrar la transición que ha tenido la marca:

“... empezó siendo una cosa: un signo (Antigüedad). Después fue un discurso (Edad Media). Luego un sistema memorístico (economía industrial). Hoy la marca es un fenómeno complejo (economía de información, cultura de servicio, sociedad del conocimiento).”¹⁴⁵

Vale la pena acotar que, las marcas como tales, nacen en el siglo XIX, “como signos de autenticidad en el nuevo mundo de producción masiva”¹⁴⁶. Además, de 1950 a la fecha se han presentado tres posturas:¹⁴⁷

- 1) Se le considera como propuesta única de ventas
- 2) La imagen ofrece cierto grado protección a la empresa
- 3) Se busca que genere sentimientos y emociones

En síntesis, se busca una transición de “la marca como un producto envuelto de emociones y personalidades” hacia las marcas como “estilos de vida”¹⁴⁸; de tal manera que estas tres posturas pretenden que la marca no solo obtenga una ventaja competitiva sino que también ésta sea sostenible durante el tiempo, siendo en la actualidad la creación de emociones a través de una carga emocional la estrategia más recomendable para crear una imagen organizacional (ver tabla 4.1).

¹⁴⁴ Cfr. Costa Joan, *La imagen de marca*, Paidós, España. 2004, pp. 31-144

¹⁴⁵ Costa Joan, *La imagen de marca*, Paidós, España. 2004, p. 112

¹⁴⁶ Cheverton Meter, *Cómo funcionan las marcas*, Gedisa, España, 2007, p. 14

¹⁴⁷ Cheverton Meter, *Cómo funcionan las marcas*, Gedisa, España, 2007, pp. 14-15

¹⁴⁸ Cheverton Meter, *Cómo funcionan las marcas*, Gedisa, España, 2007, p. 17

Tabla 4.1 Marcas y aumento de la carga emocional

La carga emocional	Los asuntos más relevantes para el consumidor	El papel de la marca
Una experiencia social	¿Le gusta a alguien porque a mi me gusta?	Ensalzar lo sobresaliente
Satisfacción o placer al usarse	¿Me gustará?	Ganar un valioso premio
Un compromiso de prestaciones	¿Hará lo que quiero que haga?	Influir en la elección
Una garantía de autenticidad	¿Es lo más auténtico?	Hacer que la elección sea fácil (incluso sin pensar)

Fuente: Cheverton Meter, *Cómo funcionan las marcas*, Gedisa, España, 2007, p. 22

4.2.2 Elementos de la imagen organizacional

La imagen organizacional se constituye de dos identificadores:¹⁴⁹

- a) El nombre, el cual es “el factor unitario más importante para crear una identidad corporativa”;
- b) Símbolos y marcas, las cuales se convierten en “el aspecto más importante de un programa de identidad”.

De acuerdo a Rose DeNeve existen seis grandes categorías para los nombres:¹⁵⁰

- a) Nombres del fundador
- b) Nombres descriptivos
- c) Nombres acuñados
- d) Nombres asociativos
- e) Nombres abreviados
- f) Iniciales

Respecto a los símbolos y marcas, estos son los encargados de comunicar “la personalidad y cultura de la empresa... añaden valor a los productos y servicios”¹⁵¹, para esto deben:¹⁵²

- a) Evitar implicaciones negativas
- b) Evocar una reacción positiva
- c) Responder preguntas del plan o estrategia de negocios
- d) Conocer las necesidades estilísticas y técnicas de la empresa

¹⁴⁹ DeNeve Rose, *The Designer's Guide to Creating Corporate I.D. systems for companies of all types and sizes*, North Light Books, Cincinnati, Ohio, 1992, p. 7

¹⁵⁰ DeNeve Rose, *The Designer's Guide to Creating Corporate I.D. systems for companies of all types and sizes*, North Light Books, Cincinnati, Ohio, 1992, p. 7

¹⁵¹ DeNeve Rose, *The Designer's Guide to Creating Corporate I.D. systems for companies of all types and sizes*, North Light Books, Cincinnati, Ohio, 1992, pp. 7,9

¹⁵² DeNeve Rose, *The Designer's Guide to Creating Corporate I.D. systems for companies of all types and sizes*, North Light Books, Cincinnati, Ohio, 1992, pp. 9 y 11

- e) Ser único
- f) Ser atemporal (capaz de soportar por lo menos 10 o 25 años)
- g) Permitir flexibilidad en sus aplicaciones
- h) Ser fácil y barato de usar

4.2.3 Tipos de imagen organizacional

Existen tres categorías principales de marcas:¹⁵³

- a) Las marcas tipográficas, las cuales usan “el nombre o las iniciales de la empresa, colocadas simplemente en un sello o monograma.”
- b) Las marcas abstractas, “son diseños no figurativos, usualmente simples y sin forma representativa. Ellos no son específicos y por tanto no asignan atributos particulares a la empresa”.
- c) Las marcas descriptivas, “son más o menos una descripción literal del nombre de la empresa o negocio. Ellas trabajan mejor cuando la empresa tiene solamente una línea de negocios o cuando ellas transmiten el carácter de la organización, más que de un producto específico”.

4.2.4 Leyes de la imagen organizacional

De acuerdo a los autores Al y Laura Ries, la imagen organizacional, entendida para ellos como marca, debe cumplir con las siguientes 22 leyes:¹⁵⁴

- 1) Ley de la expansión, el poder de una marca es inversamente proporcional a su amplitud.
- 2) Ley de la concentración, una marca se fortalece cuando concentra su enfoque.
- 3) Ley de la comunicación, el nacimiento de una marca se consigue con comunicación, no con publicidad.
- 4) Ley de la publicidad, una vez que ha nacido, una marca necesita publicidad para mantenerse en forma.
- 5) Ley de la palabra, la marca debe apropiarse de una palabra en la mente del consumidor.
- 6) Ley de las credenciales, el ingrediente crucial para el éxito de cualquier marca es su reivindicación de autenticidad.
- 7) Ley de la calidad, la calidad es importante, pero las marcas no se construyen sólo con calidad.
- 8) Ley de la categoría, una marca líder debe promover la categoría, no la marca.
- 9) Ley del nombre, a largo plazo, una marca no es más que un nombre.

¹⁵³ DeNeve Rose, *The Designer's Guide to Creating Corporate I.D. systems for companies of all types and sizes*, North Light Books, Cincinnati, Ohio, 1992, pp. 10-11

¹⁵⁴ Cfr. Ries Al, Laura Ries, *Las 22 leyes inmutables de la marca*, McGraw-Hill, México, 2001

- 10) Ley de las extensiones, el modo más fácil de destruir una marca es ponerle su nombre a todo.
- 11) Ley del compañerismo, para desarrollar la categoría, una marca debe recibir con agrado la llegada de otras marcas.
- 12) Ley del genérico, una de las vías más rápidas hacia el fracaso es usar un nombre genérico para una marca.
- 13) Ley de la empresa, las marcas son marcas, las empresas son empresas.
- 14) Ley de las submarcas, lo que el branding construye lo puede destruir la creación de submarcas.
- 15) Ley de los hermanos, siempre hay un momento y un lugar para lanzar un segunda marca.
- 16) Ley de la forma, un logotipo debería diseñarse a los ojos.
- 17) Ley del color, una marca debe utilizar el color opuesto al que use su competidor principal.
- 18) Ley de las fronteras, no hay barreras que limiten el branding mundial. Una marca no debe conocer fronteras.
- 19) Ley de la coherencia, la marca no se crea en un día. El éxito se mide en décadas y no en años.
- 20) Ley del cambio, las marcas se pueden cambiar, pero con poca frecuencia y con mucho cuidado.
- 21) Ley de la mortalidad, ninguna marca vivirá para siempre. La eutanasia es a menudo la mejor solución.
- 22) Ley de la singularidad, el aspecto más importante de una marca es su concentración sobre una idea única.

A estas 22 leyes, valdría la pena agregar una más, la cual considera que:

“No toda organización tiene una marca y no toda organización con una marca se beneficia de ella.”¹⁵⁵

El beneficio de estas leyes consiste en que proveen de marcos de acción y de consideración para poder elaborar, evaluar y modificar la imagen organizacional.

4.3 Imagen de organizaciones no lucrativas

Mientras en las organizaciones lucrativas que producen algún bien la imagen es un factor que ayuda a la creación de ventajas competitivas, en las organizaciones no lucrativas que solamente ofrecen servicios, la imagen es fundamental para su sobrevivencia, “la marca es tal vez la más importante ventaja que tiene”¹⁵⁶, ellas “no pueden negarse a llevar a cabo esta importante actividad si desean asegurar que ellas se encuentran operando y comunicando tan eficiente y claro como es posible”¹⁵⁷.

¹⁵⁵ Roy Kathryn, *Marketing Nonprofits*, Precision Thinking, 2005, p. 3

¹⁵⁶ Kirby Webster Kristine, *Branding the Non-Profit*, The Canterbury Group Ltd., 2002, p. 1

¹⁵⁷ Envision solutions, *Non-profit Marketing: 5 Reasons Why Branding Can't Wait*, Envision Solutions LLC, New York, 2006, p. 3

La imagen de las organizaciones no lucrativas es “un nombre organizacional que vienen a la mente cuando alguien piensa: ‘Yo deseo donar a una organización que hace X’ y una organización específica viene a la mente”¹⁵⁸. Lamentablemente, la construcción de una imagen es muy poco considerada por las organizaciones no lucrativas, “si se les pide ordenar las necesidades actuales y futuras, muchos administradores de organizaciones no-lucrativas ubicarían al branding al final de la lista”¹⁵⁹.

4.3.1 Beneficios de la imagen de organizaciones no lucrativas

El desarrollo de una imagen puede generar beneficios en “el incremento de donaciones y membresías”¹⁶⁰. Además, “puede tener un gran efecto en la conciencia y recolección de fondos de la caridad y su misión”¹⁶¹. Así como:

- 1) Infunde disciplina, se “debe iniciar con un cuidadoso análisis si la misión de la organización está verdaderamente alineada con sus actividades... Las organizaciones no lucrativas que tienen una fuerte marca hacen lo que ellas dicen y dicen lo que ellas hacen.”¹⁶²
- 2) Mejora la calidad, “los fundadores y miembros potenciales se encuentran más dispuestos a donar tiempo y dinero a las organizaciones que entienden y apoyan. Una organización no lucrativa con una marca fuerte tendrá una comunicación más fácil de su misión y valor.”¹⁶³
- 3) Incrementa la calidad, “las organizaciones con marcas débiles a menudo ofrecen un servicio pobre. Aquellas que proveen productos y servicios de alta calidad tienen una marca fuerte y una alta lealtad de consumidores. Someterse a un esfuerzo de branding puede forzar a una organización no lucrativa a evaluar cuidadosamente la calidad de sus ofertas y mejorarlas cuando sea necesario.”¹⁶⁴
- 4) Motiva al staff y a los voluntarios, “el staff y voluntarios que se identifican y apoyan la misión de una organización están más motivados y comprometidos. Las organizaciones con una marca fuerte se encuentran en una mejor posición para inspirar y activar estos importantes recursos humanos.”¹⁶⁵

¹⁵⁸ Roy Kathryn, *Marketing Nonprofits*, Precision Thinking, 2005, p. 3

¹⁵⁹ Envision solutions, *Non-profit Marketing: 5 Reasons Why Branding Can't Wait*, Envision Solutions LLC, New York, 2006, p. 1

¹⁶⁰ Envision solutions, *Non-profit Marketing: 5 Reasons Why Branding Can't Wait*, Envision Solutions LLC, New York, 2006, p. 1

¹⁶¹ Kirby Webster Kristine, *Branding the Non-Profit*, The Canterbury Group Ltd., 2002, p. 1

¹⁶² Envision solutions, *Non-profit Marketing: 5 Reasons Why Branding Can't Wait*, Envision Solutions LLC, New York, 2006, p. 1

¹⁶³ Envision solutions, *Non-profit Marketing: 5 Reasons Why Branding Can't Wait*, Envision Solutions LLC, New York, 2006, p. 2

¹⁶⁴ Envision solutions, *Non-profit Marketing: 5 Reasons Why Branding Can't Wait*, Envision Solutions LLC, New York, 2006, p. 3

¹⁶⁵ Envision solutions, *Non-profit Marketing: 5 Reasons Why Branding Can't Wait*, Envision Solutions LLC, New York, 2006, p. 2

5) Beneficia los componentes de la organización, “los componentes de una organización no lucrativa solo pueden beneficiar a una organización que tiene una misión clara, servicio de alta calidad y un staff o voluntarios motivados. Está es la razón número uno que las organizaciones deben considerar para tomar un esfuerzo de branding.”¹⁶⁶

Siendo, algunos de los principales resultados a la creación de una imagen, la creación de construcción de “confianza y... reconocimiento, que puede – correctamente manejado – ser convertida en afinidad, lealtad y en una relación.”¹⁶⁷

4.3.2 Aspectos a considerar en la imagen de organizaciones no lucrativas

Es recomendable que una organización no lucrativa procure tomar en cuenta los siguientes aspectos respecto a la gestión de la imagen: ¹⁶⁸

- 1) Nombrar a alguien para que este a cargo de la marca para asegurar la congruencia y consistencia
- 2) Definir la marca, verificando la correlación entre ella, la misión, los programas y los valores de la organización.
- 3) Ver la competencia para determinar las competencias y estrategia a llevar a cabo.
- 4) Educar a la organización sobre la marca, todos (directivos, staff y voluntarios) deben comprender lo que es la marca.
- 5) Asegurar que los planes de marketing y comunicaciones soporten y refuercen la marca en cada movimiento de la organización.
- 6) Colocar la marca en el asiento del conductor, ella debe manejar todas las comunicaciones, lo cual implica que sea cuidadosamente planeada

Además, para que la imagen de una organización no lucrativa sea visible debe procurar: ¹⁶⁹

- a) Ser la primera
- b) Ser la más grande, por lo menos en el área
- c) Ser diferente de manera significativa

¹⁶⁶ Envision solutions, *Non-profit Marketing: 5 Reasons Why Branding Can't Wait*, Envision Solutions LLC, New York, 2006, p. 2

¹⁶⁷ Kirby Webster Kristine, *Branding the Non-Profit*, The Canterbury Group Ltd., 2002, p. 1

¹⁶⁸ Cfr. Kirby Webster Kristine, *Branding the Non-Profit*, The Canterbury Group Ltd., 2002, pp. 2-3

¹⁶⁹ Roy Kathryn, *Marketing Nonprofits*, Precision Thinking, 2005, p. 11

Capítulo 5

Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos, A.C.

*“Los niños que busco,
los siento como mis hijos.”*

María Elena Solís

5.1 Personalidad

La Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos A. C. es registrada el 4 de septiembre de 1997 bajo la fe del notario público el Lic. Adolfo Contreras Nieto en la notaria no. 128. Sus oficinas se encuentran ubicadas en la Calle Santa Cruz No. 15, interior 1-C, Colonia Portales, Código Postal 03300, México Distrito Federal.

5.2 Historia

La Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos A.C. (AMNRDAC), fue fundada por la señora María Elena Solís Gutiérrez, a partir de que su nieta la niña Angélica Elena Sánchez Arabedo, fue robada de su domicilio el 19 de Noviembre de 1994, por una roba chicos que se hizo pasar por una trabajadora domestica (ver fotografía 5.1). Con sus propios medios, el apoyo de sus familiares, medios de comunicación y la Procuraduría del D. F., la señora Ma. Elena inicio la búsqueda e investigación sobre el paradero de su nieta, comprobando que había sido robada por una banda de roba chicos, la menor fue recuperada junto con otros tres niños más; el día 10 de enero de 1995.

A partir de ese momento la señora María Elena Solís Gutiérrez comienza a apoyar a otras familias que atraviesan por este problema, por lo que se funda la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos A. C. protocolizada el cuatro de septiembre de 1997 bajo la fe del notario publico el Lic. Adolfo Contreras Nieto en la notaria no. 128.

Esta asociación se formo con el fin de apoyar a los padres que se ven afectados por el grave problema de robo, sustracción, y desaparición de menores, sin costo alguno, ya que además de protagonizarse como victimas del delito, se encuentran ante la situación mas frustrante: la desinformación; ya que la mayoría de las victimas no saben a donde o a quien recurrir a solicitar ayuda.

Fotografía 5.1 Nieta de la señora Solís

¿ME HAS VISTO ? COMUNICATE, A LA FUNDACIÓN , DE FAMILIAS DE NIÑOS PERDIDOS DE AMÉRICA
 CON LA SRA... GUADALUPE ARMENTA DE LÓPEZ TEL. 694-11-48

FOTO DE LA NIÑA QUE ROBO



ANGELICA ELENA ARABEDO SOLIS

SEÑAS PARTICULARES: ERUPCIÓN EN LOS BRAZOS.
 ROPA QUE VESTIA: VESTIDO ROJO, ZAPATOS BLANCOS.
 FECHA Y LUGAR DE EXTRAVÍO: 13 DE NOVIEMBRE 1994.
 STA. CRUZ # 15 INT. 1 "C" COLONIA PORTALES
 BENITO JUAREZ, P27932, TEL. 874-10-06 Y 792-13-50.
 TELÉFONO DE LA FUNDACIÓN: 4-74-11-48.

SE BUSCA A ESTA MUJER ROBACHICOS



FECHA: _____

AP. 58AER06894	OFICIO	DELITO: ROBO DE INFANTE
----------------	--------	-------------------------

CARACTERÍSTICAS

SEXO FEMENINO	EDAD 17 A 19	ESTATURA 1.55	COMPLEJIÓN DELGADA
TEZ MORENA OSCURA	PELO NEGRO	CARA AFILADA	CEJAS MEDIANA
OJOS OSCUROS	NARIZ MEDIANA	BOCA CHICA DELGADA	MENTÓN AFILADO

SEÑAS PARTICULARES: LA NARIZ IGUAL PEADA DEL TABIQUE LAS PUNTAS DEL CABELLO ESTÁN DECOLOPADAS DE COLOR CAFE

Fuente: Archivo de AMNRDAC, consultado el 6 de diciembre del 2007

5.3 Misión

De acuerdo al documento titulado “Historia de la asociación”, la misión que persigue la AMNRDAC es la siguiente:

“El objetivo principal de la Asociación es la búsqueda, localización, rescate y reintegración al núcleo familiar de los niños que hayan sido robados, sustraídos, ausentes voluntariamente, plagiados o cualquier otra circunstancia que los haya separado del seno familiar.”¹⁷⁰

¹⁷⁰ AMNRDAC, *Historia de la asociación*, México, AMNRDAC, s.a., p. 2

5.4 Visión

En el mismo documento, se plantea la visión de la siguiente manera:¹⁷¹

Estamos concientes que el problema de niños, robados, sustraídos y secuestrados ataca a la población en general, sin importar nivel socioeconómico, educativo y cultural. De igual manera, contemplamos el hecho de que el factor tiempo es importante y vital en la solución de los casos y de la misma forma en el cumplimiento de los objetivos que se tienen planteados.

Es por eso que se tiene la preocupación por extender los brazos de la Asociación de tal la manera que sean recortados esos tiempos y optimizados así los recursos para atención y solución de cada uno de los casos que se presenten.

En atención a lo anteriormente expuesto, la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos AC tiene como visión en un periodo de un año contar con las siguientes herramientas para poder continuar con su labor:

Nuestra visión es cubrir todo el país, para obtener un banco de datos de cuantos menores son robados, sustraídos o desaparecidos en cada Estado y dar difusión en cada rincón del país para lograr localizarlos lo más pronto posible.

Estas oficinas deberán contar con los recursos necesarios para poder responder a los casos que se les presenten, esto con el equipo e infraestructura indispensable, así como el personal administrativo necesario, al igual que el personal especializado en la materia. De la misma forma la capacitación necesaria para todo el personal que ayude a optimizar todos los recursos con lo que se cuentan.

Lo que permitiría no solo atender casos, si no al mismo tiempo prevenirlos con capacitaciones a padres de familia, niños y sociedad en general, a través de las escuelas sobre las medidas de prevención y la información necesaria para poder atender el problema antes de que se origine.

Seguros estamos que existen soluciones tangibles y reales ante esta situación; estamos convencidos de que es posible lograrlas con la cooperación de las autoridades, el trabajo institucional y el apoyo de la sociedad, para atender, corregir y prevenir esta problemática.

Contando con estos materiales podríamos realizar nuestra labor de una manera más eficiente. Se busca además, que la Asociación pueda editar su propio suplemento con los rostros y datos de los niños, el cual podría salir

¹⁷¹ AMNRDAC, *Historia de la asociación*, México, AMNRDAC, s.a., pp. 2-3

cada ocho días y repartirse a través de las principales tiendas de autoservicio y los periódicos.

A un periodo de dos años nos gustaría tener bien equipadas nuestras sedes en Veracruz, Jalisco, Monterrey e Hidalgo, las cuales necesitan el mismo equipo que nuestra sede en el D.F.

A tres años nos gustaría tener sedes bien equipadas en los estados de Guanajuato, Tijuana, Baja California, Chiapas etc. Así hasta cubrir toda la República Mexicana en un promedio de cinco años.

5.5 Objetivos específicos

También en el mismo documento citado anteriormente, se plantean los siguientes nueve objetivos para la AMNRDAC:¹⁷²

1. Vincular autoridades civiles e instituciones privadas para intercambiar información y promover pláticas en materia de robo y sustracción de niños.
2. Buscar la tipificación del robo y sustracción de menores como delito federal.
3. Sensibilizar a la ciudadanía para que hagan una llamada anónima, en caso de que tengan información sobre el paradero de un menor, la cual se les será respetada.
4. Realizar pláticas donde se plantee la problemática del robo y la sustracción de menores, manejando las medidas de prevención creadas por la Asociación en escuelas, medios de comunicación, carteles, etc. Buscando la concientización de la población en general, para detener éste delito.
5. Desarrollo de programas de colaboración con autoridades gubernamentales, judiciales, civiles y privadas de carácter nacional e internacional.
6. Suscribir convenios con fabricantes, industriales, comerciantes, empresarios y público en general a fin de publicar las caritas de los niños robados, desaparecidos, en los productos o en cualquier tipo de publicidad que sea posible.
7. Desarrollar convenios de colaboración con operadoras de teatros, productores de cinematografía y televisoras, así como con editoriales para promover la difusión de la Asociación y de sus organizados.

¹⁷² AMNRDAC, *Historia de la asociación*, México, AMNRDAC, s.a., pp. 3-4

Figura 5.1 Organigrama actual de la AMNRDAC



Fuente: elaboración propia

8. Tener una red de comunicaciones a través de los grupos organizados, para la pronta localización de los menores.

9. Actualmente estamos llevando acabo un proyecto de credenciales con los datos completos de cada uno de los menores, esto es para brindarle a los padres un mejor apoyo, para cuando se vean en la necesidad de tener las características específicas de sus menores.

5.6 Estructura y personal

La AMNRDAC cuenta en la actualidad con tres sedes, la principal en el Distrito Federal (DF) y otras dos ubicadas en Puebla y Torreón. Sin embargo, dentro del documento *Historia de la asociación* se menciona que, se llegó a tener una sede en Cuernavaca¹⁷³.

Actualmente, la sede en el DF se conforma del siguiente Staff (ver figura 5.1):¹⁷⁴

Fundadora y presidenta: María Elena Solís
Director de Relaciones Públicas y difusión: Ricardo Nava Rueda
Contabilidad y tesorería: Teresa Reyes Esquivel
Atención a casos: Ilallali López
Investigador: Lorenzo Carrillo

Siendo así que la edad acumulada del equipo que trabaja en la sede del Distrito Federal es de 183 años, además el nivel de estudios va desde la secundaria hasta la carrera técnica o comercial. Por otra parte, en la sede en Puebla, se encuentran coordinando las actividades la Lic. Abigail y la Lic. Julia Villegas Aguirre. Y en la sede en Torreón, Coahuila, se encuentran como directores Silvia Elida Ortiz Solís y Oscar Biseca Sánchez¹⁷⁵.

¹⁷³ AMNRDAC, *Historia de la asociación*, México, AMNRDAC, s.a., p. 10

¹⁷⁴ Entrevista realizada a la señora Solís el 6 de diciembre del 2007.

¹⁷⁵ Entrevista realizada a la señora Solís el 6 de diciembre del 2007.

5.7 Servicio ofrecido

Los servicios que presta la AMNRDAC consisten en:

- 1) Búsqueda de niños (principalmente) y adultos desaparecidos, clasificando los casos en tres tipos:
 - a) Sustracción, b) Robo, c) Desaparición, y d) Ausencia voluntaria.
- 2) Orientación y canalización de los padres y/o familiares a las instancias correspondientes
- 3) Difusión del caso en los medios de comunicación
- 4) Prevención de desaparición de niños

Vale la pena comentar que diariamente les llegan de dos a tres nuevos casos de niños desaparecidos. De tal manera que se necesita de un criterio de selección de los casos para poder realizar su correspondiente investigación; el cual se fija principalmente por medio del compromiso de los padres; de tal manera que se pueda establecer una corresponsabilidad entre la Asociación y los interesados, en palabras de la señora Solís: “sino trabajan [los padres], no trabajamos”¹⁷⁶.

5.8 Relaciones

A lo largo de la existencia de la Asociación, diversas empresas privadas y públicas han contribuido en la labor de difusión de los diversos casos que atiende la misma.

Entre las empresas públicas y privadas con diversos giros se encuentran: Telcel, venta de celulares; Coppel, línea blanca; Pascual, cooperativa nacional que produce refrescos y jugos; Sportortas, franquicia de Jorge Campos que se enfoca a la venta de comida rápida con especialidad en tortas; Doctor Fácil, venta de medicamentos; Lotería Nacional, organización de juegos de azar; Landin calendarios, servicios de imprenta; INNOVA, venta de productos estéticos a través de infomerciales en señal abierta; y la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, educación pública.

De las empresas dedicadas a los medios de comunicación, han apoyado las distintas televisoras nacionales a través de sus telenovelas, teleseries, noticieros, topshows, y mesas de discusión: TELEVISA y TV Azteca en sus diferentes canales a su cargo, Canal 11 del Instituto Politécnico Nacional (IPN), Canal 22, y Canal 34 de Televisión Mexiquense; así como el canal 48 de Telemundo. De los medios impresos han participado los periódicos: La Prensa, El Herald, El Universal, Excelsior, El Metro, Ovaciones, El Sol de México, Esto, El Día, y Alarma; así como la Asociación de Voceadores. Entre las radiodifusoras se encuentran Radio ACIR, Radio Chapultepec, Radio Centro y Radio Mil. En medios alternativos se encuentra la revista de bienes raíces Palace's publicada en papel y en su sitio Web.

¹⁷⁶ Entrevista realizada a la señora Solís el 6 de diciembre del 2007.

Fotografía 5.2 Municipio de Puebla de Zaragoza



Fuente: Archivo de AMNRDAC, consultado el 6 de diciembre del 2007

De estas empresas, aquellas que en la actualidad todavía mantienen sus relaciones vigentes con la Asociación son:¹⁷⁷ 1) INNOVA, a través de la difusión en televisión de 4 niños perdidos con una duración aproximada de 5 segundos previo a la presentación de sus infomerciales; 2) Coppel, publicando 4 niños en media página de sus 12 millones de periódicos sobre los productos que venden, los cuales son distribuidos en sus diversas tiendas; 3) Revista de bienes raíces Palace's, publicando en su versión en papel un caso de un niño desaparecido, y en su sitio Web también 4 casos; y 4) TV Azteca, a través de una capsula transmitida durante el programa "HECHOS tarde".

Además la AMNRDAC ha tenido contacto con diversas figuras políticas correspondientes a las 3 fuerzas políticas de mayor fuerza del país (ver fotografía 5.2), Partido Acción Nacional (PAN), Partido de la Revolución Democrática (PRD) y Partido Revolucionario Institucional (PRI):¹⁷⁸

- a) Martha María Sahagún Jiménez de Fox
- b) Juan Quiñones Ruiz
- c) Demetrio Javier Sodi de la Tijera
- d) Martí Batres Guadarrama
- e) Omar Fayad Meneses
- f) Enrique Dóger Guerrero
- g) Almirante Wilfredo Robledo

¹⁷⁷ Entrevista realizada a la señora Solís el 6 de diciembre del 2007.

¹⁷⁸ Entrevista realizada a la señora Solís el 6 de diciembre del 2007.

5.9 Bienes y recursos

La AMNRDAC cuenta con los siguientes bienes:

- 1 departamento
- 1 camioneta Windstar modelo 2000, donada por INNOVA
- 4 computadoras de escritorio
- 1 Computadora portátil
- 3 teléfonos
- 3 impresoras de color
- 1 Multifuncional laser
- 1 proyector o cañón
- 2 Scanners

El software con el que cuenta la AMNRDAC consiste en:

- FACES 3.0
- Office XP 2002 (Acces, Excel, FrontPage, Power Point, Word)
- Acrobat Reader 4.0 y 8.0
- ArcSoft Photostudio 200
- Canon Scan GearToolbox CS 2.5
- Microsoft Antispyware
- Windows Messenger
- Yahoo Messenger
- Ulead Photo Explorer 8.0 se Basic
- Nero 7 Premium
- Ulead Video Studio 5.0
- Paint shop Photo Album 5.0
- Paint shop Pro Studio
- Kais Power Goo SE
- Win RAR
- Win Zip
- Prodigy Infinitum
- Picasa 2
- Macromedia FireWark MX 2004
- Macromedia FireWark 8
- QuickFime Alternative
- Real Alternative
- AVG 7.5
- AVG Anti- Spyware 7.5

5.10 Descripción de la oficina

Las oficinas de la AMNRDAC se ubican dentro de un departamento, que es la casa de la señora Solís, ocupando uno de los cuartos del mismo. El espacio ha sido acondicionado para que en tres de las cuatro paredes se empotren tabloncillos a función de mesas sobre las cuales se ubican las 4 computadoras de escritorio, los scanners, y las impresoras. En una de las paredes se encuentran las fotografías de los niños encontrados (ver fotografía 5.3); rodeándolas, en forma de medio arco, se encuentran unos globos elaborados con foamy en donde se presenta el nombre de las empresas que han colaborado con la asociación, uno por empresa; en la parte superior, centrado, se ubica con tipografía de la familia romana en altas de color azul la leyenda: “LES DAMOS LAS GRACIAS A ESTAS EMPRESAS”; con la imagen de la asociación a cada uno de sus lados. En otra de las paredes (ver fotografía 5.4), también se encuentran dispuestas fotografías pero de los niños desaparecidos, en la parte superior con tipografía de la familia palo seco en altas de color azul se encuentra la siguiente oración: “DIOS BENDIGA A LAS PERSONAS QUE NOS AYUDAN”. En el tercer muro (ver fotografía 5.5), que es en dónde se ubica la ventana, en forma de arco, alrededor de la ventana, se encuentran distintos periódicos publicados por la empresa Coppel.

Fotografía 5.3 Pared de niños encontrados



Fuente: Elaboración propia

Fotografía 5.4 Pared de niños desaparecidos



Fuente: Elaboración propia

Fotografía 5.5 Pared con periódicos de Coppel



Fuente: Elaboración propia

5.11 Logros

Los resultados más destacados de la AMNRDAC son los siguientes:

1) Se han resuelto 535 casos de niños desaparecidos en los 10 años de trabajo de la AMNRDAC, quedando pendientes 500 casos; siendo el lapso más corto de recuperación de un día.

2) En el primer semestre del 2007, se resolvieron 45 casos correspondientes a (ver figura 5.2):¹⁷⁹

- a) 4 niños robados,
- b) 12 sustracciones,
- c) 20 ausencias voluntarias,
- d) 9 desaparecidos.

De tal manera que el porcentaje mayor de casos resueltos ocupa el 44.44% correspondiente a ausencias voluntarias, mientras que el menor, con un valor de 8.8%, para robo.

3) Durante el mismo período, se dio inicio a 104 nuevos casos (ver figura 5.2):¹⁸⁰

- a) 12 por robo,
- b) 48 sustracciones,
- c) 18 ausencias voluntarias,
- d) 26 desaparecidos.

En porcentaje, las sustracciones ocupan el mayor porcentaje, 46.15%, de los nuevos casos registrados en este período; mientras el menor, de 11.53%, corresponde a los robos.

4) Siendo así que, la eficiencia general es del 25% para el 1er semestre del 2007, lo cual quiere decir que existen 2.5 casos de niños solucionados o recuperados por cada 10 nuevos casos. De manera específica:

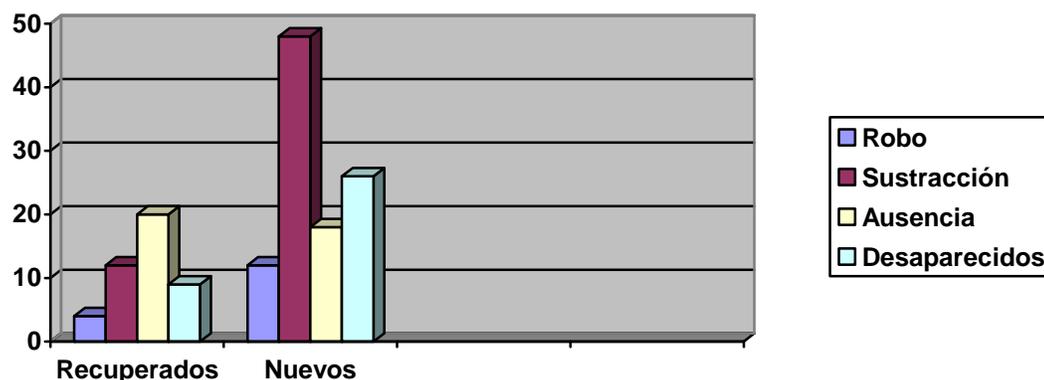
- a) por cada 10 nuevos casos de robo, se resuelven 3.3 casos;
- b) por cada 10 nuevos casos de sustracción, se resuelven 2.5 casos;
- c) por cada 10 casos resueltos de ausencia, se presentan 9 nuevos casos;
- d) por cada 10 nuevos casos de niños desaparecidos, se resuelven 3.46 casos.

Destacando que solamente en las ausencias se sobrepasa el número de casos resueltos al número de nuevos casos.

¹⁷⁹ Cfr. AMNRDAC, *Estadísticas de recuperaciones enero-julio 2007*, AMNRDAC, México, 2007

¹⁸⁰ Cfr. AMNRDAC, *Estadísticas enero-julio 2007*, AMNRDAC, México, 2007

Figura 5.2 Relación entre casos del 1er semestre del 2007



Fuente: elaboración propia

5) De los cinco niños publicados por Coppel, en el primer bimestre del 2007, se encontró un caso por desaparición durante ese mismo bimestre¹⁸¹. Teniendo una eficacia del 20% para este bimestre.

6) Se impartieron 22 pláticas a escuelas entre el 2006 y 2007.

7) Se le han otorgado diversas distinciones provenientes de instituciones como son: Madres Unidas A.C., la Cámara de Comercio, el DIF del municipio de Huixquilucan, la Comisión Nacional de Derechos Humanos y la Delegación Regional del Comité Internacional de la Cruz Roja para México.

8) Lamentablemente, durante la existencia de la AMNRDAC también se han recuperado 17 personas sin vida, correspondientes a:¹⁸²

- 1) Howard Benjamín Krakaur Dallins, de 78 años;
- 2) Arturo Vilchis Cruz, de 51 años;
- 3) Eugenio Cruz, de 40 años;
- 4) Mariana Sánchez Rojas, de 17 años;
- 5) Rafael Beltran Retana, de 61 años;
- 6) Ilse Daniela Arriaga Serrano, de 12 años;
- 7) Yurani Yuliet García Organes, sin edad registrada;
- 8) Ian Ascandio Domínguez, sin edad registrada;
- 9) Axel Ivan Aguilar Alvarez, de 3 años;
- 10) Dante Alexander Barbosa Contreras, de 3 años;
- 11) Braulio Suárez Peredo, de 4 meses;
- 12) Erika Cedillo Hernández, de 25 años;
- 13) Susana del Ángel, sin edad registrada;
- 14) Abel Martínez Granados, de 4 años;
- 15) Salvador Barragán de 6 años;
- 16) Nayelli Abigail Moya Cancino, de 14 años;
- 17) Julio López Rubín de 55 años.

¹⁸¹ Cfr. AMNRDAC, *Relación de recuperaciones por Coppel enero-julio 2007*, AMNRDAC, México, 2007

¹⁸² Entrevista realizada a la señora Solís el 6 de diciembre del 2007.

5.12 Auditoría de Imagen

Gran parte de los soportes impresos se han perdido, o mejor dicho no han sido conservados, ya sea para evitar la acumulación de papel o por la falta de la tecnología adecuada para digitalizarlos. De tal manera que solamente se cuenta con:

- 1) Los formatos de búsqueda para niños desaparecidos (ver fotografía 5.6), los cuales ilustraran la evolución de la AMNRDAC, tanto visual como técnicamente, pasando de la composición con “pegotes” y fotocopiadora, hasta la composición e impresión digital (ver fotografía).
- 2) Algunos menús de Sportortas (ver fotografía 5.7), siendo la parte frontal derecha inferior el lugar en dónde se ubican las fotografías de los niños desaparecidos.
- 3) Las periódicos producidos por Coppel (ver fotografía 5.8), en la segunda página se ubican a un cuarto de la misma, las fotografías de los niños desaparecidos (ver fotografía).
- 4) Un cartel producido por Landin calendarios (ver fotografía 5.9).
- 5) Una presentación impresa, respecto a un archivo de Powerpoint del cual se carece el original, del proyecto “Regresemos a casa” (ver fotografía 5.10).
- 6) Un cartel producido por la Asociación de Voceadores, en el que se presentan 10 casos de niños extraviados (ver fotografía 5.11).
- 7) Un ejemplar de la revista de bienes raíces Palace´s (ver fotografía 5.12).
- 8) La credencial personalizada (ver figura 5.3).
- 9) LA AMNRDAC cuenta con tres sitios Web, en las siguientes direcciones:
 - a) <http://www.unidosenlabusqueda.org/> sitio funcional desde el 26 de junio del 2004, de los cuatro años que lleva en la Web solamente ha tenido 2 cambios, registrado a nombre de Ana Luisa Villarreal, de la empresa VIAS Comunicación de Mexico S.A. de C.V. (ver figura 5.4).
 - b) <http://amnrdac.webhostel.net/> sitio funcional desde el 4 de marzo del 2007, no se cuentan con registros sobre los cambios ya que es un subdominio, el cual pertenece a la empresa Techtempus (ver figura 5.5).
 - c) <http://www.amnrdac.org/> sitio dado temporalmente de baja.

Fotografía 5.6 Evolución de los formatos de búsqueda



ASOCIACION MEXICANA DE NIÑOS ROBADOS Y DESAPARECIDOS, A. C.

NOMBRE: JANIS KINIA
 DERECHO DE FOTOGRAFIA: _____
 SEXO: FEMENINO
 ESTATURA: 1.47 EDAD: 4 AÑOS
 COMPLEJION: DELGADA
 TEZ: MOROSA CLARA
 CARA: REDONDA CEJAS: NINGUNAS

TIPO Y COLOR DE CABELLO: LIZO, CASTAÑO OSCURO Y BRUNO.
 TIPO Y COLOR DE OJOS: GRANDES, OVALADO, FRENTENTE: REGULAR
 BOCA: GRANDE LABIOS: REGULARES MENTON: OVAL NARIZ: CHATA
 SEÑAS PARTICULARES: NINGUNA

ROPA QUE VESTIA: UNA GATA DE COLORES AZUL CON PUNTITOS BLANCOS, GALLETAS SUAVES Y ZAPATOS ZAFIRO CLAROS.

LUGAR Y FECHA DE EXTRAVIO: 16 DE NOVIEMBRE DE 1986,
EN LA TIENDA "EL DISCORNOS" EN LA ZONA DE TIERRAS NUEVAS, PUEBLA

ELABORO T. S.: tel 53-80-71-24 NUM. DE EXPEDIENTE: 20255/965
Dr. GUIMARAO Galvillo

CALLE STA. CRUZ No. 15 INT. 1-C. COL. PORTALES
TEL. (01 - 5) 674 7902

ASOCIACION MEXICANA DE NIÑOS ROBADOS Y DESAPARECIDOS, A. C.



ASOCIACION MEXICANA DE NIÑOS ROBADOS Y DESAPARECIDOS, A. C.
 CALLE SANTA CRUZ No. 15 INT. 1-C. COL. PORTALES, MEXICO D.F. C.P. 06300
 TEL. 56 74 79 02 R.F.C. AMN-979904-1Y4

ELABORO T. S.: tel 53-80-71-24 NUM. DE EXPEDIENTE: 20255/965
Dr. GUIMARAO Galvillo

CALLE STA. CRUZ No. 15 INT. 1-C. COL. PORTALES
TEL. (01 - 5) 674 7902



ASOCIACIÓN MEXICANA DE NIÑOS ROBADOS Y DESAPARECIDOS, A. C.
 CALLE SANTA CRUZ No. 15 INT. 1-C. COL. PORTALES, MÉXICO D.F.
 TEL. 56747902 R.F.C. AMN-709641Y4

NOMBRE: JUAN CARLOS RODAL GARCIA
 SEXO: MASCULINO
 ESTATURA: 18 CM. APROX.
 EDAD: 4 AÑO
 COMPLEJION: DELGADO
 CEJAS: ENCASAS
 TEZ: BLANCO

TIPO DE CABELLO:	LIZO	CARA:	OVALADA
COLOR DE CABELLO:	CASTAÑO CLARO	FRENTE:	AMPLIA
BOCA:	MEDIANA	LABIOS:	DELGADOS
MENTON:	REDONDO	NARIZ:	CHATA
TIPO Y COLOR DE OJOS:	GRANDES		CAFÉ OSCURO
SEÑAS PARTICULARES:	NINGUNA		

ROPA QUE VESTIA: TRABAJO 55 58 33 11 CAMAS LAMAS
TEL. 844 55 91 88 87 37

LUGAR Y FECHA DE EXTRAVIO: _____

No ELABORO T. S.: _____

NÚMERO DE EXPEDIENTE: EL PEOR DOLOR QUE PUEDA SUFRIR UN SER HUMANO ES PERDER UN NIÑO TU PUEDES CONTRIBUIR A REGRESARLE LA SONRISA AYUDANOS

CORREO amnrnac@hotmail.com Página Web: <http://www.asociaciondelosninosrobados.com.mx/htm/amnrnac>
 Tel. 6 74 79 02 y cel. 044 55 26 71 24 59.



ASOCIACIÓN MEXICANA DE NIÑOS ROBADOS Y DESAPARECIDOS, A. C.
 CALLE SANTA CRUZ No. 15 INT. 1-C. COL. PORTALES, MÉXICO D.F. C.P. 06300
 TEL. 56 74 79 02 R.F.C. AMN-979904-1Y4

NOMBRE: JOSE LUIS CAMACHO AREVALO
 SEXO: MASCULINO
 ESTATURA: 1.53 CMTS. APROX
 EDAD: 28 AÑOS
 COMPLEJION: BUENITO
 CEJAS: POBLADAS

TIPO DE CABELLO:	ONDULADO	CARA:	RECTANGULAR
COLOR DE CABELLO:	CASTAÑO OSCURO	FRENTE:	AMPLIA
BOCA:	GRANDE	LABIOS:	GUESOS
MENTON:	CUADRADO	NARIZ:	CHATA Y AMPLIA
TIPO Y COLOR DE OJOS:	MEDIANOS		CAFÉ OSCURO

SEÑAS PARTICULARES: NO HABLE, TIENE UNA CICATRIZ EN EL MENTON DE LADO DERECHO Y OTRA CICATRIZ EN EL DEDO INDICE DE LA MANO DERECHA. RESPONDE AL APOYO DE CHEMPINO.

HISTORIA: EL JOVEN SALIÓ EN LA MAÑANA DE SU DOMICILIO, SE DESCONOCE EL RUMBO QUE TOMÓ, PERO A SE DISCAPACIDAD, EL ANDABA EN LA CALLE CON RELATIVA INDEPENDENCIA, HASTA LA FECHA NO SE HA COMUNICADO CON SU FAMILIA.

LUGAR Y FECHA DE EXTRAVIO: COL. FRACCIONAMIENTO BENITO JUAREZ, DEL IZTACALCO, EL 13 DE ENERO DE 2006

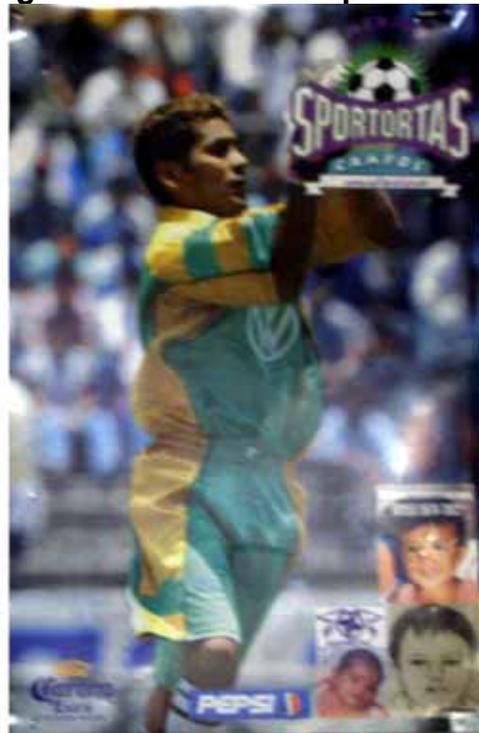
No ELABORO T. S.: PATRICIA CUEVAZ DE 77 DE ENERO DE 2006

NÚMERO DE EXPEDIENTE: EL PEOR DOLOR QUE PUEDA SUFRIR UN SER HUMANO ES PERDER UN NIÑO TU PUEDES CONTRIBUIR A REGRESARLE LA SONRISA AYUDANOS.

Tel. 56-74-79-02 Y 30-95-48-29
 CORREO amnrnac@hotmail.com www.asociaciondelosninosrobados.org

Fuente: Archivo de AMNRDAC, consultado el 6 de diciembre del 2007

Fotografía 5.7 Menús de Sportortas



Fuente: Archivo de AMNRDAC, consultado el 6 de diciembre del 2007

Fotografía 5.8 Periódico de Coppel



Fuente: Archivo de AMNRDAC, consultado el 6 de diciembre del 2007

Fotografía 5.9 Cartel producido por Landin



Fuente: Archivo de AMNRDAC, consultado el 6 de diciembre del 2007

Fotografía 5.10 Proyecto “Regresemos a casa”



Fuente: Archivo de AMNRDAC, consultado el 6 de diciembre del 2007

Fotografía 5.11 Cartel producido por la Asociación de Voceadores



Fuente: Archivo de AMNRDAC, consultado el 6 de diciembre del 2007

Fotografía 5.12 Revista Palace's



Fuente: Archivo de AMNRDAC, consultado el 6 de diciembre del 2007

Figura 5.3 Credencial personalizada

<p>ESTATURA: _____</p> <p>EDAD: _____</p> <p>COMPLEXION: _____</p> <p>CARA: _____</p> <p>FRENTE: _____</p> <p>CEJAS: _____</p> <p>TIPO Y COLOR DE OJOS: _____</p> <p>_____</p> <p>TIPO Y COLOR DE CABELLO: _____</p> <p>_____</p> <p>NARIZ: _____</p> <p>LABIOS: _____</p> <p>MENTON: _____</p> <p>SEÑAS PARTICULARES: _____</p> <p>_____</p> <p>amnrdac@hotmail.com www.unidosenlabusqueda.org</p>	 <p>AMNRDAC</p> <p>ASOCIACIÓN MEXICANA DE NIÑOS ROBADOS DESAPARECIDOS, A.C.</p> <p>CREDECIAL PERSONALIZADA</p> <p>CALLE SANTA CRUZ No. 15 INT. 1-C, COL. PORTALES C.P. 03300, MEXICO D.F. TELS.: 5674-7902 / 3095-6829 / 3095-6828 R.F.C. AMN-709641Y4</p> <p>INDUSTRIAL LIGAS METÁLICAS Y GRUPO DE IMPRESORES HERNÁNDEZ APOYAMOS A LA DONACIÓN DE ESTA CREDECIAL PERSONALIZADA</p>
--	---

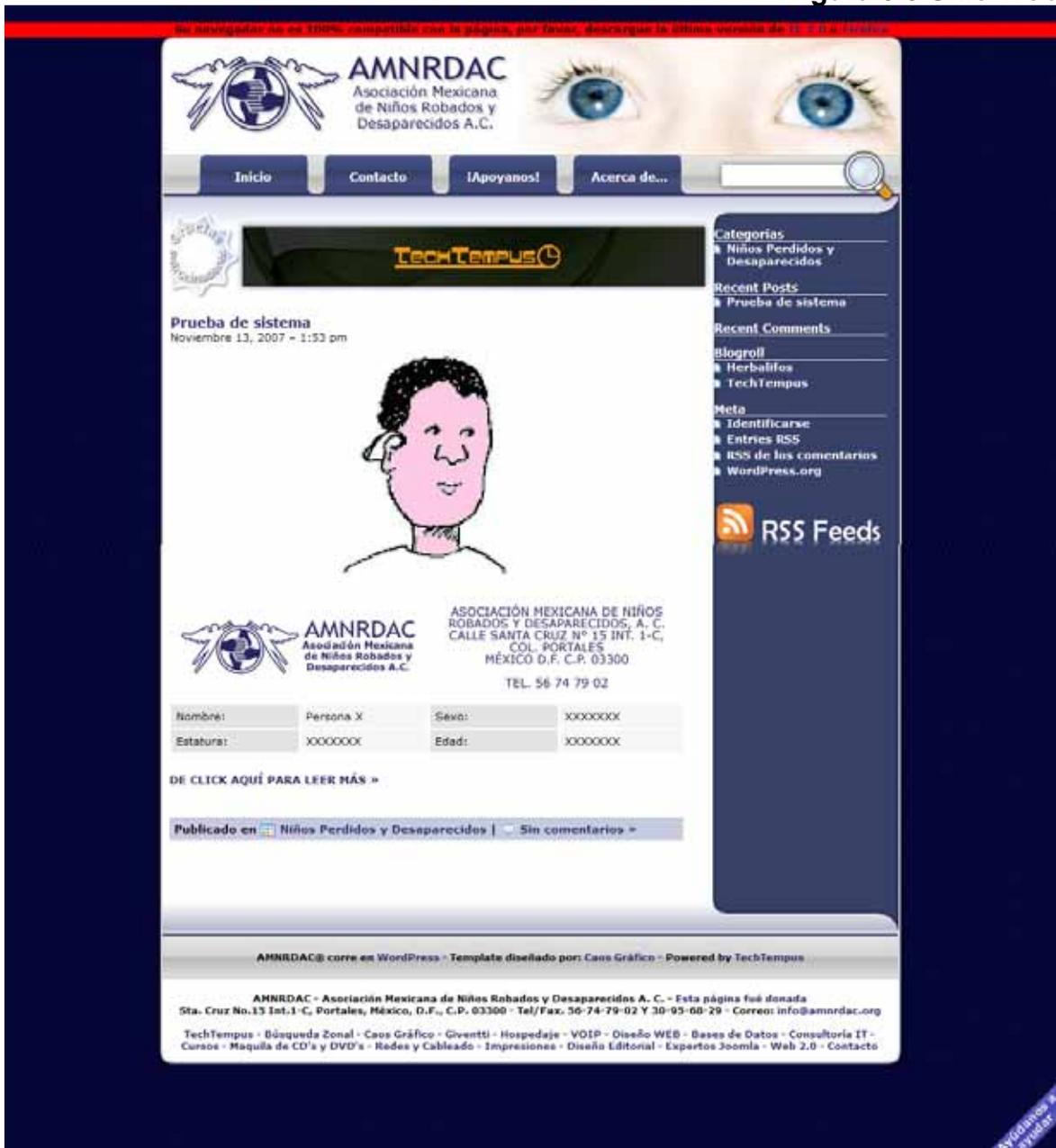
Fuente: Archivo de AMNRDAC, consultado el 6 de diciembre del 2007

Figura 5.4 Sitio Web



Fuente: <http://www.unidosenlabusqueda.org/> [11/03/08]

Figura 5.5 Sitio Web



Fuente: <http://amnrdac.webhostel.net/> [11/03/08]

Capítulo 6

Análisis de la AMNRDAC

“Se necesitan diez años para crear confianza en nuestros productos, pero esa confianza se puede perder en un día.”

Kaoru Ishikawa

6.1 Análisis Organizacional

A partir del marco teórico, el análisis del archivo histórico perteneciente a la Asociación, entrevistas realizadas con la fundadora de la misma y cuestionarios aplicados al staff de la Asociación, se puede considerar en primer término que, la AMNRDAC es una organización sin fines de lucro perteneciente al grupo 4 de la clasificación internacional, subgrupo *4100 Servicios sociales*, en relación a la clasificación nacional, se conserva en el mismo rubro.

Dado que la estrategias – desde el nivel institucional hasta el operativo – son fijadas informalmente, esto es, se carece de un documento rector que sea evaluado y planeado con antelación; el control, se lleva día a día; y la manera en la que se deciden las oportunidades son exclusivas de una sola persona (la fundadora es quién se encuentra al centro de la organización), motivo por el cual los valores que presenta la fundadora se transmiten casi íntegros a la Asociación; la AMNRDAC tiene una organización funcional, debido a que es una organización altamente centralizada y autoritaria. Respecto a su tamaño, es muy pequeño pues cuenta con un personal de cinco individuos permanentes en la sede del Distrito Federal, y cuatro en las otras dos sedes. Esta cuestión obliga a que su estructura, dado su reducido tamaño, tienda a ser horizontal en la práctica, lo cual implica que su actuación sea empírica e intuitiva.

El principal riesgo detectado bajo estas consideraciones, consiste en que la Asociación llega a traspasar la delgada línea que divide entre la gestión informal y la desorganización. Esta desorganización administrativa y contable se transfiere a sus comunicaciones y el empleo de su imagen. De tal manera que, es imposible determinar el valor financiero que tiene la marca o imagen de la AMNRDAC, puesto que no se tiene contabilizada la inversión que terceros realizan en la publicidad o difusión de los casos. Las empresas que apoyan filantrópicamente a la Asociación simplemente aportan los soportes y su transmisión, sin comunicar a la AMNRDAC el costo real que tienen los mismos; al mismo tiempo que, no ha sido importante para la Asociación determinar el valor que tienen en el mercado cada una de las donaciones.

6.2 Análisis FODA

En este apartado se presentan cada uno de los elementos detectados para las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la AMNRDAC (ver tabla 6.1).

6.2.1 Fortalezas

1. Los resultados que presenta la AMNRDAC en los diez años de servicio, esto es el 49% de los casos resueltos.
2. La “valentía” y “persistencia”, visibles a través de su entrega, pasión y apego a los casos, de la fundadora son el motivo y la esencia que guía al staff a seguir con la causa de la Asociación. Puesto que, por una parte, el inicio de la Asociación se debe a como la señora Solís enfrentó la adversidad que se presentó en su familia; lo cual le da a ella, de una o otra manera la condición de “heroína”, dotándola a su vez, de una fuente de liderazgo.
3. El “amor a los padres afectados”, la “ayuda”, y la “aceptación” que brinda la Asociación se convierten en los valores clave para alcanzar los logros de la misma, puesto que se ve al otro como parte de la “familia”.
4. Humanización de los casos, a medida que pasa el tiempo todo el staff se involucra emotivamente en su resolución, hasta el punto en que cuando se ha encontrado algún cuerpo, ellos sufren su muerte al lado de los familiares.

6.2.2 Oportunidades

1. Crecimiento del interés en el voluntariado, cada vez hay más jóvenes y adultos que se interesan en poder participar en alguna organización como parte de su desarrollo profesional, incluso hay países en América Latina que cuentan con un alto número de empleados formales y voluntarios en sus filas.
2. Interés de los empresarios y organizaciones por formar e invertir en una cartera o portafolio de filantropía, ya sea por convicción en el desarrollo social resultado de su ideología, credo o religión; o por buscar una reducción de los impuestos.
3. Interés de las personas por contribuir a problemas sociales, a pesar de la actual “pérdida” o “erosión” de valores, todavía se mantiene en los mexicanos la tendencia a apoyar a otras personas cuando las ven en desgracia.
4. Profesionalización de la Asociación, el incremento de las organizaciones no lucrativas en todo el mundo ha llevado también a la búsqueda por un lado de profesionales y especialistas en los sectores a los cuáles se dirigen; lo cual abre la posibilidad de mejorar la eficiencia en este tipo de organizaciones sin perder de vista el beneficio social que buscan y promueven. La profesionalización provee de los medios para enfrentar los retos internos y externos a los que se enfrenta una organización.

5. Software libre, la capacidad y alcances de este tipo de software se ha ido incrementando durante el desarrollo de la última década, ofreciendo soluciones alternativas a los programas de mayor uso, desde procesadores de texto hasta editores gráficos y de video, además la curva de aprendizaje de los mismos se ha reducido puesto que se ha buscado que sean de uso masivo.

6.2.3 Debilidades

1. Desorganización, al darle mayor peso a la resolución de los casos y ser una organización muy pequeña (con poco personal), se ha dejado de lado la sistematización y el orden que provee el ser organizado.

2. Estructura centralizada y autoritaria, en general se tiene una alta Dependencia de la fundadora en las acciones del staff, además de que quién realiza la toma de decisiones es solamente ella.

3. Delegación, resultado del punto anterior, y como uno de los puntos débiles y de mayor impacto para el desarrollo de la Asociación, se tiene muy poca delegación en la organización, lo cual hace difícil que la institución pueda moverse rápido ante toma de decisiones rápidas.

4. Miedo al cambio y a la profesionalización, al estar habituado el personal de la AMNRDAC a sus labores prioritariamente operativas, le resulta difícil contemplar y aceptar las actividades de dirección.

5. Falta de monitoreo, seguimiento, y creación de un archivo histórico del apoyo recibido por las empresas; gran parte de esto se debe por la política de “tener el menor papel” en la institución, lo cual se convierte en un lineamiento dañino cuando se sacrifica la historia institucional; así como, la falta de tecnología necesaria para conservar y formar un archivo digital.

6. Software, su empleo requiere de una constante inversión en actualización y compra de licencias, las cuales de no ser donadas por ninguna organización o de que la Asociación sea incapaz de generar los recursos financieros necesarios para su adquisición, implica altos costos que incluso pueden afectar el funcionamiento diario de la organización.

7. Estándares de evaluación para sus programas, procesos y actividades, en el acercamiento que se ha tenido con la Asociación no se detectó instrumento formal para la planeación, desarrollo y evaluación de los mismos.

8. Estructura de la base de datos, al revisar los distintos informes que elabora la Asociación se detecto variación en los datos registrados para mismos períodos de tiempo, lo cual es indicador del poco control y cuidado que se tiene al llenar los mismos, además se encuentra que la base de datos se encuentra muy general en sus especificaciones.

6.2.4 Amenazas

1. La aprobación en el pleno de la cámara baja y alta federal y local para cobrar impuestos por acciones filantrópicas a los privados (individuos y organizaciones), repercute negativamente en el número y monto de las aportaciones que se realizan a todas las fundaciones y asociaciones.

2. Un incremento en el número de asociaciones y fundaciones en el país y la región en dónde se ubican, perjudicaría también el número y monto de aportaciones, puesto que no aumenta en la misma proporción el número de donantes en el país, lo cual exige a su vez que estos últimos planeen con mayor detalle y exigencia su cartera de inversión filantrópica.

3. En algunos casos, algunas de las Asociaciones y Fundaciones se constituyen muy cercanas a los lazos de poder de los gobiernos locales, estatales o federales, mientras en otros, son las grandes compañías las que deciden contar con su propia fundación filantrópica; lo cual, en el mejor de los casos amplía la cadena de distribución y desgasta las montos puesto que mientras más participantes se involucren mayores serán los gastos de operación distribuidos entre ellos.

4. Debido a la gran competitividad que se está generando entre las organizaciones no lucrativas para allegarse tanto de fondos como de personal (de base o voluntario), las prestaciones y beneficios que ofrezcan por encima de lo que pueda ofrecer la AMNRDAC puede implicar una disminución de las oportunidades para lograr una mejor eficiencia puesto que los posibles talentos en el área de las no lucrativas van a preferir aquellas organizaciones que les brinden más beneficios. Por ejemplo, Es preferible ser voluntario para la ONU, para la congregación religiosa con sedes internacionales en Latinoamérica y Europa, para el TELETON; puesto que en el caso de las dos primeras aparte de obtener reconocimiento se pueden conocer otros países; mientras que en el tercer caso es solamente reconocimiento.

Tabla 6.1 Análisis FODA de la AMNRDAC

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados 2. Alto apego a valores de la fundadora 3. Alto apego a valores en la Asociación 4. Humanización de los casos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interés por el voluntariado 2. Portafolios de inversión en filantropía 3. Contribución social 4. Profesionales en organizaciones no lucrativas 5. Software libre
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desorganización 2. Estructura centralizada 3. Delegación mínima 4. Miedo al cambio y a la profesionalización 5. Carencia de un archivo histórico 6. Actualización del software 7. Carencia de estándares de evaluación 8. Base de datos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legislación en contra de la filantropía (a través de impuestos) 2. Nuevas asociaciones 3. Lazos cercanos al poder de las nuevas asociaciones 4. Mejores beneficios para voluntarios en otras asociaciones y fundaciones

Fuente: Elaboración propia

6.3 Análisis de cultura y de valores

Los miembros del staff de la AMNRDAC comparten la conciencia del servicio que brindan como parte de la organización: “búsqueda de niños y adultos”, así como la conciencia de a quién lo brindan, esto es, su servicio se encuentra enfocado a los padres que tienen un hijo desaparecido. A su vez, ninguno de ellos los considera como “clientes”, más bien como parte de la “familia”. Sin embargo, desconocen el nombre de otras asociaciones que realicen labores similares a las suyas en el plano nacional e internacional, lo cual puede limitarlos en su conocimiento del entorno en el cual se mueven.

El análisis de valores, a partir de la aplicación de una serie de cuestionarios a los miembros del staff y de entrevista a la fundadora de la AMNRDAC, contempla tres secciones. Vale la pena comentar que, se realiza la relación entre la fundadora y las percepciones del staff debido a que ella no sólo abandera a la organización, sino que es el alma de la misma, lo cual permite determinar que de una o otra forma, la personalidad de la señora Solís se mezcla con la de la AMNRDAC, al punto en que los valores que ella percibe de sí y de la Asociación son casi idénticos.

a) La primera de ellas tiene que ver con los valores que dice tener la fundadora en relación con los valores percibidos en ella por el staff.

En el caso de los valores percibidos en la fundadora, de los cinco que menciona tener la señora Solís, solamente uno es percibido por los tres miembros del staff (ver tabla 6.2), el de “Amor a la familia y a los semejantes”. Además, las tres personas perciben otros cinco valores en total, de los cuales “valentía” y “persistencia” se comparten por dos de los tres miembros (ver tabla 6.5).

b) En la segunda se relacionan los valores que la fundadora ha intentado dotar a la AMNRDAC y la percepción de los valores de la Asociación que tiene el staff

Para los valores percibidos en la AMNRDAC, la fundadora ubica seis valores, de los cuales el staff solamente perciben tres (ver tabla 6.3): “el amor a los padres”, “la ayuda” y “la aceptación de las personas”; de los cuales solamente el primero es compartido por los tres miembros, mientras los otros dos se presentan en dos de los tres miembros; percibiendo, además otros cuatro valores en total no compartidos entre el staff (ver tabla 6.5).

c) En la tercera se confrontan las percepciones de valores sobre la imagen de la Asociación que tiene la fundadora y las que tiene el staff.

La situación es muy distinta en el caso de la imagen (el logo-símbolo) de la Asociación, puesto que de los tres valores que percibe la fundadora, 2 de ellos son compartidos por todos los miembros del staff (ver tabla 6.4): “ayuda” y “unión”. Además, se perciben otros 4 valores, de los cuales uno es compartido por todos los miembros: “protección” (ver tabla 6.5).

Tabla 6.2 Relación de valores en la fundadora

Fundadora	Miembro 1	Miembro 2	Miembro 3
Amor a la familia y a los semejantes	Compartido	Compartido	Compartido
Dolor por el sufrimiento del mundo			
Honestidad			
Contra la irresponsabilidad			
Contra el egoísmo y el personalismo			

Fuente: elaboración propia

Tabla 6.3 Relación de valores en la AMNRDAC

Fundadora	Miembro 1	Miembro 2	Miembro 3
Amor a los padres afectados	Compartido	Compartido	Compartido
Ayuda		Compartido	Compartido
Trabajo			
Aceptación	Compartido		Compartido
Esfuerzo			
Verdad			

Fuente: elaboración propia

Tabla 6.4 Relación de valores en la imagen de la AMNRDAC

Fundadora	Miembro 1	Miembro 2	Miembro 3
Comunicación			
Ayuda	Compartido	Compartido	Compartido
Unidad	Compartido		

Fuente: elaboración propia

Tabla 6.5 Valores asignados por el staff

A la fundadora	A la AMNRDAC	A la imagen de la AMNRDAC
Persistencia	Valentía	Hermandad
Lealtad	Tenacidad	Compromiso
Altruismo	Tiempo	Enlace
Valentía		Protección
Tenacidad		

Fuente: elaboración propia

6.4 Análisis de imagen gráfica

En este apartado se contempla desde el mero aspecto descriptivo de la imagen hasta llegar a la lectura que se tiene de ella por parte del staff de la Asociación y su fundadora. Pasando, a su vez, por un análisis funcional del nombre y de las figuras retóricas que se encuentran presentes en la imagen para dar también una lectura específica de la misma.

6.4.1 Signo verbal/nombre comunicativo

La asociación presenta dos nombres comunicativos:

- 1) /Asociación Mexicana de Niños Robados Desaparecidos, A.C./
- 2) /AMNRDAC/

6.4.2 Signo gráfico

En la historia de la AMNRDAC se han tenido dos signos gráficos como tales (ver figuras 6.1 y 6.2), previos a ellos, solamente se empleaba tipografía para el nombre completo. Los principales cambios que ha tenido de la primera a la segunda imagen son los siguientes (ver tabla 6.6):

- 1) Los 2 querubines se convirtieron en 2 ángeles
- 2) Se sintetizó la forma de los 2 ángeles
- 2) El contenedor cambió de un trapecio a un círculo
- 3) El punto de vista de las manos cambió de un plano superior a una picada
- 4) Se sintetizó la forma de las manos
- 4) Se redujeron los colores a un solo tono
- 5) Se eliminó el fondo azul ubicado detrás de las 4 manos
- 6) Se integró el acrónimo AMNRDAC

Tabla 6.6 Cambios en el signo gráfico

Antes	Ahora
2 querubines detallados	2 ángeles sintetizados
1 trapecio	2 círculos concéntricos
4 manos detalladas	4 manos sintetizadas
Fondo detrás de las manos	Se carece de fondo
Multicolor	1 tono (azul)
Nombre completo en 3 líneas debajo de la imagen	Acrónimo

Fuente: elaboración propia

Figura 6.1 Primer signo gráfico



Fuente: archivo de la AMNRDAC, consultado el 6 de diciembre del 2007

Figura 6.2 Actual signo gráfico



Fuente: archivo de la AMNRDAC, consultado el 6 de diciembre del 2007

6.4.3 Signo Cromático

Si bien es cierto que solamente se emplea el tono azul en el actual signo gráfico, también es cierto que se utilizan distintos matices del mismo en los diferentes soportes, por ejemplo correspondiente, de acuerdo a la gama RGB, a:

- a) R: 32, G: 23, B: 102
- b) R: 66, G: 78, B: 152
- c) R: 194, G: 234, B: 226

6.4.4 Tipografía

La familia que se emplea para el acrónimo es *sansserif* en altas. Mientras que la empleada para el nombre completo de la asociación es de la *familia romana* en altas y *bold* para la primera letra de cada palabra y versalitas en bold para las demás. Ambas se emplean en negro.

6.4.5 Características del nombre

La evaluación del nombre se realiza a partir de los requisitos funcionales tanto para el nombre completo de la Asociación como para el acrónimo.

Requisitos funcionales del nombre

- a) **Brevedad**, carece de ella puesto que el nombre de la asociación es demasiado largo, se conforma de 7 palabras más el acrónimo de su registro ante la ley, figura legal, que la conforma como una Asociación Civil, A.C.
- b) **Pronunciabilidad**, el nombre remite a las funciones que realiza la organización no lucrativa de manera que tiene una fácil pronunciabilidad.
- c) **Recordación**, el nombre de la asociación no es recordado del todo, lo que más se retiene son las palabras: “asociación” y “niños robados”.
- d) **Eufonía**, a pesar de que es fácil de pronunciar, requiere de energía sonora pues se constituye de 7 palabras más la figura legal.
- e) **Analogía**, el nombre describe el nicho al cual esta enfocado la asociación, esto es, a los “niños desaparecidos y robados”.

Requisitos funcionales del acrónimo

- a) **Brevedad**, el acrónimo de la Asociación es breve, conformado por 7 letras, 5 de ellas correspondientes a su nombre y las otras 2 respectivas a la figura legal de la organización.
- b) **Pronunciabilidad**, el acrónimo es impronunciable como una sola palabra.
- c) **Recordación**, debido a que carece de impronunciabilidad, no puede ser recordado fácilmente.
- d) **Eufonía**, se requiere de un gran esfuerzo para poder pronunciar el acrónimo como si fuera una sola palabra.
- e) **Analogía**, no se relaciona con nada.

6.4.6 Figuras retóricas presentes en el signo gráfico

El actual signo gráfico es una representación bidimensional figurativa, que se conforma de siete figuras retóricas:

- a) elipsis, al suprimir a las cuatro personas dueñas de las cuatro manos circunscritas en el círculo.
- b) anadiplosis, empleada en la repetición de la mano.
- c) metáfora, la forma en la que están dispuestas las manos remite a una cruz.
- d) metonimia, las manos unidas evocan la unión de las personas
- e) epifonema, al estar los dos ángeles sosteniendo el círculo enfatiza que la labor de la Asociación es divina y de inocencia.
- f) amplificación, los ángeles enfatizan la labor de la Asociación
- g) obtestación, presente por el uso de los dos ángeles

De tal manera que, bajo estas figuras retóricas, se puede leer que la imagen de la AMNRDAC puede ser leída de la siguiente forma: en el nivel más bajo, refiere la unión de las personas (sin importar quienes sean éstas) que trabajan por un objetivo común, y en un nivel más alto, refiere la protección divina tanto por los ángeles como por la cruz que forman las manos. Esta última parte se puede acentuar si se emplea la lectura heráldica, en la cual, el blasón en forma de óvalo (una de las variantes de la imagen de la Asociación), enfatizado aún más por los tenantes o soportes del blasón (los dos ángeles), se refiere a organizaciones o actividades religiosas o eclesiásticas; siendo esta una lectura perteneciente al nivel semántico de interpretación.

6.4.7 Elementos de Alfabetidad visual

Respecto a los elementos de alfabetidad visual¹⁸³, el signo gráfico presenta las siguientes características:

- 1) El signo gráfico actual está realizado combinando trazos lineales en azul para delimitar los contornos de los ángeles y de los círculos; mientras que las manos se disponen en negativo del mismo tono.
- 2) Pertenece al nivel simbólico, gracias a la simplificación en sus trazos de los elementos que lo conforman y las características que evoca (mencionadas en el apartado de figuras retóricas).
- 3) A nivel de composición, se crea mayor tensión en la zona donde se ubican las cuatro manos; pero a su vez se crea una tensión mínima en la relación entre el signo gráfico y la tipografía del acrónimo, y una mayor tensión cuando se predispone el nombre completo de la Asociación en lugar del acrónimo.

¹⁸³ Para una descripción detallada de estos elementos se puede revisar a Dondis Donis A., *La sintaxis de la imagen Introducción al alfabeto visual*, GG, España, 15ª edición, 2002

4) Se crean dos tipos de contraste, por un lado el de color, creado a partir de la relación del tono (y por tanto figura) con el fondo, y por el otro, el de contorno, resaltando la irregularidad de los ángeles sobre los círculos y su contenido.

5) En cuanto a las técnicas visuales, el signo gráfico es una representación plana, con economía y simplicidad en sus trazos, así como regularidad y secuencialidad en sus elementos; en síntesis, se inclina hacia lo estático debido a que la disposición de sus elementos tienden a un equilibrio simétrico.

6.4.8 Lectura de la imagen

Si bien es cierto que el staff y la fundadora coinciden en asignarle el valor de “ayuda” a la imagen, la lectura que cada uno le da es muy distinta, desde el simple gusto por la misma, pasando por la proyección de sus funciones y las labores operativas de la AMNRDAC, hasta llegar a un sentido emotivo y espiritual en la misma (ver tabla 6.7). Esta última lectura se relaciona en gran medida con la lectura realizada a partir de las figuras retóricas y de la heráldica. La lectura del nivel más bajo se puede ubicar en una lectura pragmática de la imagen, debido a que se queda en el placer que se genera la misma; mientras los siguientes dos se ubican dentro de la sintáctica, puesto que hacen referencia a las normatividad propias de su puesto y de la organización, mientras la más alta, corresponde a una lectura semántica, puesto que está interpretando y va más allá de los otros dos.

Tabla 6.7 Lectura de la imagen

Nivel de profundidad en las lecturas de la imagen			
Trascendente	Operativo institucional	Operativo personal	Emotivo
Son los ángeles que cuidan y protegen la hermandad que hay.	El apoyo que necesitan en alguna situación de robo, sustracción	El enlace de todos	Me gusta, antes no me gustaba
			
Semántico	Sintáctico		Pragmático

Fuente: elaboración propia

6.4.9 Inconsistencias en la imagen

1. Se emplean indistintamente el nombre completo de la Asociación y su acrónimo, en algunos casos ambos aparecen juntos y en otros solamente alguno de ellos. Cuando aparece el nombre completo de la asociación, no en todos los soportes aparece con la “y”.
2. La fuente tipográfica varía con el nombre completo, en ciertas ocasiones se emplea la perteneciente a la familia *script*, y en otras la *romana*.
3. El puntaje de la fuente también varía, cuando se emplea la familia *script* para el nombre completo de la Asociación, se dispone en una sola línea y corresponde a la mitad del tamaño aproximadamente del tamaño de la fuente empleada para el acrónimo; el largo de la línea sobrepasa el largo de la imagen. Mientras que, cuando se emplea la familia *romana* para el nombre, su tamaño es casi equivalente al que tiene el símbolo y el acrónimo juntos, y ocupa tres líneas.
4. El círculo que contiene las cuatro manos, en ocasiones, se distorsiona y es empleado como en un ovalo.
5. En ocasiones se emplea un círculo circunscrito en otro, tendido mayor grosor el interno respecto al externo, y se carece de algún tipo de relleno entre ambos. En otros casos, los dos círculos tienen el mismo grosor de línea y presentan un relleno del mismo color pero de menor saturación respecto al demás trazo.
6. La forma en la que están trazadas las cuatro manos varía, de tener trazos que tienden hacia las líneas rectas y empleo sutil de las curvas (solamente en la punta de los dedos), a una imposición de las líneas curvas sobre las rectas; lo cual incrementa el espacio del fondo, de manera que es posible ver los dedos de las manos que se encuentran en un tercer y cuarto plano.
7. El tono del color azul utilizado varía entre los soportes.
8. En pocas palabras no existe congruencia en el uso de la imagen respecto a familias tipográficas, usos, tamaños, colores, y proporciones de sus elementos y de su disposición como un todo en los soportes.

Figura 6.3 Variantes en la imagen de la AMNRDAC



Fuente: archivo de la AMNRDAC, consultado el 6 de diciembre del 2007

Capítulo 7

Recomendaciones

7.1 Recomendaciones

Las recomendaciones que se sugieren a la AMNRDAC, con el afán de que obtenga mejores beneficios en un menor lapso de tiempo, se encuentran divididas en dos grupos: a) aquellas enfocadas a la estructura y funcionamiento organizacional, y b) aquellas otras que se relacionan con las comunicaciones y la imagen de la Asociación.

7.1.1 Recomendaciones a nivel organizacional

1) Revisar y evaluar con detenimiento el documento “Historia de la Asociación”, en relación con los logros obtenidos hasta el momento, para poder fijar con mayor precisión la visión, la misión, los objetivos y las metas de la AMNRDAC.

2) Considerar a la AMNRDAC como un macroproyecto en el cual se inserten los diversos proyectos específicos que viene trabajando la Asociación, y sigan surgiendo en la organización, como son los actuales de:

- a) Credencialización
- b) Prevención

Lo cual permite un mayor control y evaluación del impacto de los mismos, sin embargo no sólo se deben sectorizar los distintos programas, sino que se deben desarrollar una serie de documentos en dónde se especifique su misión, los objetivos que persiguen, así como las metas y alcances que plantea.

3) Definir distintos programas que cubran más allá de la búsqueda, contemplado la donación y generación de recursos propios.

4) Desarrollar programas de voluntariado, en dónde se pueda integrar la sociedad, desde jóvenes hasta adultos, aprovechando las oportunidades

5) Ser Transparente, si bien es cierto que no existe alguna normatividad que exija que las organizaciones lucrativas y no lucrativas realicen una rendición de cuentas, si es recomendable que estén disponibles los logros de la AMNRDAC, como un gesto de buena administración ante la sociedad y de los recursos que ella misma llegue a donar.

6) Considerar como una buena opción el empleo del Software libre, puesto que se puede ahorrar buena cantidad de dinero y así poder emplearlo en otros rubros de mayor importancia para los objetivos de la Asociación.

7) En caso de que se desee tener Software bajo licencia lo recomendable es buscar empresas que apoyen con la donación de las mismas.

8) Los dos señalamientos anteriores, pretenden además evitar que algún miembro de la Asociación instale Software sin licencia; si bien es cierto que la accesibilidad y bajo costo son el plus de este tipo de productos, estos pueden llegar a perjudicar legalmente las funciones de la AMNRDAC.

7.1.2 Recomendaciones a nivel de comunicaciones y de imagen

1) Desarrollar un discurso organizacional de la Asociación, que le permita generar la congruencia e integración de aquello que quiere decir la institución, a través de estándares comunicativos y visuales.

2) La AMNRDAC no solamente debe decir que: “se ha perdido un niño”. Más bien debe diversificar sus mensajes en las comunicaciones que utiliza, a partir de los distintos grupos con los cuales entra en contacto la Asociación, en otras palabras, se debe comunicar la labor que realiza la AMNRDAC, en cuanto a sus resultados, eficiencia y objetivos para generar mejores negociaciones; puesto que de esto dependen sus futuros ingresos. Se sugieren los siguientes grupos:

1. Organizaciones donantes, reales y potenciales, sean estas Fundaciones, organizaciones lucrativas y organizaciones gubernamentales.
2. Políticos y líderes de opinión
3. Voluntarios
4. Beneficiarios

3) Tener la conciencia de que la imagen de la Asociación y las comunicaciones tienen un valor económico, el cuál incrementa el valor de la Asociación y que para ello debe ser registrado y calculado con sistematización durante todo el lapso de vida de la organización; realizando esto, es posible buscar empresas de mayor envergadura económica que deseen colaborar en las labores de la AMNRDAC, puesto que para ellos representa un beneficio económico más certero dentro de su portafolio de inversiones.

4) Restringir y controlar el uso de la imagen por terceros, si bien es cierto que hay gente deseosa en colaborar y difundir la labor de la Asociación, es necesario que se realice bajo ciertos parámetros, debido a que este tipo de “colaboraciones inocentes” pueden perjudicar a la totalidad de la organización. Se debe tener en mente que la buena imagen que tenga una organización se construye en un gran lapso de tiempo, pero una mala comunicación puede destruir esa imagen muy rápidamente. El asunto es entonces, determinar el cómo se comunique correctamente la labor de la AMNRDAC.

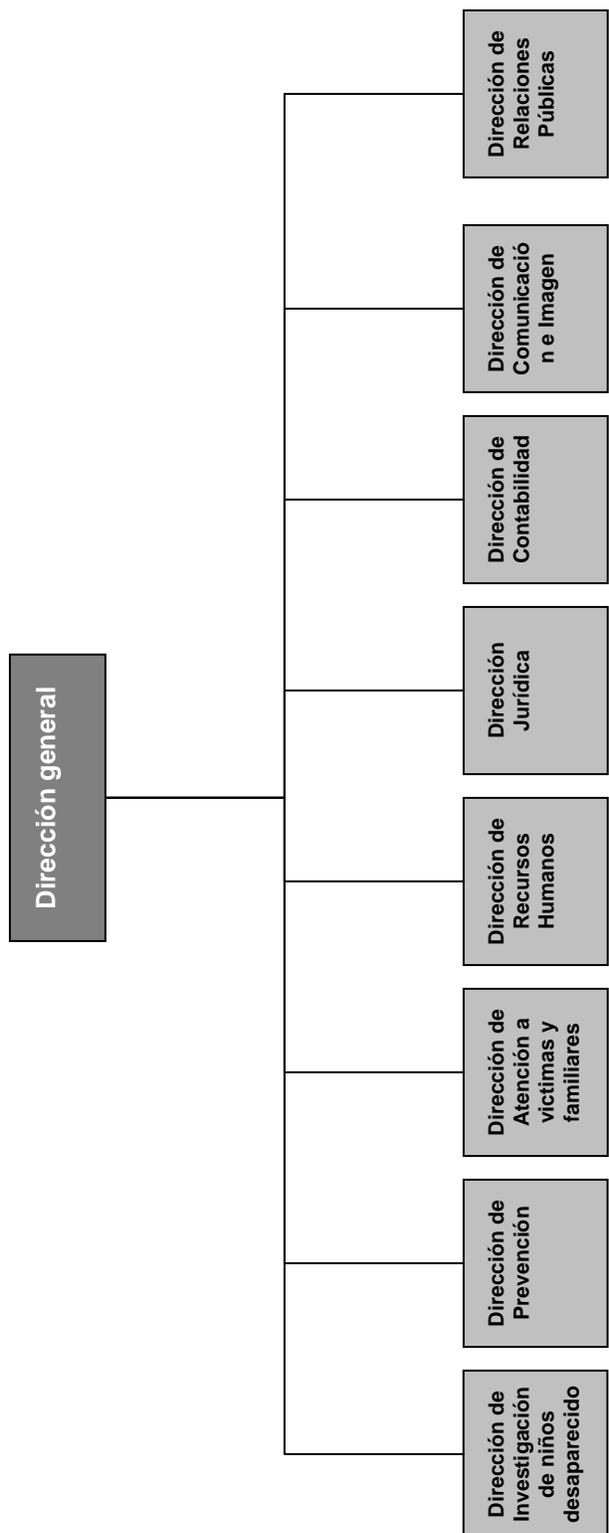
5) De lo anterior, se desprende además, que se debe tener conciencia de que la imagen, así como los diversos soportes que genera la Asociación, son propiedad de la misma, y solamente ella puede decidir quién y cómo los utiliza. Para lo cual es necesario que asegure su propiedad legal, lo que incluye al logo-símbolo, los carteles y campañas, el dominio de su sitio Web.

7.2 Propuesta de organigrama

Se considera conveniente que la AMNRDAC se conforme de ocho direcciones para distribuir sus actividades (ver figura 7.1):

- a) Dirección de Investigación de niños desaparecidos, encargado de llevar todo el proceso del caso, desde el registro del niño desaparecido, la investigación de campo sobre el caso, hasta la solución del mismo.
- b) Dirección de prevención, enfocado a desarrollar programas para sociedad de prevención a los padres y los niños sobre el problema de la desaparición.
- c) Dirección de Atención a víctimas y familiares, encargado de brindar apoyo psicológico durante y después de la desaparición tanto a los padres como a los niños desaparecidos.
- d) Dirección de Recursos Humanos, enfocado a la obtención de talentos ya sea como miembros permanentes de la Asociación o como voluntarios.
- e) Dirección Jurídica, encargado de la defensoría a nivel legal de los niños en contra los supuestos culpables de la desaparición de los niños.
- f) Dirección de Contabilidad, encargado de llevar el registro del movimiento de los distintos flujos de capital.
- g) Dirección de Comunicación e Imagen, encargado de gestionar el discurso intra y extra organizacional congruente y consistente en sus diversos formatos
- h) Dirección de Relaciones Públicas, enfocado en la búsqueda y la consolidación de la lealtad de las organizaciones donantes actuales y potenciales.

Figura 7.1 Propuesta de organigrama



Conclusiones

A través de este trabajo, que consistió en el análisis organizacional y de imagen de la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos A.C.; se puede concluir que al realizar mejoras en el nivel organizacional, a través de la delegación de labores, la inclusión de especialistas y profesionistas que ayuden al staff actual a realizarlas, la sectorización y objetivación de las mismas (a través de documentos en dónde se expresen como tales, y a su vez sean ejecutadas, controladas y evaluadas), no sólo puede incrementar la eficiencia de la AMNRDAC, sino que también mejora la imagen de los distintos públicos a los cuales se dirige el planteamiento de la organización. A su vez, un mayor énfasis por parte de la dirección de la AMNRDAC en las labores de comunicación e imagen puede afectar favorablemente en el desempeño y en la imagen de la misma, lo cual, a su vez implica una mayor obtención de ingresos al enfocarse en los grupos de donantes reales y potenciales, sean estas Fundaciones, políticos, organizaciones gubernamentales, organismos internacionales y empresas lucrativas; sirviendo así a la finalidad última de la Asociación, brindar el servicio de búsqueda de niños desaparecidos.

Bibliografía

- AMNRDAC, *Historia de la asociación*, México, AMNRDAC, s.a.
- AMNRDAC, *Estadísticas de recuperaciones enero-julio 2007*, AMNRDAC, México, 2007
- AMNRDAC, *Estadísticas enero-julio 2007*, AMNRDAC, México, 2007
- AMNRDAC, *Relación de recuperaciones por Coppel enero-julio 2007*, AMNRDAC, México, 2007
- Arenal Concepción, *La beneficencia, la filantropía y la caridad*, Librería de Victoriano Suárez, España, 1894
- Borgards Arne, Jörg Pfannenber, *Corporate Branding und Corporate Design als Ausdruck der Veränderung*, s.e., Alemania, s.a.
- Capriotti Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel, España, 1999
- Cheverton Meter, *Cómo funcionan las marcas*, Gedisa, España, 2007
- Cogan Shanon, *Branding for nonprofits organizations*, Rowan University, Estados Unidos, 2001
- Costa Joan, *La imagen de marca*, Paidós, España. 2004
- Costa Joan, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, La crujía ediciones, España, 2ª edición, 2003
- Costa Joan, *La comunicación en acción Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Paidós, España, 1999
- DeNeve Rose, *The Designer's Guide to Creating Corporate I.D. systems for companies of all types and sizes*, North Light Books, Cincinnati, Ohio, 1992
- Eleta Paula, *Tercer sector: desarrollo y perspectivas. Reflexiones sobre la experiencia europea y en particular sobre el caso italiano*, Serie Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México, 2000

- Envision solutions, *Non-profit Marketing: 5 Reasons Why Branding Can't Wait*, Envision Solutions LLC, New York, 2006
- Franklin Enrique Benjamín, *Organización de empresas Análisis, diseño y estructura*, McGrawHill, México, 2001
- Garbett Thomas F., *Imagen corporativa como crearla y proyectarla*, Legis, Colombia, 1991
- Girardo Cristina, *La importancia de la profesionalización de las organizaciones del "Tercer sector"*, Serie Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México, 2001
- Guerra Pablo A., *Solidaridad y altruismo en las ciencias sociales: justificación teórica para una sociología del tercer sector*, Serie Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México, 2000
- Hull Galen Spencer, *Guía para la pequeña empresa Tendencia en una economía global*, Ediciones Gernika, México, segunda edición, 1997
- Kirby Webster Kristine, *Branding the Non-Profit*, The Canterbury Group Ltd., 2002
- Luna Andrés de, "Las culturas de la imagen" en Mabel Piccini (ed.), *La imagen del tejedor Lenguajes y políticas de la comunicación*, Ediciones G. Gili, México, 1996
- Moles Abraham A., *La imagen*, Trillas, México, Primera reimpresión, 1999
- Natal Alejandro, et. al., *Las instituciones donantes mexicanas Mitos y realidades*, Serie Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México, 2002
- Natal Alejandro, et. al., *Las instituciones donantes mexicanas Mitos y realidades (segunda parte)*, Serie Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México, 2002
- Ojeda José Miguel, *Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro*, PNUD, Chile, 2006
- Pérez López Juan Antonio, *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Ediciones RIALP, Madrid, 4ª edición, 2000
- Picazo Manriquez Luis R., Gabriel Evadista Lorezana, *Comunicación estratégica para crear, fortalecer y posicionar imagen corporativa*, McGraw-Hill, México, 1993

- Ponce Talancón, H. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en *Contribuciones a la Economía*, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>
- Prieto Sierra Carlos, Suárez Obregón Carlos, *Introducción a los negocios*, Editorial Banca y Comercio, México, 1993
- Ries Al, Laura Ries, *Las 22 leyes inmutables de la marca*, McGraw-Hill, México, 2001
- Roy Kathryn, *Marketing Nonprofits*, Precision Thinking, 2005
- Sartre Jean-Paul, *L'imaginaire*, Éditions Gallimard, Francia, 2005
- Themudo Nero, *Organizational environment and NGO structure in Mexico and Portugal: What does the literature tell us?*, Serie Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México, 2000
- Tides Center, *El Fortalecimiento de las Instituciones sin Fines de Lucro en México, Costa Rica y El Salvador*, Tides Center, EEUU, 2006
- Zamora Águila Fernando, *Filosofía de la imagen Lenguaje, imagen y representación*, UNAM, México, 2007
- Zúñiga Pulido, Verónica, "La filantropía en México", *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005

