

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE INGENIERÍA

Con estudios incorporados a la
Secretaría de Educación Pública

MODELO DE UNA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES

P R E S E N T A
MÓNICA FIGUEROA CÁRDENAS

DIRECTOR DE TESIS:
ERNESTO LEONIDES RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

MÉXICO, D.F.

2014

Gracias sobre todo a Dios por darme la oportunidad de estar aquí.

A mis abuelos que hoy no están conmigo y que sé que están orgullosos desde el cielo.

A mi abuela que es un gran ejemplo en mi vida.

A mis papás por guiarme día a día y hacerme la persona que soy hoy.

A mis hermanos y cuñados por su apoyo en todo momento.

A mis amigos, que más amigos son mis hermanos escogidos, con los que he vivido grandes momentos.

A mi asesor de tesis, mis maestros y compañeros que me compartieron sus conocimientos y su cariño en todo momento.

Este trabajo es el resultado de los aprendizajes, el cariño, las recomendaciones, la paciencia, la perseverancia, el ejemplo y un sin número de cosas, de tantas personas que no acabaría nunca de agradecer y enumerar cada acción y a cada persona.

Nuevamente gracias y a festejar todos, porque este logro no es solamente mío.

ÍNDICE:

RESUMEN:	11
INTRODUCCIÓN:	12
CAPÍTULO 1: Marco teórico	13
1.1.- SITUACIÓN ACTUAL DE LA FILANTROPÍA EN AMÉRICA LATINA Y MÉXICO	14
1.2.- DEFINICIÓN Y CREACIÓN DE UNA FUNDACIÓN	15
1.3.- LA EDUCACIÓN Y LAS FUNDACIONES UNIVERSITARIAS	17
1.4.- BASES ADMINISTRATIVAS DE UNA FUNDACIÓN.....	20
1.4.1.- GOBIERNO: Órgano de gobierno; patronato; consejo, junta o mesa directiva ..	22
1.4.2.- CULTURA: Nombre, misión, visión y valores.....	25
1.4.3.- PROCESOS Y HERRAMIENTAS	28
1.4.4.- PERSONAL Y ORGANIGRAMA.....	28
1.4.5.- ESTRATEGIA: Planeación, líneas de acción y políticas	30
1.4.6.- INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS	33
CAPÍTULO 2: Caracterización del objeto de estudio	34
CAPÍTULO 3: Propuesta de solución	43
3.1.- RAZÓN DE SER DE LA FUNDACIÓN UP-IPADE Y SU LUGAR EN EL SISTEMA	44
3.2.- DISEÑO Y CREACIÓN DE LA FUNDACIÓN UP-IPADE.....	46
3.2.1.- ELEMENTOS E IMPORTANCIA DE LOS MISMOS PARA EL DISEÑO Y LA CREACIÓN DE LA FUNDACIÓN UP-IPADE	46
3.2.2.- PROCESO PARA EL DISEÑO Y LA CREACIÓN DE LA FUNDACIÓN	50
3.2.3.- DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS PARA EL DISEÑO Y LA CREACIÓN DE UNA FUNDACIÓN	51

3.2.3.1 GOBIERNO	51
3.2.3.2.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	52
3.2.3.3.- TRÁMITES LEGALES.....	55
3.2.3.4.- PERSONAL.....	56
3.2.3.5.- INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS	64
3.2.3.6.- ESTRATEGIA DE OPERACIÓN	65
3.2.3.6.1.- Definición de líneas de acción:.....	65
3.2.3.6.2.- Definición de proyectos y/o acciones siguiendo las líneas de acción:	66
3.2.3.6.3.- Proyectos de recaudación de fondos:	68
3.2.3.7.- PROCESOS ESTANDARIZADOS DE TRABAJO.....	78
3.2.3.8.- COMUNICACIÓN.....	81
3.2.3.8.1.- Manual de identidad gráfica	81
3.2.3.8.2.- Comunicación operativa.....	82
3.2.3.8.3.- Plan global de comunicación.....	83
3.3.- OPERACIÓN DE LA FUNDACIÓN UP-IPADE.....	86
CAPÍTULO 4: Aplicación del modelo Fundación UP-IPADE.....	89
4.1.- PROYECTOS DE LA FUNDACIÓN UP-IPADE.....	90
4.1.1- CONVENIO CON EL CENTRO DE RECURSOS INTERNACIONALES (CERI). 90	
4.1.2.- ALIANZA CON FUNDACIÓN “M” PARA CREACIÓN DE LA COMUNIDAD “M”-UP	92
4.1.3.- CONSTRUCCIÓN EDIFICIOS UNIVERSIDAD UP MÉXICO.....	95
4.2.- VALIDACIÓN A TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN DE DOS EJEMPLOS DE CAMPAÑAS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS DE OTROS PROYECTOS.....	97
CONCLUSIONES:	102
RECOMENDACIONES:.....	103

BIBLIOGRAFÍA:	104
ANEXOS	107

ÍNDICE DE FIGURAS:

1.1.- Diagrama de bloques de construcción de una fundación. Fuente: PYM Asesores.....	21
1.2.- Ejemplo de un organigrama básico de una fundación en Estados Unidos. Fuente: Centro de Recursos Internacionales para Organizaciones Civiles, A.C.....	29
1.3.- Diagrama de ciclo de recaudación de fondos. Fuente: Procura Curso 101.....	31
1.4.- Tabla de métodos de recaudación de fondos. Fuente PYM Asesores.....	32
3.1.- Organigrama del lugar ideal de la Fundación en el sistema UP-IPADE. Fuente: Datos propios.....	45
3.2.- Importancia relativa de los elementos para el diseño y la creación de la Fundación UP-IPADE. Fuente: Datos propios.....	49
3.3.- Proceso de diseño y creación de la Fundación UP-IPADE. Fuente: Datos propios.....	50
3.4.- Ejemplo de un organigrama con el mínimo número de integrantes del Consejo de la Fundación UP-IPADE. Fuente: Datos propios.....	51

3.5.- Ejemplo de un organigrama con el personal inicial para la operación de la Fundación UP-IPADE. Fuente: Datos propios.....	57
3.6.- Ciclo general para la realización de un proyecto de recaudación de fondos. Fuente: Datos propios.....	71
3.7.- Pantalla de base de datos con datos generales en color verde. Fuente: Raiser’s Edge.....	81
3.8.- Ejemplo de flujo de información entre los elementos de la estructura. Fuente: Datos propios.....	83
3.9.- Modelo del ciclo de operación de proyectos Fundación UP-IPADE. Fuente: Datos propios.....	87
4.1.- Avance en el ciclo de recaudación de fondos del proyecto 4.1.3. Fuente: Datos propios.....	96
4.2.- Gráfica de donantes visitados en campañas A y B. Fuente: Datos propios.....	99
4.3.- Gráfica de respuestas en visitas a posibles donantes de campañas A y B. Fuente: Datos propios.....	101

ÍNDICE DE TABLAS:

3.1.-	Guía para definir acciones a corto, mediano y largo plazo. Fuente: Datos propios.....	67
3.2.-	Responsabilidades de la Fundación UP-IPADE en proyectos de recaudación o campañas del sistema. Fuente: Datos propios.....	69
3.3.-	Responsabilidades del consejo del proyecto. Fuente: Datos propios.....	70
3.4.-	Ejemplo de rangos de donativo con sus probabilidades de éxito. Fuente: Datos propios.....	75
3.5.-	Ejemplo de actividades y canal óptimo de comunicación. Fuente: Datos propios.....	82
4.1.-	Elementos del modelo de creación para la Fundación UP-IPADE utilizados en el proyecto 4.1.1. Fuente: Datos propios.....	92
4.2.-	Elementos del modelo de creación para la Fundación UP-IPADE utilizados en el proyecto 4.1.2. Fuente: Datos propios.....	94
4.3.-	Elementos del modelo de creación para la Fundación UP-IPADE utilizados en el proyecto 4.1.3. Fuente: Datos propios.....	97

4.4.- Datos generales de campaña A y B.	
Fuente: Datos propios.....	98
4.5.- Número de posibles donantes de campañas A y B.	
Fuente: Datos propios.....	99
4.6.- Respuesta de visitas a posibles donantes de campañas A y B.	
Fuente: Datos propios.....	100

ÍNDICE DE ANEXOS:

1.- Tabla comparativa de universidades. Fuente: Datos propios.....	108
2.- Cuestionario I, método de expertos Delphi. Fuente: Datos propios.....	117
3.- Resultados cuestionario I, método de expertos Delphi. Fuente: Datos propios.....	119
4.- Cuestionario II, método de expertos Delphi. Fuente: Datos propios.....	122
5.- Resultados cuestionario II, método de expertos Delphi. Fuente: Datos propios.....	124
6.- Guía ejemplo de entrevista de personal Fundación UP-IPADE. Fuente: Datos propios.....	125
7.- Manual de identidad gráfica Fundación UP-IPADE. Fuente: Datos propios.....	129

RESUMEN:

En el siguiente trabajo se muestra la necesidad de la creación de una fundación universitaria que apoye nuevos proyectos y alianzas para el crecimiento del sistema al que sirve.

A lo largo del capítulo 1, se ha definido lo que hoy en día se entiende por filantropía y su importancia en temas como la educación.

Después de haber analizado a diferentes autores se determina que la fundación a crear deberá buscar la profesionalización para lograr así el éxito de los proyectos.

Partiendo de esta determinación en el capítulo 2, nos hemos enfocado a analizar al sistema UP-IPADE y la manera en la que hoy en día apoya proyectos de recaudación de fondos para el crecimiento y la propagación del sistema educativo que busca lograr un cambio en el futuro de nuestro México.

Ya en el capítulo 3, se explica la importancia de que una fundación cuente con una organización similar a la de una empresa, para lograr una base sustentable y ordenada.

Además hemos diseñado y definido un modelo de operación enfocado en la mejora continua de los proyectos a partir de 8 elementos necesarios para la creación de la fundación UP-IPADE, basado en lo estudiado en el marco teórico y la aplicación del método de expertos Delphi.

Una vez con el modelo propuesto, se demostró la necesidad de los elementos, para la creación de una fundación, al analizar los 3 primeros proyectos de la Fundación UP-IPADE; así como la estrategia de operación en proyectos de recaudación de fondos, comparando una campaña que logró su meta contra una que no lo logró.

INTRODUCCIÓN:

Se sabe que la educación es un factor de vital importancia para el desarrollo de los países, así que, enfocados en México, debemos apoyar iniciativas que nos lleven a formar personas mejor preparadas, tanto en el ámbito profesional, como en el aspecto ético, que direccionen el rumbo y el futuro de un mejor país.

¿Pero cómo crecer cuándo los recursos son limitados? ¿Cuándo se tienen grandes ideas todas al mismo tiempo? ¿Cuándo hay que mantener lo que hemos hecho hasta el momento? ¿Cuándo se tienen equipos de trabajos en cada nuevo proyecto que no se comunican?

De todas las dudas planteadas, nace la necesidad de formar una fundación universitaria que propague el modelo educativo de la UP y el IPADE, que se basa en la formación de personas con una sólida base ética y excelencia académica en los distintos campos que ataca, a través del apoyo para nuevos proyectos y la creación de alianzas.

Si se revisa el tema de fundaciones en el mundo se demuestra que no existe un modelo para la creación de una fundación universitaria, sólo se plantean una serie de recomendaciones respecto a éstas, que servirán para crear el modelo necesario propuesto al final de este estudio.

Al terminar esta tesis se define que tener un buen modelo de creación de una fundación y un modelo de ciclo de operación apoyará el cumplimiento de los proyectos necesarios.

CAPÍTULO 1

Marco teórico

1.1.- SITUACIÓN ACTUAL DE LA FILANTROPÍA EN AMÉRICA LATINA Y MÉXICO

“El mundo está en agonía” (Küng H., 1993), y “todos tenemos la responsabilidad de mejorar el orden global; estar comprometidos con los derechos humanos, la libertad, la paz y la preservación de la Tierra es absolutamente necesario” (Küng H., 1993). Esta responsabilidad se traduce en el término Filantropía que significa “amor a la humanidad” y debemos entender que “cuando hay cooperación infinita también hay prosperidad infinita, pero, si nos limitamos a pensar que sólo quienes tienen mucho dinero pueden cooperar, estamos estancados” (Bermúdez F., 2011); también este autor señala que: “una sociedad de ayuda mutua, es una sociedad próspera, a contrario sensu, una sociedad basada exclusivamente en la competencia y en la avaricia, es una sociedad que inevitablemente naufraga. “ por lo que la solución y la prosperidad del mundo depende de cada uno de nosotros, todos debemos poner nuestro granito de arena y trabajar para lograrlo.

En México se ha tomado conciencia de que la respuesta está en manos de todos y hemos empezado a trabajar en el tema social, sin dejar de visualizar que existe un atraso en comparación con Estados Unidos y Europa, así que “La actual situación latinoamericana impone el reto de desarrollar alternativas diferentes, que contribuyan a combatir la pobreza, disminuir las inequidades y la falta de oportunidades.” (Fundación Empresarios por la Educación, 2010).

En la búsqueda de nuevas alternativas se encuentra que “Hay una evidente necesidad de promover la investigación y el entendimiento de la filantropía en el contexto latinoamericano” por lo que actualmente se manifiesta “...un interés entre empresas y sociedad civil en contribuir al cambio social y al desarrollo” (Burger H., et al, 1999).

Cada vez son más las empresas, las instituciones sociales, las instituciones educativas y las personas que se dan cuenta que un mejor futuro

es responsabilidad de todos, y que México, depende de ellas para lograr una transformación positiva. “Para contribuir a la transformación de las estructuras existentes, las organizaciones comunitarias desarrollan proyectos o programas que apuntan al mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes y de sus comunidades, en una gran diversidad de temas: educación, salud, vivienda, agroecología, niñez, juventud, participación comunitaria, empresas productivas, promoción de las mujeres, etc.” (Vela G., Sierra J.F., 2007).

1.2.- DEFINICIÓN Y CREACIÓN DE UNA FUNDACIÓN

Existen diferentes puntos de vista sobre cuál debe ser el inicio de una fundación. Hay autores que consideran la parte legal como lo más importante; otras hablan de la importancia de tener un capital inicial. “Las personas y las instituciones que tienen dinero e interés pueden crear fundaciones sin tener que llevar a cabo una amplia consulta. Sólo necesitan cumplir con requisitos legales mínimos.” (Scott A., Winder D., 2003), y otros autores como Esnaola F.C. (2008) dan prioridad a una planeación bien sustentada señalando que: “La creación de una fundación es una operación que debe ser adecuadamente planeada. Al contrario de lo que se puede creer, las cuestiones legales (designación de autoridades, acta de constitución, estatutos, trámites de inscripción) deben dejarse para el final de un proceso de diseño institucional, de modo que respondan eficazmente al proyecto que se quiere implementar”. Es importante considerar que todas las partes mencionadas son necesarias y deben ser tomadas en cuenta al iniciar la creación de una fundación.

También Vela G., Sierra J.F. (2007) plantea que: “El compromiso y el entusiasmo no son suficientes para lograr las transformaciones que se desean alcanzar. Urge que la acción esté claramente orientada a conseguir cambios que de manera previa y concertada hayan sido definidos, y que las estrategias elegidas y las metodologías empleadas sean las más adecuadas para lograrlos.”

Lo anterior muestra la importancia de la planeación para lograr la permanencia y los resultados esperados en la creación de una fundación.

El Instituto Mexicano de la Juventud (2007) también comparte la idea de otros autores, haciendo énfasis en la importancia y prioridad legal cuando dice que: “Trabajar a través de una organización constituida legalmente te ofrece la posibilidad de acceder a recursos públicos y privados. Al formalizar tu organización, envías el mensaje de que tu trabajo va en serio.”; y se logra, en México, a través de una Asociación Civil (A.C.) o a través de una Institución de Asistencia Privada (I.A.P.).

Al crear una organización hay dos cosas que no se deben perder de vista: por una parte, “Debes estar consciente de que al crear una A.C. te comprometes a que opere, es decir, a que no se quede “en el papel”, pues “las organizaciones fantasma” producen descrédito en la sociedad, desprestigio para otras organizaciones y para el sector en general.” (Instituto Mexicano de la Juventud, 2007); y por la otra, que “Las organizaciones no nacen hechas, se van construyendo en el camino, en el proceso de ir haciendo realidad concreta aquello para lo que nacieron, enfrentando los retos a los que el presente las va exponiendo.” (Vela G., Sierra J.F., 2007).

Toda fundación nace para cumplir una misión en la sociedad pero se debe tener en cuenta, como señala El Instituto Mexicano de la Juventud (2007) que: “Antes de intentar construir una organización nueva, lo primero que debes evaluar es si tus actividades tendrían más éxito si las llevaras a cabo a través de una organización que ya existe.” ya que algunas veces es posible que como resultado de unir programas del mismo tema con otras fundaciones, se logren sinergias que nos lleven a una mayor captación de recursos, a crear mejores programas integrales para grupos vulnerables y alcanzar mayor impacto y beneficio en la sociedad.

A las personas e instituciones que tienen dinero para comenzar con un fondo patrimonial o con los recursos necesarios para operar, se les facilita crear una fundación. Sin embargo, no debe ser un freno no disponer de los recursos si la iniciativa es buena; lo último lo demuestra El Instituto Mexicano de la Juventud (2007) cuando menciona que: “En México el 80% de los recursos con los que trabajan las asociaciones son autogenerados, es decir, provienen de las cuotas de sus miembros, aportaciones voluntarias, venta de materiales y prestaciones de servicio. El financiamiento público representa cerca del 8% y las donaciones filantrópicas el 6.5%.” Además también nos comenta que: “Los recursos públicos y privados no son excluyentes unos de otros y la mayoría de los donantes buscarán darte el apoyo siempre que seas una organización no lucrativa –que no reparta sus remanentes entre sus asociados-; que destines todos los recursos al objeto social; que no lleves a cabo tus actividades con fines de lucro, partidistas o religiosos, y que una vez disuelta la organización, otorgues el patrimonio a organizaciones similares.”

1.3.- LA EDUCACIÓN Y LAS FUNDACIONES UNIVERSITARIAS

Uno de los caminos más importantes para mejorar el mundo y a México es la educación. La Fundación Empresarios por la Educación (2010) señala que:

- “La educación es antes que nada un derecho humano. Tanto la educación como el conocimiento son un bien público y un derecho personal y social; se trata del vehículo principal para que las personas amplíen sus conocimientos, enriquezcan su cultura y mejoren sus condiciones de vida.”
- “Tener una Educación de calidad se convierte en la herramienta esencial para el desarrollo y la reducción de la pobreza. La educación de calidad es el medio para que todas las personas

identifiquen y adopten acciones que mejoren su propia capacidad y ocupen de esta manera un papel indispensable en la construcción de la sociedad que queremos.”

Cruz R. (2008) amplía la idea anterior destacando que “La educación debe preparar al hombre para vivir una vida en plenitud, es decir, en relación creadora con sus semejantes y con la naturaleza. También comprende otras metas como son el alcanzar una comunidad que proteja, conserve y acreciente los bienes y valores que constituyen nuestra herencia cultural.”

El objeto de la educación son los jóvenes y ellos son el futuro, por lo que trabajar con ellos es una de las mejores inversiones que se pueden tener como sociedad. Es por los dos puntos anteriores (educación y jóvenes) que uno de los objetivos más claros para mejorar el mundo es la educación superior y las grandes universidades que la imparten.

Las universidades al entender su importancia, sus alcances y todo lo que pueden aportar a la sociedad no se han quedado en sólo ser grandes universidades y saberse un negocio, sino que han concentrado todos sus esfuerzos para enseñar de la mejor manera, dar mejores soluciones a la comunidad y tratar de alcanzar a la mayoría de los jóvenes posibles. Para esto muchas de ellas han desarrollado sus propias fundaciones que apoyan los programas y la visión que busca cada una, entendiendo que: “La educación superior debe forjar una nueva visión en la que se contemple la necesidad de preservar, reforzar y fomentar aún más sus funciones y valores fundamentales, en particular la misión de contribuir al desarrollo sostenible y el mejoramiento del conjunto de la sociedad” (Núñez E., 2006).

Una muestra de fundaciones universitarias seleccionadas teniendo en cuenta prestigio, tamaño y ubicación geográfica (Anexo 1) nos permite resumir que:

- ✓ Ninguna de las fundaciones nace exactamente para lo mismo; cada una tiene una misión distinta y guiada por la Universidad que atiende
- ✓ Los principales temas que apoyan las fundaciones universitarias son: becas, investigación y vinculación con empresas o fundaciones. También cuando ya se tiene la fuerza suficiente se trabaja con un fondo patrimonial que sirve como seguro a la institución universitaria en caso de algún problema
- ✓ Las fundaciones universitarias tienen en mente educar a la comunidad universitaria (alumnos, padres, exalumnos, maestros, etc..) en el tema de la filantropía
- ✓ Sólo algunas tienen definidos los valores que los guían para la elección y realización de proyectos
- ✓ Existen de todos los tamaños. Hay universidades que no tienen fundación como tal y funcionan a través de departamentos de relaciones o de desarrollo. Por el contrario, hay otras que ya tienen tanta fuerza que tienen una fundación por facultad

Lo más importante, es que las fundaciones o similares funcionan como brazos de la universidad para lograr proyectos importantes; son un apoyo independiente que ayuda al crecimiento y a lograr mayores beneficios en el país.

Núñez E. (2006) advierte, además, que “uno de los contenidos más importantes de las fundaciones universitarias, expresada en la mayoría de sus estatutos, es: velar por el mantenimiento de las normas y el cumplimiento de los objetivos de la academia, facilitar la comunicación y la colaboración entre la

universidad y la sociedad, procurar dentro de otros sectores el apoyo para lograr su desarrollo, coadyuvar a su financiamiento, entre otros” por lo que debe entenderse que una fundación universitaria logrará sus mejores resultados al involucrarse y lograr relación con la comunidad universitaria, pero sobre todo con los empresarios de nuestro país.

1.4.- BASES ADMINISTRATIVAS DE UNA FUNDACIÓN

Hoy en día, como menciona Carrillo P. et al (2009): “La creación y el desarrollo de Asociaciones Civiles en México está todavía lejos de ser un proceso estable y con visión de futuro. Iniciar una Asociación Civil requiere no sólo del interés y del esfuerzo de sus integrantes, sino del cumplimiento de ciertos requisitos que aseguren, desde el inicio, un arranque sólido que permita la posibilidad de operar en un entorno formal y lograr a futuro un impacto real en cualquiera de los ámbitos de acción hacia los cuales se desee orientar el trabajo.” De aquí se desprende la importancia de dar una base sólida a una fundación, conformar un buen órgano de gobierno, crear bases administrativas y darle fuerza en sus raíces para que de ella se desprenda el plan de trabajo, las líneas de acción a seguir y los resultados que obtendremos. Este punto también está apoyado por Berger D. (2009), que nos comenta que: “Para construir los primeros logros de las fundaciones comunitarias mexicanas, y asegurar el impacto y la permanencia del sector, se necesitan esfuerzos recurrentes para aumentar su nivel de profesionalización y consolidar su capacidad institucional.”

¿Qué es profesionalización? En el 2008 se comenzó a hablar del cuarto sector, en el cual las asociaciones sin fines de lucro comienzan a buscar una estructura más completa, parecida a la de las empresas y a las del sector público, y así Fourthsector (2008), dice que: “cada vez son más similares la misión y los objetivos de los sectores empresariales, gubernamentales y sin fines de lucro. Está sucediendo algo más que el desvanecimiento de las líneas

que hacían una diferencia entre los mismos; se está logrando una convergencia hacia una nueva forma de organización que fundamentalmente integra propósitos de bienestar social con métodos de negocio”.

En la Figura 1.1 podemos ver el diagrama presentado por PYM Asesores (2012), que define los diferentes bloques que debemos tomar en cuenta al diseñar una organización con bases sólidas:



Fig.1.1: Diagrama de bloques de construcción de una fundación.

Fuente: PYM Asesores

Ahora pasaremos a la descripción de cada uno de los bloques.

1.4.1.- GOBIERNO: Órgano de gobierno; patronato; consejo, junta o mesa directiva

El punto de partida para todo este trabajo es la creación del órgano de gobierno: “El órgano de gobierno lo integran individuos elegidos o nombrados para establecer políticas, ejercer responsabilidad fiscal y supervisar la administración”, (Fundación Merced, 2007). Éste será la guía de una fundación, por lo que se debe elegir cuidadosamente a las personas que lo conformarán, ya que como también menciona Fundación Merced (2007): “Las personas son siempre el primer elemento en la formación de las organizaciones.” Y como añade El Instituto Mexicano de la Juventud (2007): “Es importante considerar la naturaleza y personalidad de tus miembros”.

Para la creación de este órgano de gobierno se debe entender la importancia que éste tiene, como nos comenta Lysakowski L. (2004): “La importancia que tiene el Consejo Directivo como órgano de gobierno de una institución no lucrativa nunca podrá sobrestimarse”. Si se tiene en cuenta lo que señala la Fundación Merced (2007): “Un consejo o patronato es la unión de personas que por su talento, experiencia, visión e ideales, logran un impulso colectivo. Su participación está cimentada en la comprensión, aceptación y convicción de la misión. Sus integrantes son el puente de unión hacia la comunidad en general y sobre todo hacia los donantes”. Esto lleva a la idea de que el Consejo Directivo puede representar la diferencia entre una buena institución sin fines de lucro y una excelente, e incluso puede ser un factor determinante, para conducir al éxito o llevar a la ruina una institución.

“Las universidades, también podrían reforzar los vínculos con la sociedad y el mundo del trabajo, al lograr la participación de representantes del mundo productivo en las fundaciones universitarias, las juntas directivas, los consejos,

los patronatos y otros organismos” (Núñez E., 2008). De lo anterior una recomendación que se da directamente a las fundaciones universitarias, es invitar a empresarios a formar parte de los órganos de gobierno. De esta manera se logrará un vínculo y un mayor involucramiento entre las empresas y las universidades ya que, como se ha planteado, ambas se benefician con los mismos objetivos.

Para que un órgano de gobierno (patronato, consejo, mesa o junta directiva) sea efectivo, Procura (2010) recomienda que los integrantes tomen en cuenta los siguientes factores:

- Tener una visión compartida de la organización
- Comprometerse con la planeación
- Estar de acuerdo con la misión
- Identificar los asuntos críticos
- Llegar a un acuerdo sobre las expectativas de los miembros del Patronato
- Reclutar nuevos miembros teniendo en mente la estrategia

Además, Fundación Merced (2007), señala como ejemplo de características importantes para que un consejo sea efectivo, el Decálogo del Patronato de la Junta de Asistencia Privada de Sinaloa, que podemos leer a continuación:

- Compromiso
- Transparencia
- Rendición de cuentas
- Participación
- Respeto
- Honestidad
- Excelencia

- Evaluación y seguimiento
- Independencia
- Complementariedad

De lo planteado anteriormente, se puede resumir que es necesario formar un consejo efectivo y tener en cuenta las características de sus integrantes.

Procura (2010), señala funciones y responsabilidades del órgano de gobierno, entre las que se encuentran las siguientes:

A.- Responsabilidad legal

B.- Responsabilidad en la interacción entre la organización y la comunidad

C.- El patronato es responsable de crear y mantener la misión de la institución. Debe asegurarse de que todos los programas y actividades sirvan para el logro de la misión, la cual constituye la base del caso de la organización para procurar fondos

D.- Es responsable de supervisar los programas de la organización y de establecer las políticas que conforman la misión de ésta, que le permiten llevar a cabo sus programas de manera eficiente. También debe evaluar la efectividad de las políticas que establece

E.- Es responsable junto con el director general de la planeación: objetivos, metas, estrategias

F.- Es responsable de contratar, evaluar y (en su caso) despedir al director general

G.- Es responsable de la seguridad y manejo adecuado de los recursos financieros de la organización

H.- El Patronato es responsable de evaluar periódicamente su propia estructura y desempeño. La composición del Patronato debe ser equilibrada, con diversidad profesional, intereses y habilidades e influencia de sus miembros

Es necesario tener definidas las responsabilidades y que éstas sean conocidas por los integrantes del órgano de gobierno.

Como último, si se requiere en la organización, se pueden crear comités que apoyen la labor de la fundación; éstos, al igual que el órgano de gobierno o patronato, están conformados de voluntarios que apoyan y trabajan en temas específicos, como lo menciona Procura (2010): “En los comités pueden participar miembros que no pertenezcan al Patronato. De esta manera, se logra la participación de más voluntarios, se involucra a miembros potenciales, se divide el trabajo para conseguir mayor participación”

1.4.2.- CULTURA: Nombre, misión, visión y valores

Lo primero que el órgano de gobierno debe decidir es el nombre de la fundación. Esto es muy importante ya que será la tarjeta de presentación ante la sociedad. Esta importancia la resalta El Instituto Mexicano de la Juventud (2007), cuando plantea: “Antes de que realices cualquier trámite, es necesario que platiques con tu grupo el nombre que le darán a la organización. Recuerda que éste, también llamado razón social, para fines legales, es muy importante pues será lo primero que se conozca de la asociación.” y Carrillo P. et al (2009): “Recuerda que el nombre también llamado “razón social” para fines legales, es muy importante pues será lo primero que se conozca de la asociación. Te recomendamos que sea corto o de lo contrario pensar en la posibilidad de usar

siglas. De ser posible, el nombre debe describir, a grandes rasgos, la misión, las características o el trabajo de la organización.”

El órgano de gobierno también debe trabajar en definir el objeto social de la fundación. Debemos tomar en cuenta lo que señala El Instituto Mexicano de la Juventud (2007), acerca de este tema: “El objeto social es la misión de la organización, es decir, la razón de su existencia. El objeto social debe ser breve y específico para dejar en claro el propósito de la organización, ya que éste será la referencia futura de los miembros de la organización, los simpatizantes, los beneficiarios y los posibles donantes de financiamiento. Pero, también deberá ser lo suficientemente amplio y flexible para abarcar las distintas actividades y formas en las que la organización puede desarrollarse con los años.” Este objeto social irá en el acta constitutiva y aunque representa la misión de la fundación, debemos definir también una misión más filosófica que será la bandera de presentación ante los colaboradores, el consejo, la comunidad, las demás fundaciones, etc...

Para escribir nuestra misión debemos tomar en cuenta que “La misión es el propósito principal de la organización ya que describe los motivos por los cuales se creó ese grupo, y debe responder básicamente 3 preguntas” (El Instituto Mexicano de la Juventud, 2007):

- A.- ¿Qué produce o debe producir la organización?
- B.- ¿Para qué beneficiarios debe producirlo?
- C.- ¿Cuál es el propósito que se persigue llevando a cabo lo que se hace o se debe hacer y ofreciéndolo donde se necesita?

Para definir la visión debemos preguntarnos: ¿A dónde queremos llegar? ¿Dónde queremos estar en 5 o 10 años? El mismo Instituto Mexicano de la Juventud (2007) nos dice: “La visión es una descripción del futuro ideal de la organización. Ésta debe considerar impacto, escala, alcance, programas,

relaciones con otros grupos, personal, finanzas, administración y logros. La visión es un anhelo, pero no por eso debe separarse de la realidad y de las posibilidades de la organización.” Fundación Merced (2007), por su parte, apoya esta teoría, diciendo: “Que una visión es un enunciado que describe el futuro deseado de la organización para un período determinado” y comenta también que sobre todo la visión debe: “Describir un sueño; ser ambiciosa pero alcanzable y ser retadora y motivadora”.

Como otra característica de la cultura están los valores. Revisando diferentes fundaciones, aparece que en ocasiones los valores no se definen; sin embargo, vemos la importancia de enumerarlos ya que éstos serán su guía. “Los valores son creencias en forma de ideales, normas y actitudes que modelan el comportamiento de las personas que pertenecen a una organización” (Fundación Merced, 2007).

El Instituto Mexicano de la Juventud, 2007 nos define que “Los valores:

- Son portavoz de la organización
- Capturan la filosofía de la institución
- Identifican los principios que guiaron a los fundadores
- Guían e inspiran a todos los miembros de la institución

Además se deberán definir los objetivos: “Los objetivos son los resultados deseados, que se pueden lograr al finalizar el período que abarca el plan. No se debe olvidar que deben ser alcanzables, cuantificables y estar ubicados dentro de cierto lapso de tiempo” (El Instituto Mexicano de la Juventud, 2007). Estos objetivos deben de estar siempre alineados a la misión y a la visión y guiarán a la creación de las líneas de acción sobre las cuales trabajará la institución.

Es importante verificar que la fundación cumpla con el estatus legal requerido, como lo comenta El Instituto Mexicano de la Juventud (2007): “Una Asociación Civil se rige por sus estatutos, los cuales se incluyen en el acta constitutiva y son reglas acordadas.”

1.4.3.- PROCESOS Y HERRAMIENTAS

Un proceso se define como un “conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para obtener un resultado bien definido dentro de un negocio” (Schaml R., Cisternas C. 2000). Los procesos son el corazón de las empresas de cualquier porte o actividad de actuación. Un proceso es compuesto por un conjunto de actividades interrelacionadas dentro de una empresa con el objetivo mayor de proveer productos o servicios a sus clientes.

La definición de ciertos procesos siempre será necesaria para el funcionamiento óptimo de una fundación o empresa y, al describirlos, debe tomarse en cuenta que “todo proceso tiene entradas -recursos humanos, tecnológicos, materiales y otros- para el desarrollo de las actividades que lo conforman. Como salidas, se esperan productos, servicios, información, activos financieros u otros.” (Schaml R., Cisternas C. 2000).

Los procesos de una fundación podrán ir aumentando en número o modificándose con el tiempo, a medida que ésta vaya creciendo y/o trabajando en diferentes proyectos.

1.4.4.- PERSONAL Y ORGANIGRAMA

A pesar de que el personal es un elemento importante en la organización no lucrativa, no aparece información acerca de quiénes o del tipo de empleados deben trabajar como staff en las fundaciones. En países como Estados Unidos,

este bloque es considerado un elemento de importancia alta ya que será el que opere y soporte a la organización.

A continuación, en la figura 1.2, mostramos un organigrama base en Estados Unidos, que sirve para señalar las responsabilidades operativas y administrativas en una institución.

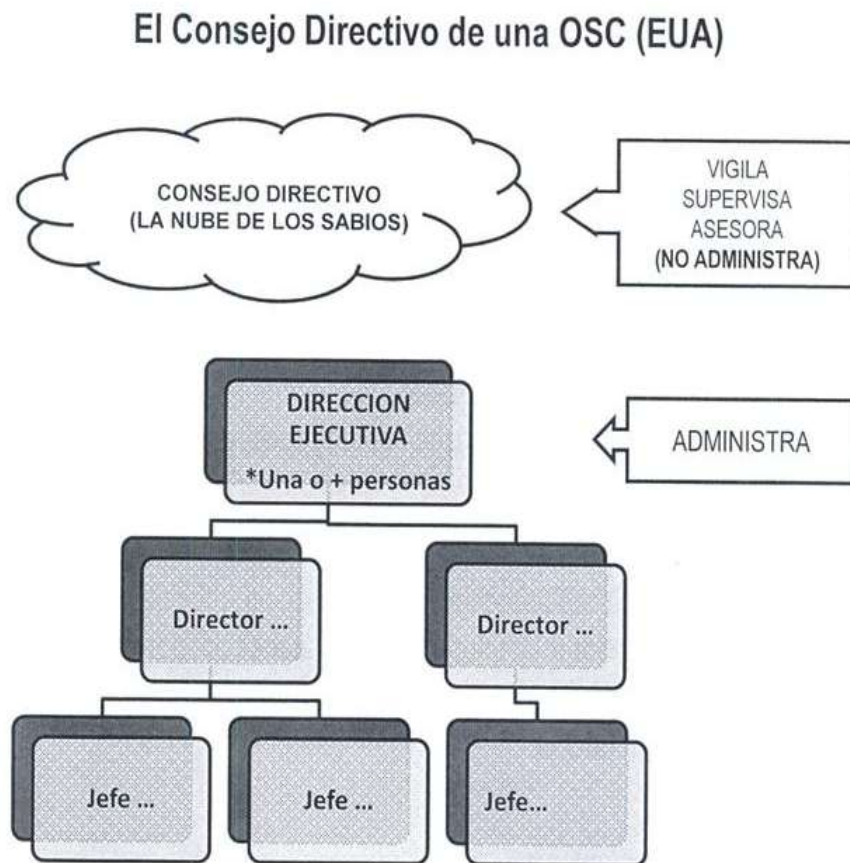


Fig. 1.2: Ejemplo de un organigrama básico de una fundación en Estados Unidos.

Fuente: Centro de Recursos Internacionales para Organizaciones Civiles, A.C.

Procura (2010) menciona que: “El personal de la organización da continuidad a los programas con el trabajo diario, el director general se encarga

de la planeación, administración, dirección, supervisión, y el Patronato es el que establece los programas y alcances de los mismos”.

El personal es una parte esencial y de gran importancia en la vida de una Fundación y tomar en cuenta la recomendación de expertos, como el Centro de Recursos Internacionales para Organizaciones Civiles (2012) que recomienda: “Contratar únicamente a personas que se enamoren de su misión”, es muy importante.

1.4.5.- ESTRATEGIA: Planeación, líneas de acción y políticas

Lo primero que se debe entender a la hora de definir las líneas de acción o estrategia, son los objetivos, los cuales ya se han definido y deben estar alineados a la misión y visión de la institución.

Como indica Vela G., Sierra J.F. (2007): “Una organización puede ser más efectiva: Si enfoca su acción en identificar y concretar los cambios o transformaciones que espera lograr en el desarrollo de su misión y define específicamente el camino que seguirá para obtenerlos, es decir, si hace planeación.” Esto lo corrobora El Instituto Mexicano de la Juventud (2007), que de igual manera nos comenta: “Las estrategias son planes que orientan las acciones e indican los recursos necesarios para que todo lo que se hace en la organización corresponda a un plan y se dirija con eficacia hacia el logro de los objetivos establecidos.”

“Hace ya un tiempo que las organizaciones comunitarias saben de la importancia de hacer una planeación y ésta es una práctica cada vez más común” (Vela G., Sierra J.F., 2007); por lo que Fundación Merced (2007) recomienda: “Definir nuestras estrategias: Éstas serán el conjunto integrado de acciones orientadas a conseguir una posición en el entorno, que permita

garantizar el crecimiento y sustentabilidad de la organización y maximizar sus beneficios”. A éstas también se conocen como líneas de acción.

Los proyectos de recaudación de fondos, son una parte medular de las fundaciones, ya que son los que dan aire y recursos para poder ir cumpliendo diferentes objetivos.

Cada proyecto de recaudación debe ser estudiado y planeado de distinta manera: sin embargo, se recomienda basarnos en el diagrama propuesto por Procura (2012), para completar el ciclo de recaudación de fondos general (figura 1.3.)



Fig.1.3: Diagrama de ciclo de recaudación de fondos.

Fuente: Procura Curso 101

Para apoyar este diseño se debe también decidir que método de recaudación se ajusta más a las necesidades de proyectos. En la figura 1.4, se presenta una tabla, propuesta por P y M asesores, donde se pueden ver los tres métodos de recaudación principales.

Métodos de recaudación

TIPO	METODO	TACTICAS Y FORMAS	CARACTERISTICAS
I. RECAUDACION EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> CAMPAÑAS DE CAPITAL DE GRANDES DONANTES EN ESPECIE CONVOCATORIAS 	<ul style="list-style-type: none"> PREVIA INVESTIGACION DEL DONANTE Y A TRAVÉS DE SOLICITUD PERSONAL LLENADO DE FORMAS 	<ul style="list-style-type: none"> ESTOS RECURSOS REPRESENTARAN EL 80% LOS INGRESOS TOTALES Y EL 20% DE LOS DONANTES. LA LABOR DE RECAUDACION Y DE MANTENIMIENTO RECAE 90% EN LA FUNDACION CASI TODOS LOS FONDOS SON ETIQUETADOS
II. RECAUDACION INDIVIDUAL	<ul style="list-style-type: none"> CORREO DIRECTO (OFF - LINE) INTERNET * (ON - LINE) * SE REQUIERE HACER UNA CAMPAÑA DE POSICIONAMIENTO DONANTES RECURRENTE Y EVENTOS ESPECIALES 	<ul style="list-style-type: none"> CATALOGOS TELEMARKETING TRIPTICOS EN EDOS. DE CUENTA ETC. PAGINA WEB FACEBOOK YOU TUBE TWITTER MY SPACE TIENDA VIRTUAL CAMPAÑAS CORREO DIRECTO TELEMARKETING CENA DEL HAMBRE TORNEOS DE GOLF 	<ul style="list-style-type: none"> (EL 90% DE LABOR A TRAVEZ DE OUTSORCING) NO ETIQUETADOS AQUÍ, EL 80% DE LOS DONANTES REPRESENTARAN EL 20% DE LOS INGRESOS.
III. PROYECTOS PRODUCTIVOS AUTOSUSTENTABLES			

Fig. 1.4: Tabla de métodos de recaudación de fondos.

Fuente: PYM Asesores

Generalmente los proyectos de gran envergadura, como los de construcción, se realizan a través de la recaudación empresarial e institucional con una campaña de capital.

Las campañas de recaudación individual sirven para proyectos de montos más pequeños; además de buscar otros objetivos como crear: comunidad, sentimiento de pertenecía hacía alguna institución y/o fomentar la cultura de dar.

1.4.6.- INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS

Referente al tema de infraestructura y recursos, debemos evaluar cuáles son las necesarias para empezar a trabajar. Estas varían dependiendo de las actividades, los empleados y el tamaño de la fundación. Según la Norma ISO 9001 (2008) “La empresa deberá determinar, suministrar y mantener las infraestructuras necesarias para lograr la conformidad a los requisitos de producto, incluyendo:

- Edificios, espacio de trabajo e instalaciones
- Equipos de proceso, hardware y software
- Servicios de soporte, como transporte o comunicaciones”

Además de la definición antes descrita, se requiere realizar un presupuesto de recursos financieros para el nacimiento del proyecto.

CAPÍTULO 2

Caracterización del objeto de estudio

La educación es la base para el desarrollo de los países y es considerada un derecho universal.

Los mexicanos tienen como obligación legal 9 años de estudio, lo que considera primaria y secundaria obligatoria. Esto no es suficiente en un país como México, en el cual los valores y la falta de educación superior ha llevado a pobreza, violencia y falta de crecimiento incalculables.

Como ideal cada mexicano debería tener la oportunidad de llegar a los niveles más altos de educación y que esta educación fuera no solamente en conocimientos, sino en valores, para que de esta manera los llevaran a ser no sólo mejores trabajadores y mejores mexicanos, sino también mejores personas.

Creando en la educación superior con gran calidad ética y humanista, nacieron dos instituciones que luchan todos los días por lograr, con cada alumno, un proyecto único de vida y un ser humano de más valor: la UP y el IPADE.

Impulsados por San Josemaría, fundador del Opus Dei, en 1967 un grupo de empresarios dieron vida al Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), la escuela de negocios líder en Latinoamérica.

El siguiente año, en 1968, del IPADE nació el Instituto Panamericano de Humanidades (IPH), con el propósito de brindar una formación humanística adicional a los participantes del IPADE. En su etapa inicial se impartieron los primeros cursos de Pedagogía, Administración de Instituciones, Filosofía y Derecho.

Después de esto se decidió ampliar la oferta académica del IPH y abrir

ocho licenciaturas adicionales y la Preparatoria. Fue entonces que el Instituto Panamericano de Humanidades alcanzó el grado de universidad, fundándose así lo que conocemos hoy como Universidad Panamericana (UP).

La UP tiene como misión: “Educar personas para que, por medio del estudio, el diálogo y la reflexión, busquen la verdad y se comprometan con ella. Promover en los universitarios -profesores y alumnos- un humanismo cristiano que posibilite la construcción de un mundo más justo, a través del enriquecimiento de los saberes y el entendimiento entre los hombres.” y así lo ha hecho desde sus inicios, forjando una institución de educación superior con solidez académica, rigor científico y la vivencia de principios y valores cristianos en busca de una mejor sociedad.

El IPADE, por su parte, aunque tiene otra misión “Formar líderes con visión global, responsabilidad social y sentido cristiano, para que sean capaces de transformar positivamente a las organizaciones, a la sociedad y de incidir en el mundo” busca igualmente una mejor sociedad y por ende, un mejor México.

Confiando en el modelo educativo que tienen la UP y el IPADE, con alta calidad académica y sólidas bases éticas, que forma personas íntegras que contribuyen en la sociedad desde diferentes aspectos, debemos de luchar por mantener y propagar este modelo.

Sin embargo no es fácil. El seguir creciendo y propagando este tipo de educación necesita inversión en becas, en investigación, en construcción de nuevas instalaciones, en mejorar infraestructura, en llegar más lejos.

Desde que nacieron la UP y el IPADE, se han considerado instituciones separadas e incluso dentro de la misma UP cada escuela y/o facultad es considerada un ente independiente, responsable de sus alumnos, proyectos, crecimiento, etc. Esto ha hecho que cada escuela y/o facultad crezca a un ritmo

distinto, creando falta de unidad y falta de comunicación en la gestión de los recursos para los diversos proyectos.

Además, esta separación o independencia, ha causado que se dediquen esfuerzos a proyectos pequeños y desconocidos unos de otros, dando lugar a problemas como:

- Visitar un donante en nombre de la UP por dos proyectos distintos, causando desconcierto e inclusive enojo en ellos
- Utilizar a un donante de gran capacidad monetaria en algo pequeño por sacar un proyecto pequeño
- Desconocimiento de posibles donantes

Partiendo de esto, ha nacido la idea de formar una fundación universitaria que cobije todos los proyectos de recaudación del sistema UP-IPADE para lograr así, mejores resultados.

Pero al estudiar el tema de fundaciones, se encontró que no hay nada estandarizado en México y en el mundo que proporcione una guía para crear una organización de este tipo como quedó demostrado en el capítulo anterior.

Además de esta carencia, se debe tener en cuenta, que el diseño que se propondrá será para una institución que lleva más de 40 años funcionando y no se puede cambiar tan fácilmente.

Partiendo del esquema presentado en la Figura 1.1 del marco teórico, hablaremos de la situación actual que tiene la UP para la recaudación de fondos:

1.- Cultura: La UP y el IPADE se consideran entes totalmente independientes, que hoy en día están tratando de unificarse como un mismo sistema.

La cultura de la UP (México, Aguascalientes y Guadalajara) se fundamenta en su misión, visión y valores que describiremos a continuación:

Misión: “Educar personas para que, por medio del estudio, el diálogo y la reflexión, busquen la verdad y se comprometan con ella. Promover en los universitarios -profesores y alumnos- un humanismo cristiano que posibilite la construcción de un mundo más justo, a través del enriquecimiento de los saberes y el entendimiento entre los hombres.”

Visión: “Ser la universidad con el mayor rigor científico y la máxima exigencia académica en la generación y transmisión de conocimientos, con fundamento en una clara postura ética mediante la defensa y difusión del amor a la verdad, a la libertad y a la justicia, siempre con base en un trato digno y personal.”

Objetivos:

- Sólida preparación académica: La universidad se propone desarrollar en sus profesores y alumnos una sólida preparación, que se concreta en el impulso a la investigación, a las publicaciones y a la consolidación continua de las licenciaturas y los programas de posgrado.
- Formación ética: La preparación académica que ofrecemos, comprende junto al aspecto científico, técnico y profesional de la formación, aspectos culturales, sociales y éticos que están presentes en toda nuestra labor, de manera que profesores y alumnos posean una concepción unitaria del ser humano, que les permita adquirir la capacidad de esfuerzo para diseñar y encarnar un proyecto de vida propio, basado en una visión cristiana del hombre y de la sociedad.
- Educación personalizada: Compartimos la convicción de que la educación de cada persona, individualmente considerada, es la mejor manera de

propiciar el auténtico desarrollo de la sociedad. Por ello, es una nota distintiva en todas las actividades académicas de la universidad.

- Actitud de servicio: La universidad fomenta en sus profesores y alumnos una creciente actitud de servicio. Por ello ofrece las condiciones materiales y culturales, que permitan a todos los miembros de la comunidad universitaria, atender a los demás como personas.
- Contribución al bien común: En la universidad se preparan personas con una profunda responsabilidad social que, a través del ejercicio comprometido de su profesión, contribuyan al crecimiento de México. Para ello, profesores y alumnos, mediante la formación ética y profesional, serán capaces de afrontar los retos que suscita el mundo actual.
- Trabajo bien acabado: Directivos y profesores, procuran trabajar fomentando el cuidado de los detalles, la altura profesional y la tarea acabada con la mayor perfección posible. Los alumnos adquieren esta cultura mediante el ejemplo y la amable exigencia.

Por su parte el IPADE se fundamenta en:

Misión: “Formar líderes con visión global, responsabilidad social y sentido cristiano, para que sean capaces de transformar positivamente a las organizaciones, a la sociedad y de incidir en el mundo”

Visión: “Mantenernos como una escuela de negocios de clase mundial, la mejor de América Latina. Ser la mejor en humanismo en la empresa”

Valores:

- El hombre, como centro y fin de toda la vida económica y social
- La unidad entre los miembros de la unidad IPADE
- El trabajo como un medio para ser mejores personas
- El trabajo bien hecho, es decir, el cuidado de los pequeños detalles
- El trato personal a nuestros participantes
- La función directiva y empresarial del director
- La colegialidad en las decisiones
- Aprender y emprender
- Abrir horizontes, desafiar y proponer retos
- Visión global

Como podemos observar en ambas culturas (UP e IPADE), la razón de ser de estas instituciones habla de la educación y el mejoramiento constante de la misma, tanto en lo académico, como en lo ético, para formar mejores personas.

Para maximizar la misión de estas instituciones, se requiere la obtención de recursos para la creación de nuevos proyectos, entre ellos el crecimiento de las instalaciones, por lo que aunque no aparezca explícito en la misión, este tema debe formar parte de su planeación estratégica.

2.- Estrategia: El sistema UP-IPADE cuenta con una estrategia de crecimiento y mejora para dar mejor servicio. Esto consiste en proyectos de investigación, mayor número de becas, preparación de los maestros, mejoramiento de programas de estudio, crecimiento en instalaciones, etc...

Para conseguir los recursos y llevar a cabo estos proyectos, generalmente se decide como estrategia, una recaudación de fondos independiente; se escoge un grupo de personas externas para que ellos, con su propio método, consigan los fondos para financiar el proyecto.

El crear grupos independientes para la recaudación de fondos y el desconocer los proyectos entre las áreas da como resultado:

- No priorizar proyectos
- Dividir recursos, creando menores impactos
- Equivocación en la selección de la estrategia a seguir con el posible donante
- Confusión en el donante al pedirle más de una vez

3.- Gobierno: Hoy en día se encuentra conformado un Consejo Superior que busca priorizar los proyectos y buscar el crecimiento ordenado y óptimo del sistema UP-IPADE.

4.- Personal y organigrama: Cada campus del sistema cuenta con un departamento de desarrollo que se maneja independiente y sin interrelacionarse y comunicarse entre ellos.

A estos departamentos de desarrollo se le asignan los proyectos de recaudación del campus, que son generales y que las carreras no toman por sí solas; o los que le son asignados por el rector.

Falta una estructura que centralice y determine prioridad entre los proyectos, la asignación de posibles donantes, la unificación del cultivo de los donantes y la generación de estrategias profesionales para un óptimo desarrollo de las campañas.

5.- Procesos y herramientas: Hoy en día no existen los procesos para la creación y la ejecución de una recaudación de fondos.

Las personas que están solicitando los recursos no siempre están capacitadas y esto ocasiona fracaso en las peticiones y demuestra falta de profesionalismo de la institución.

6.- Infraestructura y recursos: No existe un área donde se concentren los proyectos; un software donde se tengan los prospectos; ni un presupuesto específico para cubrir los gastos de las campañas y del cultivo de los donantes.

Se ha encontrado que el sistema UP-IPADE está creciendo, lo que demanda mayores recursos para sus proyectos. Con la forma en que se realizan los proyectos actualmente no se usan los posibles recursos de manera eficiente y eficaz, debido a que no hay unidad de los componentes del sistema que permita asignar prioridades no sólo en la realización de los proyectos, sino en las vías para la recaudación.

CAPÍTULO 3

Propuesta de solución

3.1.- RAZÓN DE SER DE LA FUNDACIÓN UP-IPADE Y SU LUGAR EN EL SISTEMA

Hasta ahora se ha evaluado la teoría que hay respecto a la creación de las fundaciones y la problemática que se ha encontrado en el sistema UP-IPADE, lo cual fundamenta la necesidad de diseñar un modelo específico de fundación para el sistema UP-IPADE.

La UP y el IPADE como instituciones educativas de prestigio, quieren seguir mejorando, creciendo y atendiendo mejor a sus exalumnos, alumnos y futuros alumnos, dando como resultado algunas necesidades que se han convertido en un plan a corto, mediano y largo plazo, definiendo diferentes proyectos sobre todo de infraestructura; es por esto que tratando de unificar estos proyectos se ha creado un Consejo Superior, que apoyado de empresarios especialistas en diferentes temas y acompañados del Rector General del sistema, prioricen, ordenen y supervisen la ejecución de este plan del sistema UP-IPADE.

El Consejo Superior actualmente está formado por empresarios éticos y representativos en su ámbito laboral, que fueron invitados para una función específica referente a cada uno de los siguientes temas:

- Planeación estratégica
- Recaudación de fondos
- Comunicación
- Vínculo con la prelatura del Opus Dei
- Promotor del sistema
- Desarrollo inmobiliario
- Control interno y eficiencia operativa
- Finanzas

Además del Rector General, como representante de todas las sedes del sistema y un presidente que coordina y apoya al cumplimiento de lineamientos y objetivos generados en las sesiones bimestrales que se llevan a cabo por este consejo.

El Consejo Superior (en su función de asesoría) trabaja por un bien común, y cada consejero se apoya con diferentes personas y/o equipos de trabajo, tanto dentro como fuera del sistema.

La necesidad de recaudar fondos para apoyar los proyectos seleccionados, por el Consejo Superior, justifica la necesidad de crear la Fundación UP-IPADE.

A continuación se muestra en la figura 3.1 el organigrama que muestra el lugar ideal de la fundación en el sistema:

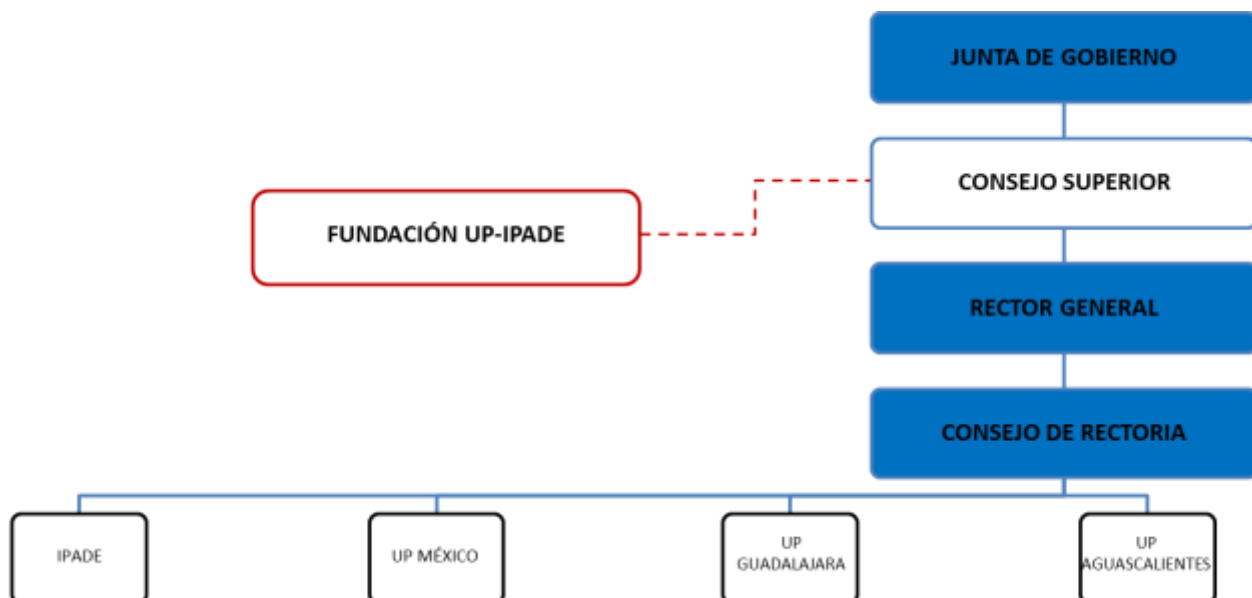


Fig.3.1: Organigrama del lugar ideal de la Fundación en el sistema UP-IPADE

Fuente: Datos propios

La Fundación UP-IPADE debe ser independiente, debido a que, son diferentes los objetivos de la Universidad y la Fundación, aunque por su naturaleza se complementan.

Ahora procederemos al diseño y creación de la Fundación UP-IPADE.

3.2.- DISEÑO Y CREACIÓN DE LA FUNDACIÓN UP-IPADE

Para el diseño y la creación de la fundación no es suficiente tener una buena idea; se deben cumplir ciertos trámites legales, tener una razón/objeto importante y además se debe tener una organización similar a la de una empresa, aunque en ocasiones no se perciba de esa manera.

3.2.1.- ELEMENTOS E IMPORTANCIA DE LOS MISMOS PARA EL DISEÑO Y LA CREACIÓN DE LA FUNDACIÓN UP-IPADE

A partir de la necesidad de una fundación para el logro de nuevos proyectos, lo estudiado en el marco teórico y la aplicación del método de expertos Delphi, se obtuvieron 8 elementos necesarios, así como su grado de importancia para el diseño, la creación y la operación de la Fundación UP-IPADE.

El método de expertos Delphi se aplicó de la siguiente manera:

1. Se estableció un panel de expertos para analizar la información disponible sobre los elementos que deben tenerse en cuenta para diseñar la fundación UP-IPADE y su orden de importancia
2. Se envió un cuestionario en la primera ronda a todos los expertos para manifestar su acuerdo o no con una lista inicial de 6 elementos, dándoles la posibilidad de agregar otro elemento si lo consideraban necesario (Ver anexo 2 Cuestionario)

3. Se analizaron las respuestas recibidas llegándose a la conclusión de que deberían ser 8 elementos (Ver anexo 3 Resultados)

4.-Se envió un segundo cuestionario con los 8 elementos identificados en la primera ronda para que los expertos le asignarán un orden de importancia (Ver anexo 4 Cuestionario II)

5. La información de la segunda ronda que aparece en el anexo 5 Resultados, se trató estadísticamente para probar la validez de la misma a través, de la comparación de las siguientes hipótesis:

Hipótesis:

H₀: No hay acuerdo entre los expertos.

H₁: Hay acuerdo entre los expertos.

1. Cuando las muestras son pequeñas, es decir, cuando el número de objetos, sujetos, características, etc., ordenadas son pequeñas, concretamente, cuando **N ≤ 7** se utiliza la fórmula:

$$W = \frac{12 \sum d_i^2}{M^2(N^3 - N)}$$

Dónde:

$\sum d_i^2$: suma de los cuadrados de las desviaciones de la suma de los rangos obtenidos por cada sujeto u objeto respecto a la media general de rangos X_R

$$\sum d_i^2 = \sum (S_i - X_R)^2$$

Dónde:

$$X_R = \frac{\sum S_i}{N} \text{ y en este caso sería igual } 252 / 8 = 31.5$$

M: # de variables ordinales (expertos).

N: # de objetos, sujetos o características ordenadas.

2. Cuando el número de objetos, sujetos, características, etc., ordenadas son grandes, como es nuestro caso en el que **N>7**, se utiliza la fórmula:

$$\chi^2_{pr\acute{a}ctico} = \frac{12 \sum a_i^2}{N(N+1)M} = \frac{12 (624)}{8(8+1)(7)} = \frac{7488}{504} = 14.85$$

Criterio de decisión:

Rechazo H_0 si $\chi^2_{pr\acute{a}ctico} > \chi^2_{\alpha; N-1}$

$$14.85 > \chi^2_{0.05; 7} = 14.0671$$

Por tanto el criterio de los expertos coincide, es decir, se puede aceptar el orden de prioridad asignado por los expertos a los 8 elementos que se observan en la figura 3.2.

Elementos e importancia para la creación de la Fundación UP-IPADE

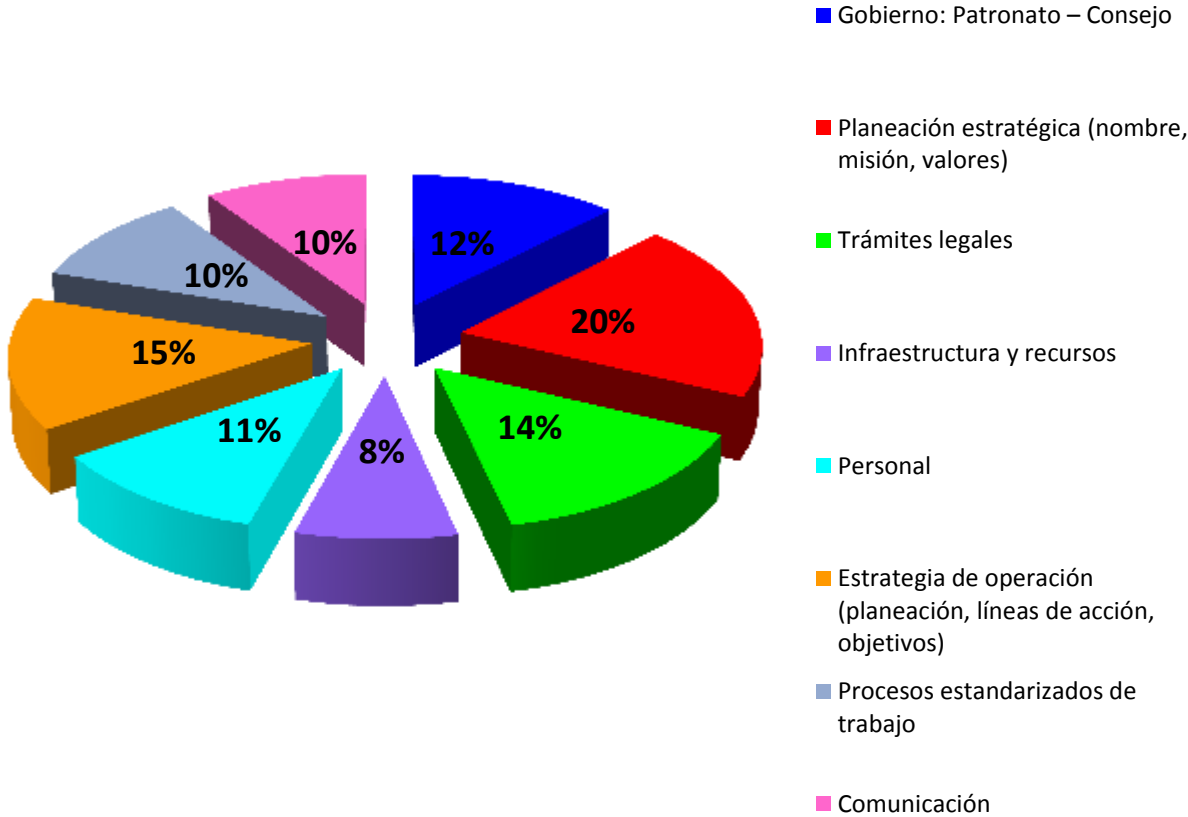


Fig. 3.2: Importancia relativa de los elementos para el diseño y la creación de la Fundación UP-IPADE.

Fuente: Datos propios

3.2.2.- PROCESO PARA EL DISEÑO Y LA CREACIÓN DE LA FUNDACIÓN

A continuación, en la figura 3.3, se define el proceso para el diseño y la creación de la Fundación UP-IPADE, partiendo de los elementos propuestos.

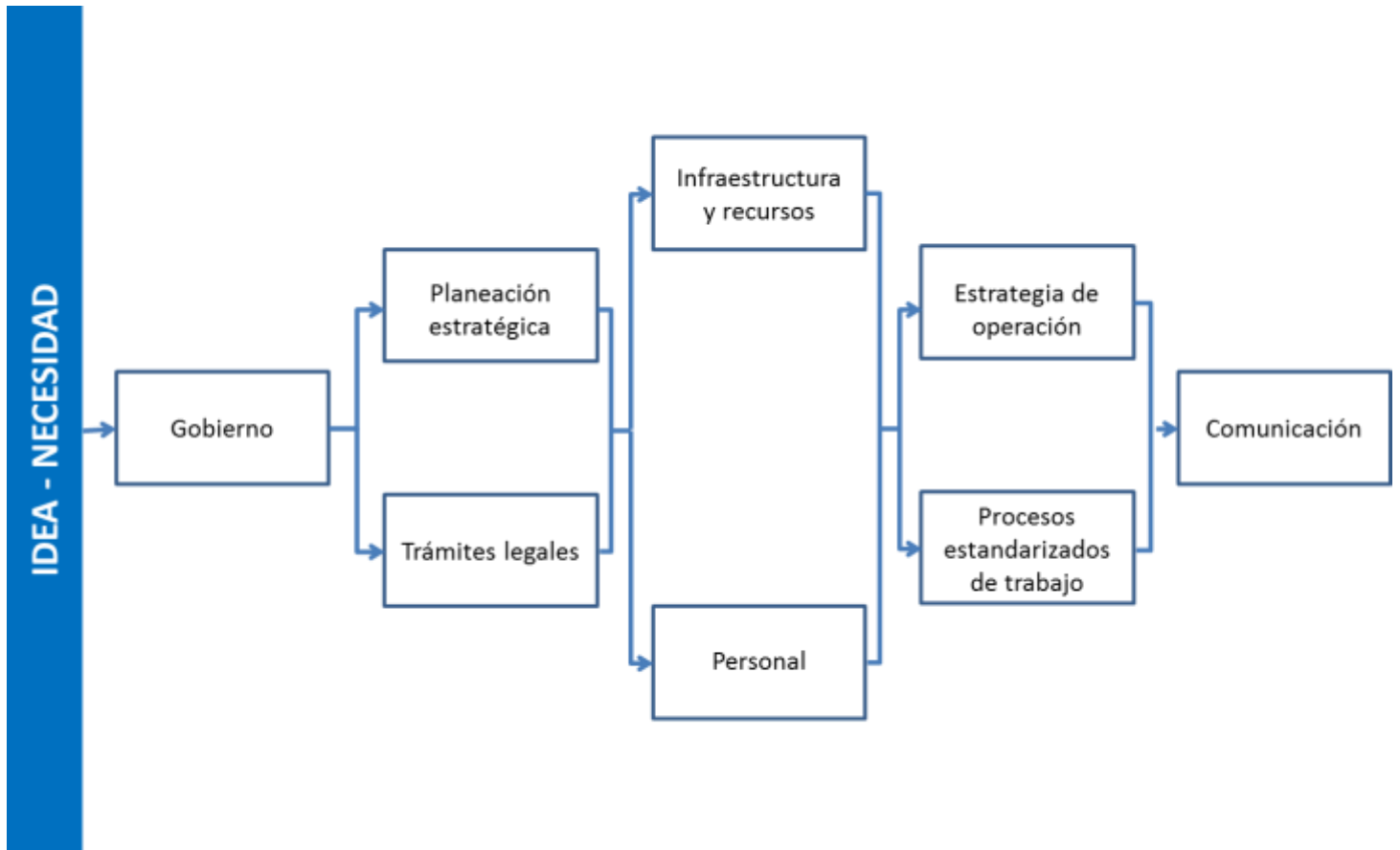


Fig. 3.3: Proceso de diseño y creación de la Fundación UP-IPADE.

Fuente: Datos propios

3.2.3.- DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS PARA EL DISEÑO Y LA CREACIÓN DE UNA FUNDACIÓN

3.2.3.1 GOBIERNO

El Gobierno de la fundación se define como el consejo o patronato.

El Consejo de la Fundación UP-IPADE, debe contar con un número de integrantes impar, para evitar empates en las votaciones y tener una composición mínima de cinco personas.

Los consejeros deben ser empresarios de diversas profesiones. A continuación, en la figura 3.4, se muestra un ejemplo de la estructura inicial del Consejo de la Fundación UP-IPADE.

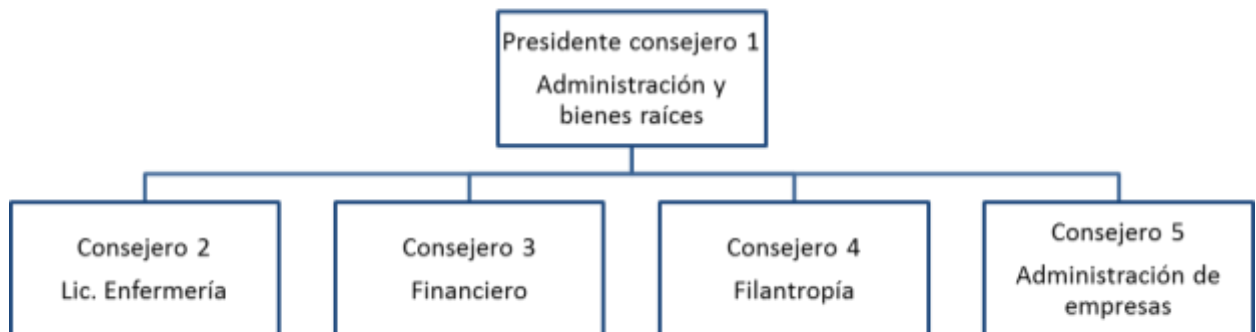


Fig. 3.4: Ejemplo de un organigrama con el mínimo número de integrantes del Consejo de la Fundación UP-IPADE

Fuente: Datos propios

Además de lo mencionado anteriormente, los consejeros deberán contar con las siguientes características:

- Calidad ética
- Pasión por la UP-IPADE y/o la educación en México
- Buena actitud ante el trabajo
- Comprometidos
- Con riqueza en relaciones, conocimientos y/o dinero

El objetivo principal del consejo es apoyar a la Fundación UP-IPADE como voceros y como donantes de tiempo, de trabajo y/o de recursos.

Este consejo se debe reunir una vez al mes para dar cumplimiento a las funciones que le competen:

- Planeación de objetivos, metas y estrategias
- Dar directriz para realizar programas y proyectos
- Evaluar y supervisar finanzas, avances y estructura de la Fundación
- Apoyar en la manera que sea posible (ideas, trabajo, contactos, etc..) a los proyectos
- Asesorar en las decisiones estratégicas

3.2.3.2.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica definió el nombre, logotipo, eslogan, misión, visión, objetivos y valores de la Fundación UP-IPADE.

a) Definición del nombre: Se realizó una lluvia de ideas que dieran opciones novedosas de nombres para la fundación. Después de evaluarlo se definió que el nombre tendría que ser lo más sencillo posible y que tendría que mostrar dos cosas principalmente:

- La unión de la UP y el IPADE como un sistema

- Mostrar a simple vista la institución a la que servimos

Con esto el nombre de la fundación quedó como: **“FUNDACIÓN UP-IPADE”**

b) Definición del logotipo y el slogan: Nuevamente se trabajó una lluvia de ideas y, acompañados de un especialista, se estudió por una parte, los escudos tanto de la UP y el IPADE como la misión de ambas, así como la idea inicial para el nacimiento de la fundación.

Partiendo de esto, el logotipo de la fundación se crea del elemento que comparten los escudos de la UP y el IPADE. Este elemento azul y rojo se retoma del escudo de armas de Cristóbal Colón y simbolizan el panamericanismo; con esta unión entre las dos instituciones se logra transmitir la hermandad entre ellas.

El slogan se obtiene de la idea central del nacimiento de esta fundación y del impacto que queremos lograr, así se definió el slogan como: **“Educando transformamos México”**.



c) Misión, visión, valores y objetivos: Se realizó una sesión de medio día con todos los consejeros de la Fundación UP-IPADE y 4 invitados especiales. A través de diálogos y dinámicas se fueron viendo todos los matices, las líneas posibles de acción, los alcances y la dirección que se quería para esta nueva Asociación Civil y así definimos:

- **Misión:** “Construir alianzas y obtener recursos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos educativos, culturales, sociales y ambientales de la UP y el IPADE, maximizando su impacto a favor de México.”

- **Visión:** “Ser una Fundación de alcance mundial, que contribuya a la consolidación del modelo educativo de la UP y el IPADE, manteniendo la búsqueda permanente de la sustentabilidad, eficiencia y transparencia. Generando con todo ello: orgullo, hermandad y pertenencia de la comunidad UP-IPADE.”

- **Valores:** Se da por hecho que la Fundación UP-IPADE trabajará de manera ética; sin embargo, queremos diferenciarnos de otras fundaciones guiándonos siempre por los siguientes valores:
 1. La **transparencia:** como una filosofía de operación y actuación. Nos da una ventaja competitiva para procurar recursos y sienta un precedente de referencia en nuestro país.
 2. El **profesionalismo:** en todas las actividades que desarrollamos se refleja en un trabajo bien hecho y eficaz, que brinda certeza y seguridad a nuestros donantes y amigos y proyecta una excelente imagen.
 3. Independientemente de la diferencia de pensamientos e ideas dentro del sistema, la **unidad** institucional está por encima de cualquier interés, lo cual contribuye al bien común y a un sentido de comprensión y pertenencia.

4. El nivel de **compromiso** hacia los proyectos que operamos se manifiesta en el nivel de entusiasmo con el que se cumplen.
- **Objetivos:** Los objetivos de la Fundación se desprenden de la misión y se definieron como:
 1. Apoyar a los programas de becas
 2. Apoyar a las diversas labores sociales
 3. Apoyar a la Investigación
 4. Apoyar en la creación de nuevos proyectos educativos a favor de México

3.2.3.3.- TRÁMITES LEGALES

Para establecer a la Fundación legalmente, con derechos y obligaciones ante el Estado, se elaboró un acta en la que se definió:

- Nombre o razón social de la misma
- Objeto social: Éste está basado en la misión y se buscó que fuera amplio para poder llegar a más proyectos
- Asociados y estatutos
- Poderes de los asociados

Una vez elaborada el acta, se registró en la Secretaría de Relaciones Exteriores; después se tramitó el RFC y, por último, la autorización para expedir recibos deducibles.

3.2.3.4.- PERSONAL

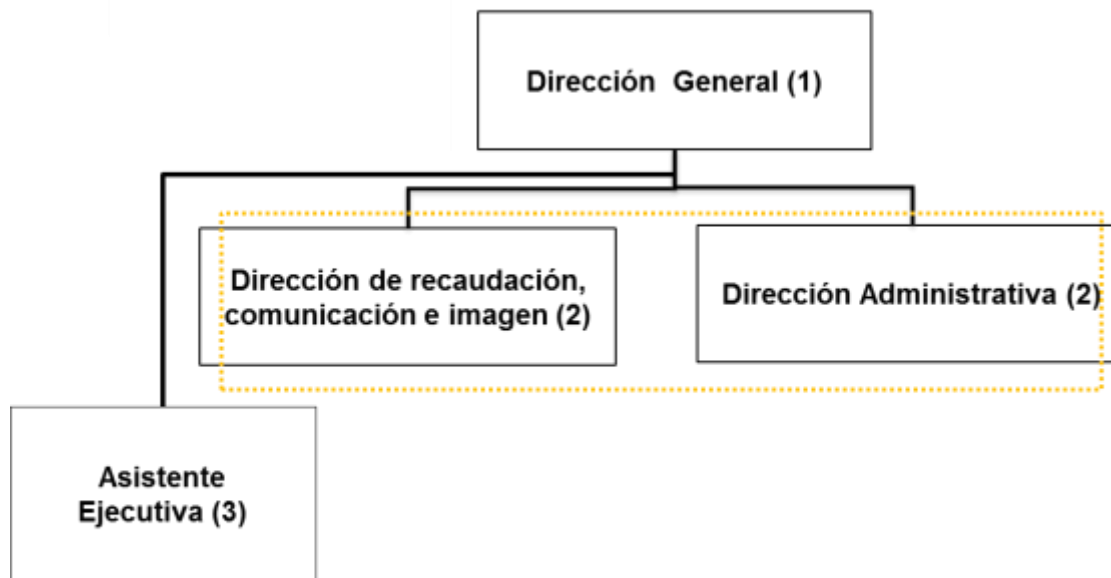
El personal de la Fundación UP-IPADE debe ser elegido mediante una entrevista con algunos miembros del consejo y en su caso, con el Director General. En esta entrevista se determinará, entre otras cosas, si:

- Tienen las habilidades que requiere el puesto
- Son éticos
- Son comprometidos
- Son trabajadores
- Son discretos

(Ver anexo 6: Guía ejemplo de entrevista de personal Fundación UP-IPADE)

De acuerdo a la cantidad de proyectos y a manera de que la Fundación vaya creciendo, se tendrá que ir definiendo la estructura y la cantidad de empleados necesarios para que ésta opere.

En la Figura 3.5, se muestra el organigrama con el mínimo de integrantes que se deben contratar para administrar y operar la Fundación UP-IPADE.



** No. de empleados: 3*

Fig. 3.5: Ejemplo de un organigrama con el personal inicial para la operación de la Fundación UP-IPADE

Fuente: Datos propios

Se definió el alcance, las funciones principales y el perfil para los tres puestos iniciales de la Fundación UP-IPADE.

Fundación UP-IPADE A.C.	
Puesto	Director General
Reporta a	Consejo Fundación

✓ **ALCANCE DE LA POSICIÓN**

El Director General de la Fundación UP-IPADE tiene como principales responsabilidades la supervisión y coordinación del buen funcionamiento de la Fundación, priorizando todas sus actividades de acuerdo a la misión de la

misma, logrando un impacto social y económico a través de alianzas, para cumplir con los proyectos que el Consejo Superior indique.

✓ **FUNCIONES PRINCIPALES:**

• **Planeación y evaluación institucional:**

- Cumplir con los planes actuales y coordinar la planeación estratégica, operativa y financiera continua de la institución.
- Llevar a cabo la evaluación de desempeño de los integrantes del equipo de trabajo y su retroalimentación, orientada a metas y objetivos preestablecidos.
- Coordinar y participar en la evaluación y difusión de los programas y proyectos apoyados.
- Supervisar la elaboración y manejo del presupuesto anual para la operación de los proyectos y el funcionamiento general de la oficina.
- Supervisar las convocatorias y selección de los proyectos.
- Conducir la definición de la estrategia institucional de recaudación de fondos y donativos.

• **Administración General:**

- Crear políticas y procedimientos administrativos para la Fundación.
- Desarrollar perfiles y funciones de los miembros de la Fundación.
- Integración del equipo de trabajo.
- Cumplir los acuerdos con el Consejo de la Fundación y con el Consejo Superior.
- Representar legalmente a la Fundación.

- Buscar el constante crecimiento y desarrollo de la Fundación.
 - Supervisar la elaboración del presupuesto anual para la operación de la Fundación.
 - Administración de los recursos obtenidos y monitoreo de su buen uso.
- **Procuración de fondos:**
 - Con el apoyo del Consejo de la Fundación, diseñar la estrategia institucional de recaudación de fondos y donativos.
 - Apoyar a los consejos de cada proyecto para la efectiva operación de las campañas de recaudación, mediante la estrategia y administración que requieran.
- **Comunicación e imagen:**
 - Representar legalmente a la institución bajo los poderes acordados en la asamblea general.
 - Participar en reuniones y eventos nacionales e internacionales relevantes para la misión y los objetivos de la Fundación y para promover sus actividades.
 - Establecer y mantener relaciones interinstitucionales, nacionales e internacionales para la promoción del trabajo de la Fundación y el logro de sus objetivos.
 - Ser vocero/a de la institución ante las autoridades y medios de comunicación.
 - Ser el enlace entre el Consejo de la Fundación y las instancias necesarias para recabar, difundir, e implementar las iniciativas aprobadas por el Consejo Superior.

- Supervisar la ejecución de los acuerdos tomados en las reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo de la Fundación UP IPADE.
- Participar en las reuniones del Consejo de la Fundación, así como en las del Consejo Superior cuando sea requerido.
- Elaborar y/o supervisar la preparación de informes al Consejo de la Fundación y al Consejo Superior.
- Apoyado por el Consejo de la Fundación, diseñar la imagen, la comunicación y la difusión de la Fundación UP-IPADE.
- Comunicar estratégicamente las actividades de la Fundación.

✓ **PERFIL DEL DIRECTOR GENERAL DE LA FUNDACIÓN UP-IPADE A.C.:**

- Licenciatura o maestría en Ciencias Sociales, Ingeniería, Derecho, Administración y áreas afines
- Por lo menos 5 años de experiencia en puesto de dirección
- Inglés 100%
- Facilidad de comunicación (palabra y escritura)
- Capacidad de análisis, síntesis, toma de decisiones, resolución de problemas y organización
- Capacidad para establecer relaciones y de un buen manejo de ellas
- Creatividad para la elaboración de proyectos
- Responsable, flexible, autocrático y propositivo

Fundación UP-IPADE A.C.	
Puesto	Director Recaudación y Administración
Reporta a	Director General / Consejo Fundación (si se requiere)

✓ **ALCANCE DE LA POSICIÓN**

El Director de Procuración y Administración de la Fundación UP-IPADE tiene como principal responsabilidad ejecutar los mandatos del Director General para apoyar al buen funcionamiento de la Fundación y lograr de esta manera cumplir los objetivos planteados.

✓ **FUNCIONES PRINCIPALES:**

• **Administración:**

- Apoyar directamente en todas las cuestiones administrativas que se requieran.
- Reportar gastos a contabilidad.
- Monitorear el buen uso de los recursos para la operación de la oficina.
- Apoyar el cumplimiento de los acuerdos con el consejo de la Fundación.
- Preparar material necesario para reuniones diversas.
- Dar los resultados esperados por el Director General.

• **Procuración de fondos:**

- Apoyar con el diseño de la estrategia de recaudación de fondos y donativos.
- Preparar material para las visitas a donantes.
- Dar seguimiento a los donantes.

- **Comunicación e imagen:**

- Apoyar con la realización de materiales diversos y reportes.

- ✓ **PERFIL DEL DIRECTOR DE PROCURACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUNDACIÓN UP-IPADE:**

- Tener licenciatura o maestría en Ciencias Sociales, Ingeniería, Derecho, Administración y áreas afines.
- Contar por lo menos con 3 años de experiencia en puesto de dirección.
- Inglés entre el 80% y 100%.
- Poseer facilidad de comunicación (palabra y escritura).
- Contar con capacidad de análisis, síntesis, toma de decisiones, resolución de problemas y organización.
- Contar con capacidad para establecer relaciones y un buen manejo de ellas.
- Ser creativo para elaborar proyectos.
- Ser responsable, flexible, autocrático, honesto y propositivo.

Fundación UP-IPADE A.C.	
Puesto	Asistente Ejecutiva
Reporta a	Director General / Director Recaudación y Administración

✓ **ALCANCE DE LA POSICIÓN**

La asistente ejecutiva de la Fundación UP-IPADE tiene como principal responsabilidad mantener el orden de las agendas y la oficina de la Fundación, así como dar el mejor servicio a las personas que lo requiera, refiriéndolos con la persona indicada para atender las diferentes solicitudes y/o proyectos

✓ **FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Manejo de conmutador / líneas telefónicas.
- Manejo de agendas, citas y minutas.
- Creación y mantenimiento de base de datos de contactos, e inteligencia de los mismos.
- Servicio al cliente en oficinas.
- Apoyo operativo y administrativo.

✓ **PERFIL DE LA ASITENTE EJECUTVA DE LA FUNDACIÓN UP-IPADE:**

- Tener licenciatura terminada o trunca en áreas administrativas o carrera técnica de asistente ejecutiva.
- Contar por lo menos con 2 años de experiencia en puestos similares.
- Inglés al 70% mínimo.
- Poseer facilidad de comunicación (hablada y escrita en inglés y en español).

- Demostrar discreción, honestidad, puntualidad y compromiso.
- Poder trabajar y tomar decisiones en situaciones ambiguas.
- Saber trabajar en equipo.
- Ser flexible y proactiva.

3.2.3.5.- INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS

La infraestructura mínima para operar la Fundación UP-IPADE debe contar con los siguientes recursos:

- ✓ Oficinas: Este espacio es muy importante; da un domicilio a la Fundación y funciona como base para planear, dar servicio y operar. Se debe de tener por lo menos tres espacios para el personal inicial y una sala de junta para llevar a cabo las reuniones de equipo y para recibir a cualquier visita
- ✓ Mobiliario de oficina: mesa de sala de juntas, tres escritorios y sillas
- ✓ 3 laptops
- ✓ 2 computadoras de escritorio
- ✓ 1 impresora
- ✓ 2 teléfonos con una línea directa y con extensión dentro de la universidad
- ✓ Conexión de internet
- ✓ Cuentas de correo electrónico para el personal y los consejeros
- ✓ 1 archivero
- ✓ Cafetera
- ✓ Bodega para guardar la papelería y la cafetería
- ✓ Papelería básica: papel, sobres, plumas, folders, entre otros
- ✓ Papelería membretada: hojas, sobres, tarjetas de presentación, entre otros
- ✓ Cafetería: café, agua, galletas, servilletas, entre otros
- ✓ Página de internet
- ✓ Base de datos: Raiser's Edge

Los recursos para la operación de la Fundación UP-IPADE (pagos de sueldos, costos fijos y costos variables), serán financiados por el sistema al que sirve, a través de un costo programa anual. De esta manera, los recursos que se recauden en los proyectos serán exclusivamente para la causa señalada a los donantes.

Cuando la Fundación UP-IPADE madure, se deberá evaluar el tema de los recursos, ya que se espera tener un fondo patrimonial que a través de los intereses logre solventar el gasto de operación de la misma.

3.2.3.6.- ESTRATEGIA DE OPERACIÓN

3.2.3.6.1.- Definición de líneas de acción:

La Fundación UP-IPADE, partiendo de su misión, debe lograr dos objetivos específicos:

- Construir alianzas
- Obtener recursos

De los objetivos específicos, se han definido 5 líneas de acción:

A) Soporte y coordinación:

Asistir, involucrar y coordinar a cada uno de los departamentos de desarrollo del sistema, así como un plan para la creación y administración de una base de datos de *alumni* y donantes.

B) Procuración de fondos:

- Crear un Fondo Patrimonial

- Apoyar, asesorar y administrar a los consejos de los proyectos de recaudación de fondos activos en el sistema
- Atención y cultivo de amigos y donantes del sistema UP-IPADE

C) Crear comunidad:

Vinculación entre las instituciones del sistema, empleados, profesorado, alumnos y *exalumnos*.

D) Acción Social:

Promover las distintas actividades sociales del Sistema UP-IPADE.

E) Construir alianzas:

Buscar alianzas estratégicas que permitan, por una parte, servir a la comunidad tanto interna como externa y por otra, crear proyectos que beneficien a México.

3.2.3.6.2.- Definición de proyectos y/o acciones siguiendo las líneas de acción:

Con las líneas de acción definidas se deben buscar acciones a corto, mediano y largo plazo que nos ayuden a lograr objetivos concretos.

Se recomienda llenar una tabla como la 3.1.

LÍNEAS DE ACCIÓN FUNDACIÓN UP-IPADE

¿Porqué?		¿Qué?	¿Cómo?		
			Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
M I S I Ó N	L I N E A S D E A C C I Ó N	SOPORTE Y COORDINACIÓN			
		PROCURACIÓN DE FONDOS			
		CREAR COMUNIDAD			
		ACCIÓN SOCIAL			
		CONSTRUIR ALIANZAS			

Tabla 3.1: Guía para definir acciones a corto, mediano y largo plazo

Fuente: Datos propios

Los proyectos o acciones que se definan para ir cumpliendo los objetivos en cada línea de acción, deberán pasar un estudio previo que:

- Analice el beneficio que dará el proyecto a México, a la educación, a la comunidad UP-IPADE y/o a la Fundación
- Tenga un plan de trabajo con necesidades y tiempos definidos
- Muestre el costo del proyecto o la acción a realizar

Teniendo este análisis el consejo de la Fundación UP-IPADE aprobará y supervisará la realización de los proyectos o acciones.

3.2.3.6.3.- Proyectos de recaudación de fondos:

Los proyectos que involucren algún tipo de recaudación de fondos, tendrán un proceso de operación más largo y específico que los de alianza o difusión (plan de trabajo), ya que para cada proyecto se deberá definir un patronato o consejo específico, que tendrá por lo menos un miembro del consejo de la Fundación o, en su caso, el director general y un rector del sistema, que apoye el logro de la meta a recaudar.

Mediante la creación de consejos independientes por proyecto de recaudación, se logrará involucrar más personas cada día, logrando así ampliar el universo de donantes y fomentar la difusión de la misión de la UP e IPADE y su interés en la educación para transformar México.

En cada proyecto de campaña financiera o proyecto de recaudación encontraremos 3 órganos independientes trabajando juntos, con diferentes responsabilidades en las actividades que se realicen: Fundación UP-IPADE, Rector y Consejo de Proyecto.

En las tablas 3.2 y 3.3 se presentan las actividades y las responsabilidades en mayor o menor grado de cada uno de los órganos de los proyectos.

Actividad	Descripción	F	R	C
Invitar y designar al presidente del consejo de proyecto	Buscar a la persona idónea para liderar un consejo para un proyecto o campaña específica.	2	1	
Definir misión y guía de bienvenida a los integrantes del consejo del proyecto	Precisar el objetivo a alcanzar con el consejo del proyecto y elaborar una guía de bienvenida a miembros.	3	2	1
Apoyar a la conformación del consejo de proyecto	Definir juntas, objetivos, periodicidad, moderar sesiones.	2		1
Asesorar en la estructura de la campaña financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al consejo de proyecto en métodos profesionales de recaudación de fondos • Estructurar y programar reuniones y objetivos • Definir material de apoyo 	1		2
Avalar listas de donantes propuestas por el consejo de proyecto	Validar que los posibles donantes no se canibalicen entre proyectos o campañas.	1		
Acompañar de manera consultiva a lo largo de la campaña	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia en juntas de seguimiento • Reporte de progreso de la campaña • Diseño de la estrategia para visitas a donantes especiales • Apoyo legal necesario 	1		2
Atención a donantes	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de cobro de donativo • Expedición de recibo deducible • Envío de carta de agradecimiento • Reporte de avance de campaña • Invitaciones especiales a eventos • Cultivo de donante (tarjeta de cumpleaños, invitación de eventos de la universidad que puedan interesarle, felicitación navideña, etc...) 	1		2
Llevar la contabilidad de la campaña y suministrar los recursos al Sistema	NA	1	3	
Cultivar y agradecer al consejo de proyecto	NA	1	2	

F=Fundación UP-IPADE
R=Rector
C=Consejo de proyecto

1=Lidera la actividad
2=Apoya la actividad
3=Interviene si es necesario

Tabla 3.2.- Responsabilidades de la Fundación UP-IPADE en proyectos de recaudación o campañas del sistema

Fuente: Datos propios

Actividad	Descripción	F	R	C
Llevar a cabo las reuniones de campaña	Preparar y asistir a todas las reuniones programadas por el consejo de proyecto para dar seguimiento a la campaña de recaudación.	2		1
Realizar lista con número suficiente de donantes para poder llegar a la meta de recaudación	Realizar una lista de contactos o amigos de los miembros del consejo de proyecto que pudieran ser donantes o estar interesados en el proyecto con datos generales y monto estimado.	3	2	1
Diseñar y elaborar los materiales de apoyo del proyecto	En equipo se debe definir y diseñar los materiales (folleto, video, engargolado, etc...) que se quieran utilizar para la recaudación.	2		1
Visitar y hacer peticiones a los posibles donantes	Pedir citas, coordinar la visita, preparar el material, asistir a las reuniones y hacer la petición definida en las reuniones.	3	2	1
Dar seguimiento para concretar donativos	Informar sobre el avance de visitas en las reuniones para lograr concretar los donativos, ya sea que el seguimiento tuviera que hacerlo el contacto o la fundación.	2		1
Lograr la meta de campaña	Recaudar la cantidad de donativos necesarios para lograr la meta del proyecto. En caso de ser necesario, pensar en más nombres de posibles donantes.			1
Participar en las reuniones de seguimiento de ejecución de proyecto	Seguir participando en las reuniones informativas de cómo se va llevando a cabo el proyecto para el cual hicieron la recaudación.		1	

F=Fundación UP-IPADE

R=Rector

C=Consejo de proyecto

1=Lidera la actividad

2=Apoya la actividad

3=Interviene si es necesario

Tabla 3.3.- Responsabilidades del consejo del proyecto

Fuente: Datos propios

Cada campaña financiera o proyecto de recaudación debe ser evaluado por separado, ya que dependiendo el tipo de proyecto y la magnitud, será el tipo de campaña que se elegirá y la forma de trabajo que se definirá.

A continuación se muestra, en la figura 3.6, los pasos generales para realizar un proyecto de recaudación, hay que tomar en cuenta que no siempre se requerirán realizar todos los pasos o llevarlos a cabo de la misma manera.

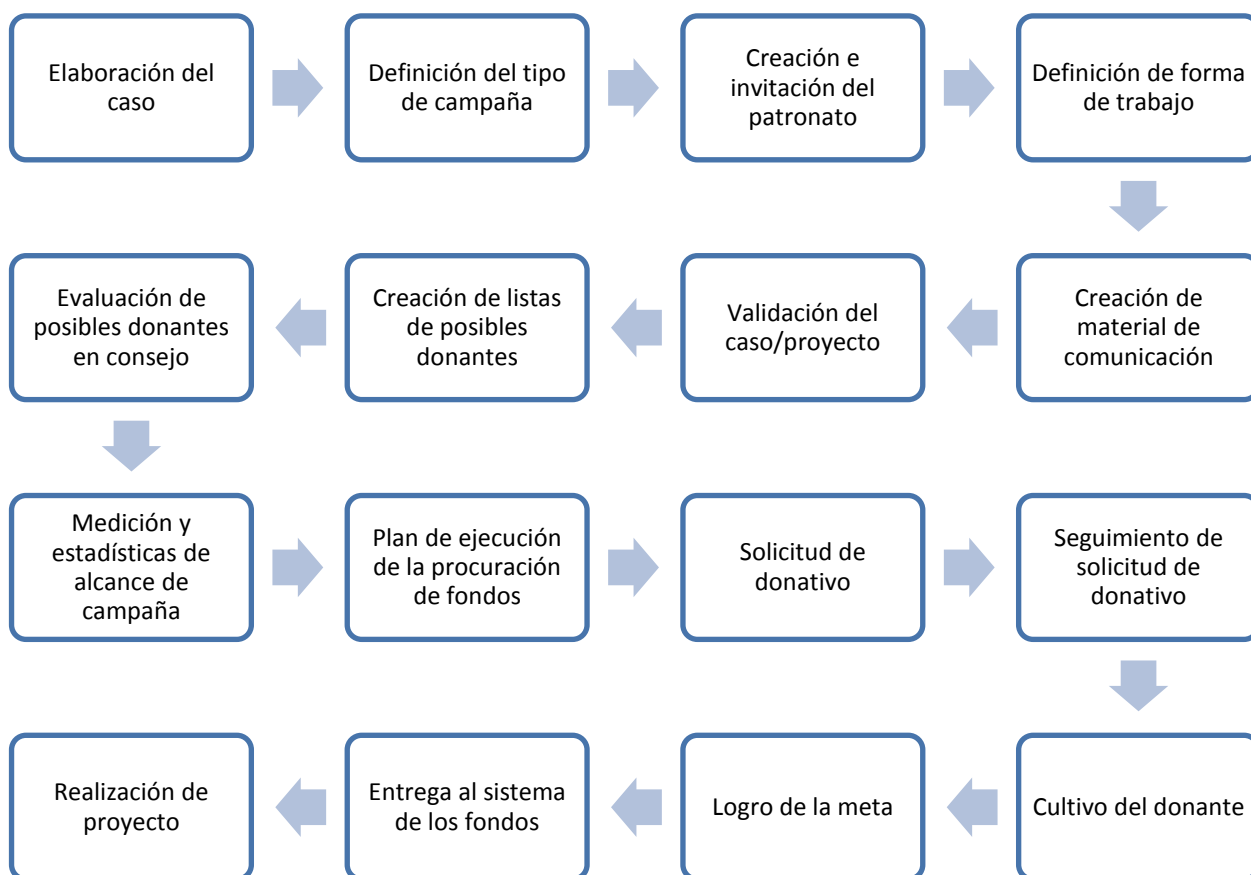


Fig. 3.6: Ciclo general para la realización de un proyecto de recaudación de fondos

Fuente: Datos propios

A) Elaboración del caso:

Una vez definido por el Consejo Superior y por el Consejo de la Fundación UP-IPADE, el proyecto de recaudación que se llevará a cabo, lo primero que tendrá que hacerse es el caso.

El caso deberá contener toda la información necesaria para poder vender al proyecto tanto a las personas invitadas a participar como consejeros, como para los donantes. El caso deberá estar integrado por dos partes:

PARTE I: Información general de la UP y/o IPADE

- Antecedentes o historia
- Información general
- Beneficios y logros

PARTE II: Información de proyecto a realizar

- Misión y objetivos
- Descripción
- Valor del proyecto
- Estudio de mercado (si es necesario)
- Beneficio a la comunidad
- Impacto social

B) Definición del tipo de campaña:

Dependiendo el monto, el proyecto y el perfil del consejo que se vaya a integrar, se debe elegir el tipo de campaña que se realizará:

- Capital: visitas personales y con montos grandes
- Eventos: rifa, cenas, conciertos, exposiciones de arte, entre otros
- Pequeños donativos: boteo, internet, tarjetas de crédito

NOTA: Existen proyectos de convocatoria de empresas que no funcionan de esta manera, ya que lo que se tiene que hacer es llenar una solicitud, cumplir todos los requisitos y enviarla.

C) Creación e invitación del consejo/patronato del proyecto:

Ya teniendo el caso y el tipo de campaña elegida se procederá a la creación e invitación de consejo del proyecto. En el caso de campañas de capital se tendrá que hacer un consejo muy bien pensado que pueda dar nombres de grandes donantes para lograr la meta. Para el resto de las campañas, el consejo podrá estar integrado por jóvenes que apoyen en la organización de eventos o de campañas de pequeños donativos.

Las invitaciones deberán ser personales y directas, señalando que el apoyo será por un período determinado de tiempo para el cumplimiento de un proyecto específico.

D) Definición de forma de trabajo:

Con el consejo del proyecto formado, se definirán:

- La duración de la campaña, incluyendo la planeación y la ejecución
- Las reuniones periódicas que se tendrán con fecha y hora
- Las forma de trabajo con el personal de la fundación

E) Creación de material de comunicación:

Se debe definir el material de comunicación que se utilizará para la realización de la campaña: folleto, video, posters, boletos, propaganda, regalos. Todo esto se diseñará partiendo del caso del proyecto y con el visto bueno del consejo del mismo.

F) Validación del caso/proyecto:

Ya con el consejo enterado del proyecto y el material de comunicación se seleccionarán en las reuniones de trabajo entre 3 y 5

personas muy cercanas y apegadas al consejo para presentarles el proyecto; esto servirá como ensayo para saber si estamos listos para salir a pedir y para dar seguridad al equipo. Se espera que estas primeras visitas siempre terminen con un donativo como aprobación del proyecto.

G) Creación de listas de posibles donantes:

Cada consejero tendrá que realizar la lista de personas y/o empresas a las que podría pedirle un donativo, venderles boletos o pedirles un patrocinio, según sea el caso. Se debe de tomar en cuenta que los nombres de esta lista deben ser cercanos al consejero, cercanos a la institución o tener interés en el tema del proyecto que se esté realizando (salud, educación, etc...).

H) Evaluación de posibles donantes en consejo:

Cada reunión todo el consejo evaluará los nombres de las listas anteriores para designar un monto estimado de posible donativo. Generalmente las personas y/o empresas de las listas son conocidas por más de una persona del consejo, por lo que se complementan estrategias y se definen los montos más reales posibles. Debemos recordar siempre que pedir de más, pero también pedir de menos, puede molestar al posible donante.

I) Medición y estadísticas de alcance de campaña:

Igualmente, en cada reunión se presenta el incremento de número de posibles donantes.

Los donativos se dividen en grupos, partiendo del posible donativo más grande que se haya planteado. Si los donativos son altos, la proporción de éxito se estima 1 de cada 5 peticiones. Si son medios, 1 de cada 3 peticiones. Si son bajos, 1 de cada petición, según se ha observado en la práctica y la experiencia planteada en Procura curso 101.

A continuación, en la tabla 3.4, un ejemplo de definición de éxitos:

Tipo de donativo	Donativo desde	Donativo hasta	Proporción de éxito
AA	\$ 1,000,000.00	\$ 500,000.00	05:01
B	\$ 499,999.00	\$ 100,000.00	03:01
C	\$ 990,000.00	\$ 50,000.00	03:01
D	\$ 49,999.00	\$ 1.00	01:01

Tabla 3.4: Ejemplo de rangos de donativos con sus probabilidades de éxito

Fuente: Datos propios

Esta tabla tendrá que ser llenada en cada campaña y los montos y rangos dependerán del donativo mayor esperado de la campaña.

Es importante tomar en cuenta que este análisis nos irá indicando la posibilidad de llegar a la meta, por lo que si el monto de los probables donativos no se acerca a la meta de campaña, se deberá regresar al punto G) hasta que se logre.

Si ya ha iniciado la campaña, también se revisarán semanalmente los donativos exitosos, los fracasos y el monto obtenido comparado con la meta.

J) Plan de ejecución para la procuración de fondos:

Una vez que se tenga la lista completa con montos y teóricamente se alcance la meta, se evaluará quién visitará a qué persona. Generalmente las visitas a los posibles donantes las hacen 2 ó 3 integrantes del consejo, pensando siempre en quién podría tener más injerencia para lograr el éxito.

Cada donante a visitar deberá ser analizado y se deberá saber si es exalumno, qué puesto tiene, dónde trabaja, si tiene familia, sus aficiones y lo que más se pueda saber de él.

K) Solicitud de donativo:

Para arrancar la campaña se buscará al donante guía: éste deberá ser alguien importante, cercano y con monto alto, ya que ayudará a que al mencionarlo a otros posibles donantes, ellos quieran seguir su ejemplo.

El promotor principal del posible donante sacará la cita y la oficina prepara el material para la reunión.

Cada reunión del consejo de proyecto se evaluará el número de citas para solicitud de donativo que se querrán hacer por semana.

La entrevista con un posible donante consta de 4 partes y, antes de la visita, el grupo de personas que asistirá deberá saber qué parte de ésta le tocará llevar a cabo:

- 1) **La apertura:** Establecer la relación. Conversar brevemente de asuntos de interés general como el clima, la actualidad, la familia, etc.
- 2) **Participación:** Traer el tema de la organización a la plática: ¿Conoces la UP? ¿Qué opinas de ella?
- 3) **La presentación:** Presentar el proyecto como tal, enfatizando lo positivo y la necesidad de recursos
- 4) **El cierre:** Mirar al prospecto de frente y solicitar con determinación el monto fijado

Es elemental siempre salir con una respuesta de una cita de petición de donativo: sí, no, o cuándo te llamo para saber tu decisión.

L) Seguimiento de solicitud del donativo:

Se informará a la oficina de la Fundación UP-IPADE la respuesta y las acciones a seguir para concretar y cobrar el donativo.

M) Cultivo del donante:

Una vez que una persona otorga a la Fundación UP-IPADE algún tipo de donativo (dinero, en especie y/o trabajo) quedará cautivo en la base de datos y se irá cultivando con felicitaciones de cumpleaños, felicitaciones de Navidad y reportes trimestrales de avances del proyecto y/o Sistema UP-IPADE. Este proceso iniciará con la carta de agradecimiento y, en su caso, regalo para agradecer su donativo.

N) Logro de la meta del proyecto:

Cada reunión se revisará la meta y el proyecto de recaudación terminará:

- 1.- Cuando se llegue a la meta
- 2.- Cuando se acabe el tiempo definido para la recaudación de fondos del proyecto

Se deberá agradecer a los miembros del consejo de la manera que mejor se considere y, en caso de no haber llegado a la meta, idear un segundo proyecto de recaudación que pudiera ayudar a completar ésta.

O) Entrega de los fondos al sistema UP-IPADE:

La Fundación UP-IPADE entregará los fondos al sistema para que éste los administre para el proyecto que fue expuesto al donante.

P) Realización del proyecto:

El sistema se encargará de la ejecución del proyecto. La Fundación siempre estará de la mano ya que tendrá que estar informando al donante, por lo menos, hasta que el proyecto para el que donó, concluya.

3.2.3.7.- PROCESOS ESTANDARIZADOS DE TRABAJO

Inicialmente se definen 4 procesos estandarizados de trabajo. A medida que la Fundación crezca en proyectos, personal e infraestructura, estos procesos se irán afinando y se crearán nuevos.

A) Juntas de consejo (Fundación UP-IPADE, proyectos de recaudación)

✓ **Convocatoria de participantes:**

- **Responsable: Asistente ejecutiva**



✓ **Reservación de espacio y requisición de material didáctico:**

- **Responsable: Asistente ejecutiva**



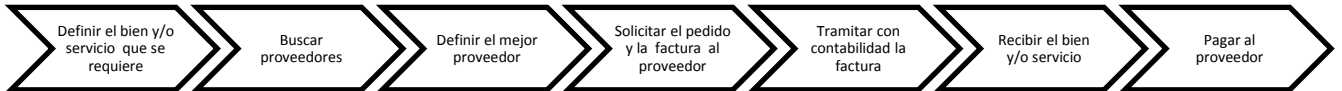
✓ **Realización de la junta:**

- **Responsable: Director General y Director de Administración y Recaudación**



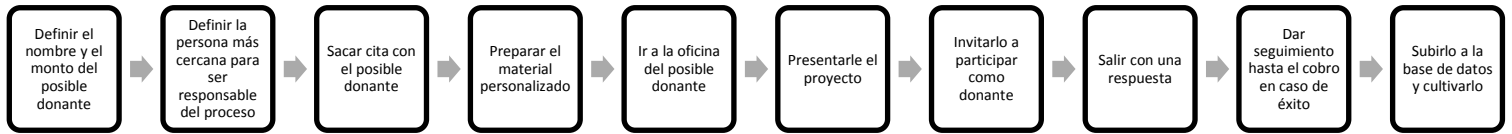
B) Compras y pago de bienes y/o servicios

- **Responsable: Director General, Director de Administración y Recaudación y Asistente Ejecutiva**



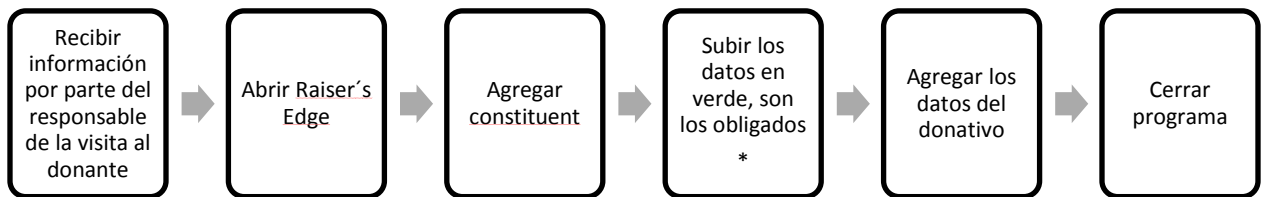
C) Donativo en visitas personales

- **Responsable: Consejo de proyecto de recaudación, Director General, Director de Administración y Recaudación y Asistente Ejecutiva**



D) Base de datos

○ Responsable: Asistente Ejecutiva



En la figura 3.7 se muestra la pantalla de datos obligados (*) para poder hacer el registro de un prospecto en la base de datos.

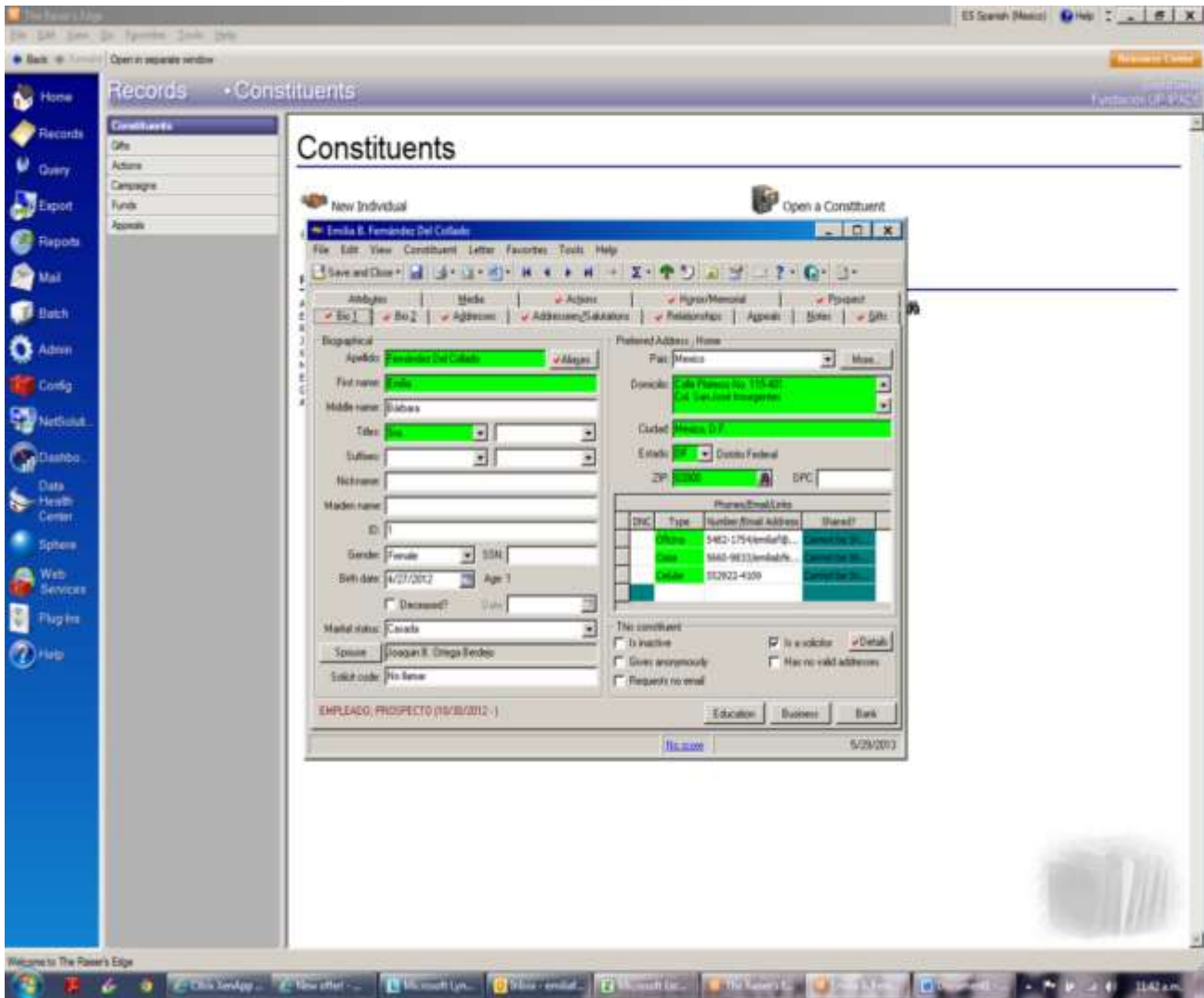


Fig. 3.7: Pantalla de base de datos con datos generales en color verde
Fuente: Raiser´s Edge

3.2.3.8.- COMUNICACIÓN

3.2.3.8.1.- Manual de identidad gráfica

Referente a la comunicación lo primero que se realizó fue el manual de identidad gráfica, el cual nos marcará las reglas para el uso del logotipo, la papelería membretada, los templates de Power Point, las recomendaciones para

hacer la página de internet y las fotografías recomendadas para folletos (Ver anexo 7: Manual de identidad gráfica Fundación UP-IPADE).

La comunicación que busca la Fundación UP-IPADE deberá ser siempre unificada y en todo momento enfocada a la misión y los valores de ésta.

3.2.3.8.2.- Comunicación operativa

En la operación se deberán definir los canales óptimos de comunicación y las personas responsables de esto. A continuación en la tabla 3.5 mostramos un ejemplo de algunas actividades de comunicación con el canal óptimo definido y en la Figura 3.8 se muestra el flujo de información entre los elementos de la estructura organizacional.

	Correo electrónico	Correo convencional	Teléfono	Personalmente
Convocatoria de reuniones	X			
Confirmación de reuniones			X	
Presentación de los informes				X
Envío de acuerdos tomados	X			
Envío de cartas y felicitaciones		X		

Tabla 3.5: Ejemplo de actividades y canal óptimo de comunicación
Fuente: Datos propios

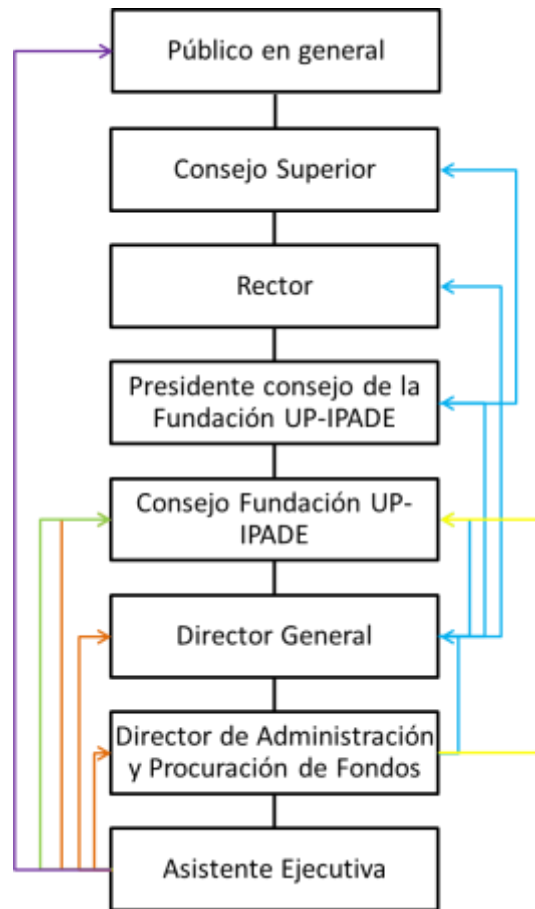


Fig. 3.8: Ejemplo de flujo de información entre los elementos de la estructura

Fuente: Datos propios

3.2.3.8.3.- Plan global de comunicación

Referente al plan global de comunicación, se deberá estudiar, en su momento, los mensajes claves, la forma correcta de realizarlo y el momento adecuado para cada audiencia, según el avance de la Fundación.

Las audiencias que consideramos importantes atender son:

1.- RECTORÍA DE LAS INSTITUCIONES

Donde el objetivo es posicionar a la Fundación como la institución que puede ayudar a mejorar su recaudación de fondos, a difundir la imagen de la institución y a crear comunidad.

2.- DEPARTAMENTOS DE DESARROLLO Y CONSEJOS DE PROYECTOS

Donde el objetivo para la Fundación es convertirlos en aliados, para que en conjunto maximicen el impacto de recaudación e imagen de la Fundación.

3.- SOCIEDADES DE ALUMNOS

Donde el objetivo es que la Fundación UP-IPADE se convierta en su vínculo de comunidad con su alma mater para que donen.

4.- VIVE UP, CAPELLANÍA Y OTRAS ÁREAS FORMATIVAS:

Donde el objetivo para la Fundación UP-IPADE es generar alianzas con el fin de crear comunidad.

5.- ÁREAS FUNCIONALES Y ACADÉMICAS

Donde el objetivo de la Fundación es posicionarse como la institución del sistema que crea comunidad y recauda fondos para las actividades de las instituciones, maximizando su impacto a favor de México.

6.- CONSEJO SUPERIOR

Donde el objetivo de la Fundación es que la vea “COMO SU” órgano ejecutivo que ayuda a crear alianzas y recaudar fondos para los objetivos del sistema.

7.- EX ALUMNOS, EX MAESTROS, EX EMPLEADOS, BENEFACTORES, INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL.

Donde el objetivo para la Fundación es posicionarse como un referente en el apoyo a la transformación de México, a través de la educación superior y como un vínculo con su universidad.

8.- ENTIDADES DE GOBIERNO LIGADAS A LA EDUCACIÓN, LA CULTURA Y PÚBLICO EN GENERAL

Donde el objetivo de la Fundación es posicionarse como la institución de referencia, que contribuya al desarrollo de México, por medio del otorgamiento de la mayor cantidad de becas en educación privada a nivel nacional, con una exigencia académica y una excelencia humana, inspirando personas y perfeccionando líderes.

9.- OFICINA DE PRENSA DE LA PRELATURA DEL OPUS DEI

Donde el objetivo de la Fundación UP-IPADE es estar sincronizados en los mensajes que se emiten, tanto de la Fundación como de esa oficina de prensa.

10.- DONANTES

Donde el objetivo de la Fundación es posicionarse como la mejor opción en México, para hacer un donativo, lo que se traduce en un beneficio real y un apoyo a la transformación positiva de nuestro país.

3.3.- OPERACIÓN DE LA FUNDACIÓN UP-IPADE

Una vez definidos los ocho elementos necesarios para el diseño y la creación de la Fundación UP-IPADE, analizaremos ahora el modelo de operación con el cual se logrará el ciclo de mejora continua que consiste en:

- Planificar
- Hacer
- Verificar
- Actuar

A continuación, en la Figura 3.9, se muestra el modelo de operación que se tendrá que realizar para la constante evolución y operación de la Fundación UP-IPADE.

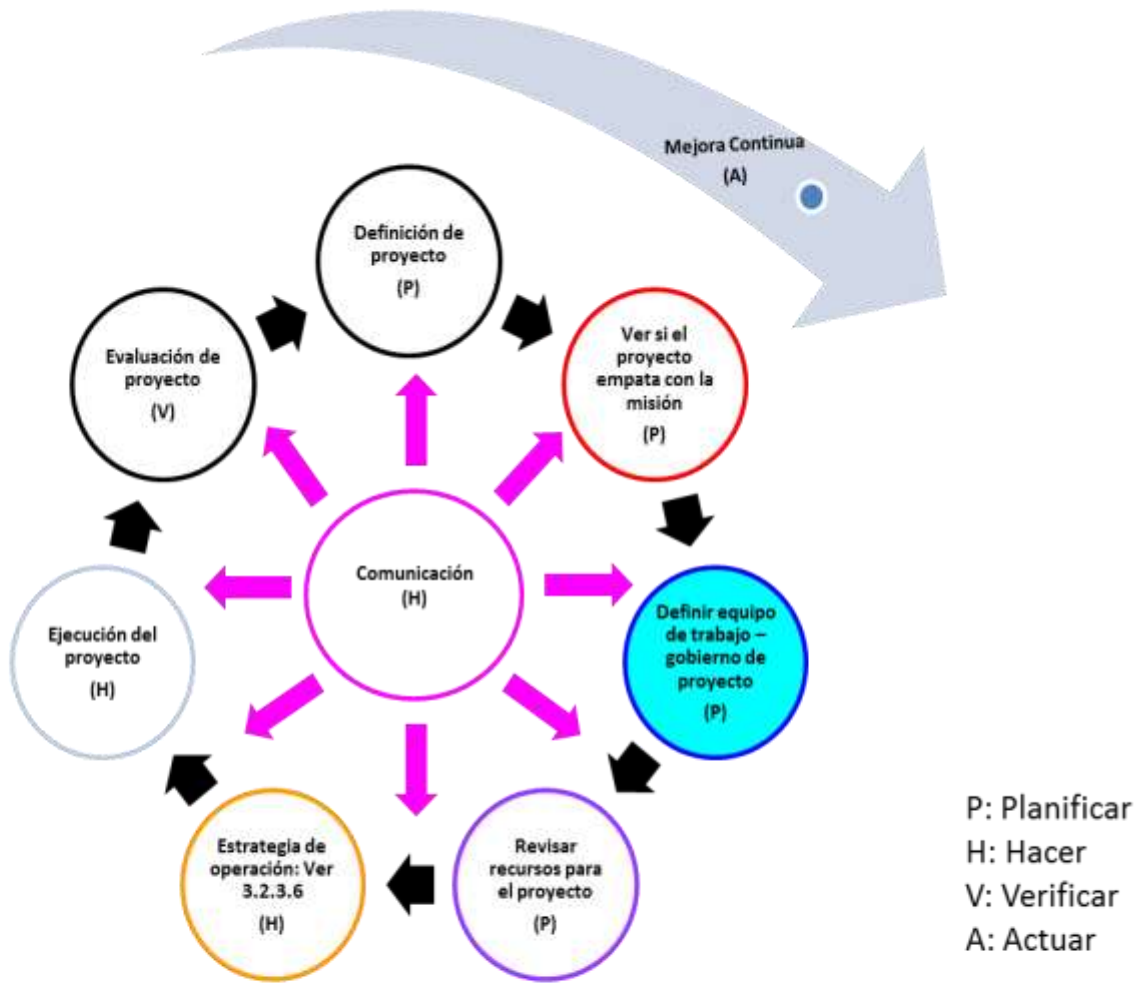


Fig. 3.9: Modelo del ciclo de operación de proyectos Fundación UP-IPADE
Fuente: Datos propios

Todos los elementos del ciclo han sido descritos anteriormente, con excepción de la evaluación del proyecto que nos llevará a la mejora continua y que realizaremos analizando el logro de los objetivos del proyecto como:

- Monto de recaudación logrado
- Número de beneficiarios alcanzado
- Realización de actividades propuestas
- Satisfacción de clientes o donantes

Con este ciclo se asegura el ajuste a través del tiempo para el éxito de la Fundación UP-IPADE.

CAPÍTULO 4

Aplicación del modelo de Fundación UP-IPADE

La validación de la propuesta de solución se realizó a través de los 3 primeros proyectos que ha comenzado la Fundación UP-IPADE en estos dos años que lleva funcionando, a través de dos campañas de recaudación de fondos ya realizadas en las que se demostrará la necesidad de los ocho elementos necesarios para la creación de una fundación y los procesos para su operación.

4.1.- PROYECTOS DE LA FUNDACIÓN UP-IPADE

4.1.1- CONVENIO CON EL CENTRO DE RECURSOS INTERNACIONALES (CERI).

Tipo de proyecto: Alianza

Inicio: Agosto 2012

Término: Indefinido

Descripción: El proyecto de alianza con el CERI consiste en funcionar como sede de la biblioteca digital del Foundation Center y la realización de cursos relacionados con la recaudación de fondos en el extranjero, para la realización del proyecto

Beneficio para la comunidad: Este proyecto otorga a la Fundación UP-IPADE, y al sistema, los siguientes beneficios:

- Vinculación con otras instituciones y organizaciones civiles
- Biblioteca digital con fundaciones extranjeras de las que podríamos obtener recursos en ciertos proyectos

- Aprendizaje en el tema de la solicitud de fondos en instituciones extranjeras

Plan de trabajo:

- Llevar a cabo 2 cursos anuales sobre el tema de recaudación de fondos en la UP. Los recursos son para el CERI

Necesidades:

- Oficina con computadora y una persona que dé servicio, por lo menos, dos tardes a la semana, para recibir a representantes de fundaciones e instituciones de todo el país y que requieran consultar la base de datos del Foundation Center

Estatus: Este convenio ha sido un éxito en este primer año. Se han realizado 3 cursos (uno más de los solicitados en contrato) con lleno absoluto. Además, hemos dado servicio en la Fundación a más de 38 instituciones y fundaciones para la búsqueda de recursos en el extranjero.

Para la realización de este proyecto se muestra, en la tabla 4.1, la necesidad de los ocho elementos para la creación de la Fundación UP-IPADE en la siguiente tabla:

Concepto	Elemento utilizado en este proyecto
Gobierno: Patronato – Consejo	X
Planeación estratégica (nombre, misión, valores)	X
Trámites legales	X
Infraestructura y recursos	X
Personal	X
Estrategia de operación (planeación, líneas de acción, objetivos)	X
Procesos estandarizados de trabajo	X
Comunicación	X

Tabla 4.1: Elementos del modelo de creación para la Fundación UP-IPADE utilizados en el proyecto 4.1.1
Fuente: Datos propios

4.1.2.- ALIANZA CON FUNDACIÓN “M” PARA CREACIÓN DE LA COMUNIDAD “M”-UP

Tipo de proyecto: Alianza y recaudación de fondos

Inicio: Octubre 2012

Término: Etapa 1 – Construcción: Marzo 2015

Etapa 2 – Operación: indefinida (por lo menos 5 años)

Descripción: El proyecto de alianza entre Fundación “M” y la UP consiste en la construcción y operación de la “Comunidad “M”-UP” en el Pueblo de Santa Fe. Esta comunidad dará servicio legal, educativo, psicosocial, de salud y de desarrollo a través de los programas de Desarrollo Social UP. Se espera en un futuro replicar este proyecto en Latinoamérica.

Beneficio para la comunidad: Este proyecto otorga los siguientes beneficios:

- Vinculación con otras instituciones
- Apoyo social en México
- Fomento de voluntariado entre alumnos
- Capacidad de profesionalizar las actividades sociales de la universidad y de conjuntarlas en un mismo lugar para tener más claros los impactos que se logran en la sociedad
- Buscar el desarrollo integral de las personas de la comunidad atendida

Plan de trabajo:



Necesidades:

- Recaudar los fondos para poder concretar el proyecto
- Equipo de trabajo y de gobierno, que dé seguimiento al proyecto paso a paso

Estatus: Al día de hoy el proyecto es un hecho. La alianza está firmada y se está trabajando para que la comunidad empiece a dar servicio en marzo del 2015.

Hasta el momento se ha logrado que la Fundación “M” se comprometa al pago de la construcción y operación de la comunidad; se ha recaudado mediante el estudio de donantes específicos para el terreno, parte del equipamiento y material de construcción (acero, concreto, cable, tubería, etc.), y la UP ha donado, dividido en tres departamentos que se benefician con el proyecto, el estudio sociológico y el video promocional, por lo que el proyecto en cuestión de recaudación de fondos está completado al 97%.

Para la realización de este proyecto se muestra, en la tabla 4.2, la necesidad de los ocho elementos para la creación de la Fundación UP-IPADE en la siguiente tabla:

Concepto	Elemento utilizado en este proyecto
Gobierno: Patronato – Consejo	X
Planeación estratégica (nombre, misión, valores)	X
Trámites legales	X
Infraestructura y recursos	X
Personal	X
Estrategia de operación (planeación, líneas de acción, objetivos)	X
Procesos estandarizados de trabajo	X
Comunicación	X

Tabla 4.2: Elementos del modelo de creación para la Fundación UP-IPADE utilizados en el proyecto 4.1.2
Fuente: Datos propios

4.1.3.- CONSTRUCCIÓN EDIFICIOS UNIVERSIDAD UP MÉXICO

Tipo de proyecto: Recaudación de fondos

Inicio: Abril 2013

Término: Marzo 2014

Descripción: Este proyecto de recaudación consiste en completar una tercera parte del monto necesario para la construcción de 3 edificios en el campus UP México.

Beneficio para la comunidad:

- Mejorar el tránsito, la seguridad y el orden de la colonia
- Generar mejores instalaciones para proyectos de investigación
- Generar un mejor ambiente universitario
- Generar un mejor espacio para la realización de eventos

Plan de trabajo:

Esta es la primera campaña de recaudación de fondos de la Fundación UP-IPADE y el plan de trabajo es lo mencionado en la propuesta de solución y que se mostrará en el status del proyecto un poco más adelante.

Se divide la campaña en dos partes:

- a) Planeación: 4 meses
- b) Ejecución de la misma: 8 meses

Necesidades:

- Base de datos
- Asesoría de campaña
- Folleto
- Video
- Regalos para los donantes

Estatus: Después de completar la etapa de planeación, hoy se está dando inicio a la etapa de ejecución. En la figura 4.1, mostramos en verde lo realizado; en amarillo lo que está en proceso, y en rojo lo que no se ha empezado.

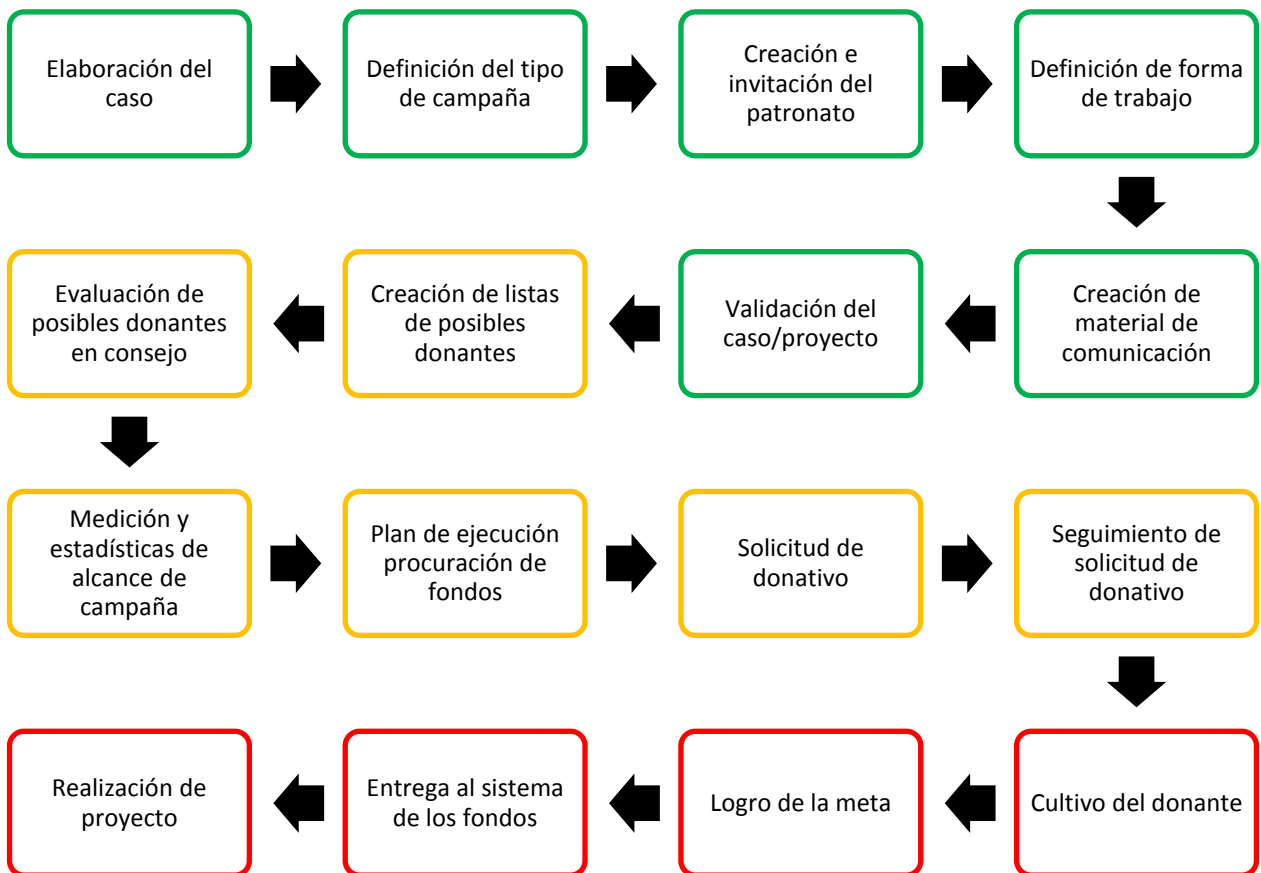


Fig. 4.1: Avance en el ciclo de recaudación de fondos del proyecto 4.1.3
Fuente: Datos propios

Para la realización de este proyecto se muestra en la tabla 4.3, la necesidad de los ocho elementos para la creación de la Fundación UP-IPADE:

Concepto	Elemento utilizado en este proyecto
Gobierno: Patronato – Consejo	X
Planeación estratégica (nombre, misión, valores)	X
Trámites legales	X
Infraestructura y recursos	X
Personal	X
Estrategia de operación (planeación, líneas de acción, objetivos)	X
Procesos estandarizados de trabajo	X
Comunicación	X

Tabla 4.3: Elementos del modelo de creación para la Fundación UP-IPADE utilizados en el proyecto 4.1.3
Fuente: Datos propios

Con los tres proyectos (4.1.1, 4.1.2 y 4.1.3) queda demostrado el modelo de creación de la Fundación UP-IPADE, basada en 8 elementos esenciales y se ejemplifica cómo una fundación debe ser creada desde sus inicios con todo lo necesario para que a través del tiempo logre los objetivos y los proyectos propuestos.

4.2.- VALIDACIÓN A TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN DE DOS EJEMPLOS DE CAMPAÑAS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS DE OTROS PROYECTOS

Se tomaron 2 campañas de recaudación de fondos como ejemplo para evaluar las causas del logro o del fracaso de la meta de éstas y confirmar la necesidad de la definición de la estrategia de operación en los proyectos de recaudación de fondos.

En la tabla 4.4 la campaña A logró su meta a más del 100% y la campaña B solamente al 50%. También se puede observar que existe una diferencia importante en la composición del consejo; aunque tienen el mismo número de personas y en ambos se considera que los consejeros son personas trabajadoras, éticas y comprometidas. En la campaña A hay mayor diversidad de profesiones que en la campaña B. Con esto se comprueba que al tener mayor diversidad de profesiones en el consejo o patronato, el universo de posibles donantes es mayor, ya que cada quien conoce a diferentes posibles donantes.

GENERALES DE CAMPAÑAS		
CONCEPTO	CAMPAÑA A	CAMPAÑA B
MONTO DE CAMPAÑA	X	Y
META	Completada al 103%	Alcanzada en un 50% aproximadamente
CONSEJO	9	9
PERFIL DE CONSEJEROS	Diversidad de profesiones, comprometidos, éticos y trabajadores	En su mayoría (6) abogados, comprometidos, éticos y trabajadores
TIPO DE CAMPAÑA	Capital	Capital

Tabla 4.4: Datos generales de campañas A y B

Fuente: Datos propios

En la tabla 4.5 y en su gráfico, figura 4.2, se muestra lo referente a la lista de donantes. La lista de posibles donantes de la campaña A es mucho más extensa que la de la campaña B, lo que lleva a poder tener más campo de acción si hay respuestas negativas. El resultado de un consejo sin diversidad de profesiones hace que las listas de posibles donantes sean menores y a su vez que se tengan menos oportunidades de rechazos al proyecto.

LISTAS DE DONANTES		
CONCEPTO	CAMPAÑA A	CAMPAÑA B
Donantes en lista	287	60
No se visitaron	129	22
Se visitaron	158	38

Tabla 4.5: Número de posibles donantes de campañas A y B

Fuente: Datos propios

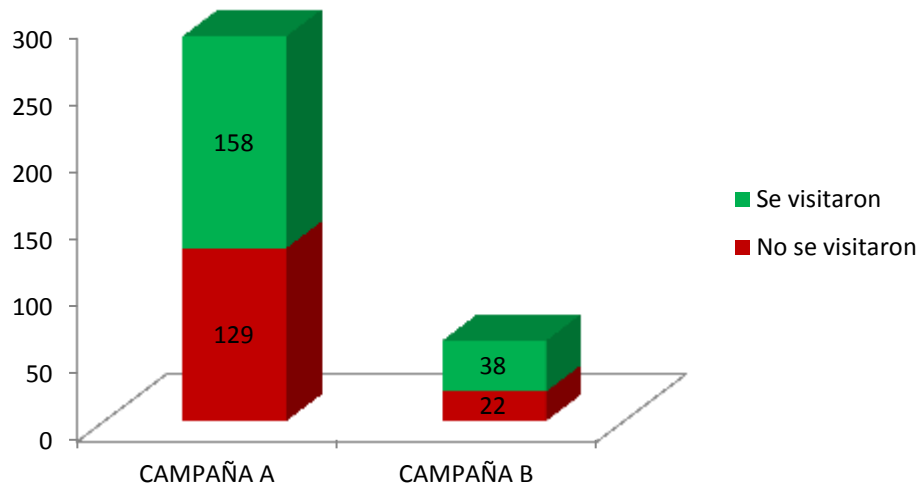


Fig. 4.2: Gráfica de donantes visitados en campañas A y B

Fuente: Datos propios

En la tabla 4.6 y su gráfico correspondiente, Figura 4.3, se puede ver las respuestas de las visitas a los posibles donantes. La campaña A nos marca mayor número de éxitos, además que lo señalado anteriormente se debe a:

- El tipo de proyecto
- La preparación y entrenamiento de los miembros del consejo o patronato para solicitar donativos
- El análisis de posibles donantes

RESPUESTAS DE VISITAS A POSIBLES DONANTES		
CONCEPTO	CAMPAÑA A	CAMPAÑA B
No donaron	16	22
Dijeron que si y nunca donaron	8	6
Nos remitieron con alguien más	2	0
Nunca dieron una respuesta	9	0
Donaron	123	10

Tabla 4.6: Respuestas de visitas a posibles donantes de campañas A y B

Fuente: Datos propios

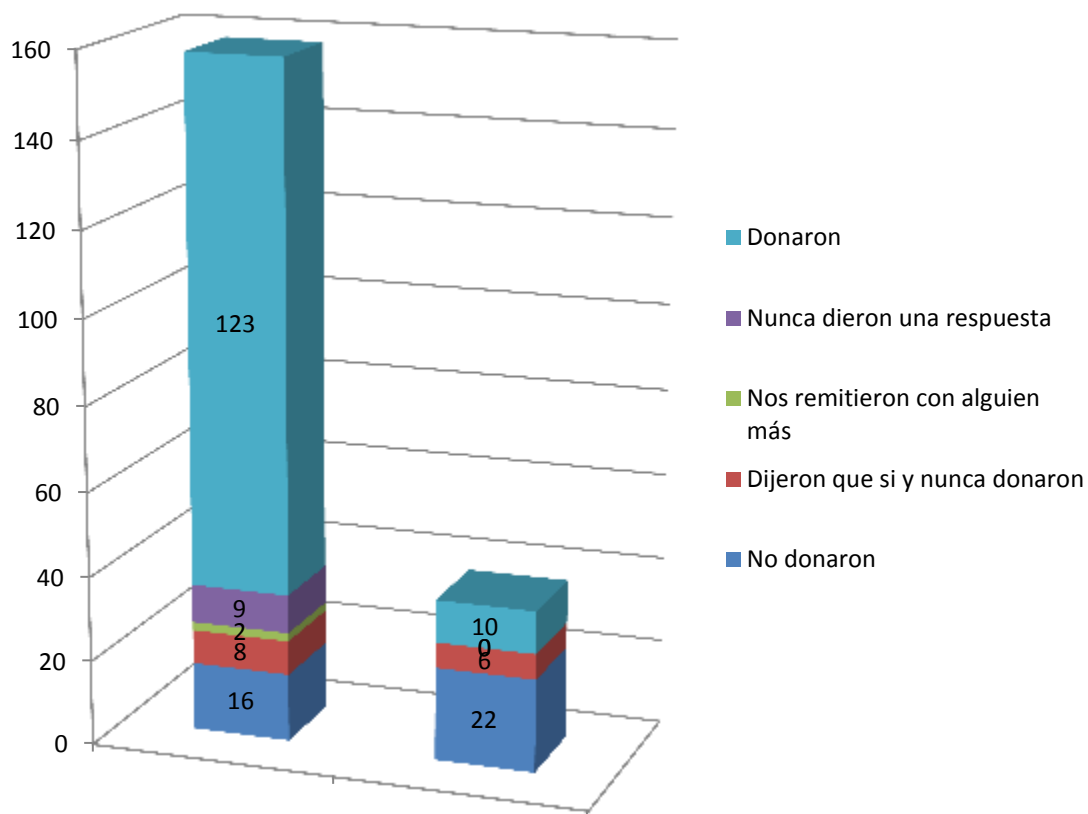


Fig. 4.3: Gráfica de respuestas en visitas a posibles donantes de campañas

A y B

Fuente: Datos propios

Con el análisis realizado a la campaña A y B se demuestra la necesidad e importancia de la definición de la estrategia de operación en los proyectos de recaudación de fondos.

CONCLUSIONES:

- Se estudió la importancia y las características de las fundaciones a nivel mundial y en particular en México
- Se determinaron los ocho elementos necesarios y su importancia para la creación de la Fundación UP-IPADE
- Se definió el modelo de operación basado en una filosofía de mejoramiento continuo
- Se demostró a través de los primeros tres proyectos de la Fundación UP-IPADE y el ejemplo de dos proyectos conocidos de recaudación de fondos la necesidad de utilizar los elementos planteados para la creación de la fundación, las estrategias y los procesos para su operación, en especial en los proyectos de procuración de fondos.

RECOMENDACIONES:

- Al aplicar la filosofía del mejoramiento continuo se concibe la Fundación UP-IPADE en constante movimiento, lo que implica el análisis permanente de oportunidades de mejora relacionada con los elementos definidos para la creación de la fundación, y también para su operación deberá estudiar cada 3 ó 5 años los elementos de la Fundación UP-IPADE, ya que ésta podría sufrir cambios a través del tiempo
- Se recomienda que aunque en un principio el sistema UP-IPADE esté apoyando a la Fundación como si fuera un departamento, al final se debe de buscar que ésta funcione de manera independiente y como una institución de servicios a todos los proyectos del sistema, esto en base a que el objetivo de la Universidad es formar personas y el objetivo de la Fundación UP-IPADE es buscar alianzas y recursos para apoyar proyectos que faciliten el cumplimiento del objetivo de la Universidad

BIBLIOGRAFÍA:

- Berger R. (2009). Fundaciones Comunitarias en México: Un Panorama Detallado. Recuperado de <http://www.sfteamworks.com>
- Bermúdez F. (2011). Filantropía 3.0: Un Nuevo Enfoque. Recuperado de <http://responsabilidad-social.educacionparapoder.com.ar>
- Burger H. et al. (1999). Principales Programas e Iniciativas de Investigación en Filantropía en América Latina. Recuperado de <http://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx>
- Carrillo P. et al. (2009). Construyendo Tu Organización en 16 Pasos. Alternativas y Capacidades.
- Centro de Recursos Internacionales para Organizaciones Civiles. (2012). Serie 1 (Taller): Financiamiento de Proyectos Sociales con Donativos de Estados Unidos de América. Centro de Recursos Internacionales para Organizaciones Civiles, A.C.
- Cruz R. (2008). La Importancia de la Educación en México. Recuperado en: <http://www.elsiglodetorreon.com.mx>
- El Instituto Mexicano de la Juventud. (2007). Construyendo tu Organización en 16 Pasos. Instituto Mexicano de la Juventud.
- El Instituto Mexicano de la Juventud. (2007). Fortalecimiento Institucional de Organizaciones Juveniles. Instituto Mexicano de la Juventud.

- Esnaola F.C. (2008). Diseño de una Fundación Corporativa. Recuperado de <http://responsabilidad-social.educacionparapoder.com.ar>
- Fourthsector. (2008). The Emerging Fourth Sector. Recuperado de: <http://www.fourthsector.net>
- Fundación Empresarios por la Educación (2010). Educación y desarrollo de base: lineamientos para la definición del perfil de proyectos de educación y desarrollo de base, Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base.
- Fundación Merced. (2007). Programa Dirección y Gerencia Social para OSC. Curso Fundación Merced
- Küng H. (1993). Declaration Toward a Global Ethic. Council for a Parliament of the World's Religions, Chicago.
- Lysakowski L. (2004). Establishing Your Development Office. Recuperado de <http://start.org>
- Norma ISO 9001. (2008). Recuperado de <http://www.iso.org>
- Núñez E. (2006). Vinculación del Empresariado con las Instituciones de Educación Superior a través de las Fundaciones Universitarias. Revista Científica del ITECO. 1 (1).
- Procura. (2010). Experiencias Significativas: Patronato y Voluntariado. Procura, A.C.
- Procura (2012). Principios y Técnicas en la Procuración de Fondos. Curso 101 Procura A.C.

- PYM Asesores. (2012). Creación de una Fundación. PYM Asesores, S.C.
- Scott A., Winder D. (2003). Creación de una Fundación. Recuperado de <http://www.synergos.org/>
- Schaml R., Cisternas C. (2000). Sistemas de Información: Una Metodología para su Estructuración. Recuperado de <http://www.inf.udec.cl>
- Vela G., Sierra J.F. (2007). Planeación, Seguimiento, Evaluación y Sistematización. Un Sistema para el Cambio, el Aprendizaje y la Efectividad de las Organizaciones Comunitarias. Colección Cúspide.

ANEXOS

“ANEXO 1”

UNIVERSIDADES Y SUS FUNDACIONES						
Nombre de Universidad	País	Misión	Visión	Valores	Objetivos	Proyectos
Pontificia Universidad Católica de Chile	Chile	El objetivo fundamental de la Fundación Copec-Universidad Católica es difundir y promover la investigación científica y tecnológica relacionada con los recursos naturales del país.	Su labor se realiza a través de las siguientes 3 líneas de acción: Fomentar la investigación aplicada, mediante el desarrollo de procesos y productos, prestando servicios científico-tecnológicos en el ámbito de los recursos naturales, procurando alcanzar un alto impacto económico-social. Promover la creación de alianzas estratégicas entre entidades de investigación y desarrollo, tanto nacionales como internacionales, y de otras entidades, públicas o privadas, para lograr la máxima eficacia en ejecución de los proyectos que se aborden en el marco de la fundación. Difundir en la comunidad nacional los avances en ciencia y tecnología generados en nuestro país en el ámbito de los recursos naturales.	-	La Fundación Copec-universidad Católica se constituyó en junio del año 2002, como resultado de una alianza estratégica entre Empresas Copec y la Pontificia Universidad Católica de Chile, con el propósito de impulsar programas de investigación científica que contribuyan al desarrollo del país, mediante un mejor aprovechamiento de sus recursos naturales. Se busca con ella, hacer realidad la evidencia- reconocida internacionalmente- de que el vínculo entre las universidades y las empresas es la clave para buscar fórmulas de desarrollo eficaces y creativas.	La Pontificia Universidad Católica de Chile no tiene una sola fundación, sino que tiene alianzas estratégicas, enfocadas a proyectos específicos. Se puede ver cada uno de los vínculos con organizaciones y se da una cuenta de los programas con los que están comprometidos.
Universidad de Harvard	E.U.A.	En 1981, el presidente y los decanos de la Universidad de Harvard crearon la Fundación para las Relaciones Interculturales Harvard, con el mandato de "mejorar las relaciones entre los grupos raciales y étnicos dentro de la universidad y para mejorar la calidad de nuestra vida común." En la búsqueda de esta misión, la Fundación busca involucrar a los estudiantes de todos los orígenes raciales, étnicos y culturales en las empresas en curso de la Universidad. La Fundación patrocina programas anuales y actividades que tiendan a fomentar la conciencia interracial e intercultural y el entendimiento en la comunidad Harvard, así como para poner de relieve las contribuciones culturales de los estudiantes de todos los orígenes.	-	-	-	Apoyo a la igualdad

Universidad de Stanford	E.U.A.	La Universidad de Stanford cuenta con una oficina de relaciones con fundaciones, que es la que se encarga de la recaudación de fondos. También es el enlace entre las diferentes facultades para conseguir fondos para investigación, funciona como una coordinadora para hacer las propuestas de solicitud de fondos a fundaciones privadas y hacer todo el trabajo que se requiere como el material, los documentos y las firmas necesarias para esas solicitudes de fondos, ya sean becas, fondos para investigación o para los diferentes proyectos de las facultades dentro de la universidad.	-	-	-	Becas, proyectos de investigación, proyectos de la universidad, publicación electrónica para la comunidad, talleres eventuales para recaudación de fondos.
Universidad de Nueva York (Estatal)	E.U.A.	La Fundación para la Investigación SUNY de la Universidad Estatal de Nueva York trabaja con los líderes, tanto académicos como de negocios de las diferentes facultades, para el apoyo de: la investigación, el descubrimiento, la transferencia de conocimiento y la propiedad intelectual para beneficio del público y del crecimiento económico, a través, de una eficiente y hábil administración de proyectos.	Compromiso con la calidad, enfocado en un servicio eficiente al profesorado, la administración, el alumnado, los patrocinadores y la comunidad de investigadores. Proveer un ambiente que facilite los programas de patrocinio y colaboración dentro de los diferentes campus de la universidad, así como del sector público y privado. Aportar los medios para ser el motor de la economía innovadora de la Universidad Estatal de Nueva York.	La gente, la comunidad y la colaboración. El ambiente académico y misiones de cada campus de manera individual. Integridad y comportamiento ético. Flexibilidad, adaptabilidad e innovación. Calidad y eficiencia. Transparencia y buena administración	-	Proyectos de investigación
Escuela de Negocios Wharton de la Universidad de Pensilvania (Wharton Business School- University of Pennsylvania)	E.U.A.	La oficina de Relaciones con Fundaciones de la Universidad de Pensilvania es la encargada de manejar las relaciones entre la Universidad y fundaciones filantrópicas privadas.	Se tiene la visión de que cada contacto que se tiene con una fundación privada se optimice y se vuelva estratégico.	-	La oficina está dedicada a establecer y mantener relaciones estratégicas entre la Universidad y sus facultades con una gran variedad de corporaciones y fundaciones tanto locales como nacionales. La intención es maximizar la ayuda que se adquiere de estas relaciones para el apoyo de la investigación, la enseñanza y las diferentes actividades de la universidad.	Proyectos de la universidad priorizados por el Consejo de Administración, el Presidente, los Rectores y Directores de las diferentes facultades o escuelas. Además de coordinar esfuerzos de investigación para identificar que facultad es la indicada para cada solicitud y también a quien se le otorga algún premio o reconocimiento por su labor.

Universidad de Columbia	E.U.A.	La misión principal de su oficina de recaudación (no tiene fundación como tal) es hacer un enorme esfuerzo para que se refleje el alcance de la Universidad de Columbia a nivel global.	La visión a largo plazo es el reconocimiento de lo que aporta la Universidad de Columbia a sus más de 160,000 egresados, sus padres, los alumnos y amigos de la universidad	-	-	Campaña anual con objetivo de 5 billones de dólares principalmente para: ayuda financiera (becas), fondo patrimonial para cada facultad, inversión en instalaciones para artes, empresariales, neurociencia, educación médica y deportiva, se puede donar en línea.
Universidad de California en San Diego	E.U.A.	Dar un servicio de altísima calidad, enfocado al servicio del cliente, dándole información financiera confiable, a tiempo y exacta de la fundación y su operación, siguiendo las mejores prácticas y los principios de la Universidad como la prudencia, la ética y los estándares morales.	-	-	La fundación, acepta, administra e invierte los regalos a la fundación, ya sean en efectivo o en propiedades de bienes raíces o personales donadas, para manejarlas como fondos ya sea para proyectos de la Universidad o para fondos patrimoniales. Al 30 de junio de 2012, se cuenta con un fondo de \$586 millones, de los cuales \$ 290 millones están comprometidos en el fondo patrimonial.	Becas y proyectos de la universidad como: California Institute for Telecommunications and Information Technology, fondo patrimonial para la Biblioteca de la Universidad de California en San Diego, escuela de Ingeniería Joan y Irving Jacobs, Kavli Instituto para el Cerebro y la Mente, Centro Oftalmológico, Centro para investigación del Cáncer, Centro de Música Conrad, Prebys, Edificio de Investigación Biomédica Liechttag Family, etc.
Universidad de California, Berkeley	E.U.A.	La Fundación funciona a través de un Consejo de Administración que se compone de profesionistas, empresarios y líderes filantrópicos dedicados a promover la universidad en su camino de enseñanza, investigación y servicio público (comunitario). La labor fundamental del consejo es asistir a la universidad en procurar la recaudación de fondos, ya sea en efectivo, en especie, en propiedades de bienes raíces o a través de pólizas de seguros, para poder asegurar los programas de la universidad. También tiene como finalidad apoyar nuevos proyectos y financiar diferentes actividades, así como administrar e invertir los fondos y manejar el fondo patrimonial. Es un esfuerzo continuo para tener un flujo estable de ingresos para asistir a la universidad.	-	-	-	Proyectos de investigación, inversión en infraestructura, expansión, becas y fondos patrimoniales entre otros proyectos, además de proyectos comunitarios en beneficio del estado y de la nación.

Escuela de Negocios de Londres (London School of Economics)	R.U.	The London School of Economics, no maneja una fundación como tal, manejan campañas anuales de recaudación de fondos, y normalmente vienen de sus egresados, alumnos, padres de familia y amigos de la escuela, sin embargo la misión del departamento es: unir a una comunidad global de donantes con el fin de mantener la reputación de clase mundial de The London School of Economics.	-	Matener un código de ética y buenas prácticas.	-	Becas: Dar oportunidad a estudiantes de experimentar la educación que se imparte en la escuela, cambiando su vida al impactarla positivamente, desarrollando liderazgos y experiencia para formar a los líderes del mañana.
Escuela de Negocios Thunderbird (Thunderbird Business School, Arizona)	E.U.A.	La escuela de negocios de Thunderbird no maneja una fundación como tal, ellos manejan una campaña anual que funciona básicamente igual que un teletón, pero vía telefónica, esta se hace a nivel nacional e internacional. También manejan otras campañas de recaudación de fondos durante el año. Campañas de recaudación con egresados, campañas especiales (no específica) a través de su página web, o vía correo postal. Todo esto lo maneja una oficina de relaciones con egresados y desarrollo institucional. Cuando es necesario se forman voluntariados.	-	-	-	Proyectos de la universidad
Fundación de la Universidad de Indiana	E.U.A.	Inspirar a donantes para invertir en el poder que ejerce la Universidad de Indiana para transformar vidas y mejorar el Estado, la Nación y el mundo	Como líderes en el campo de educación superior y filantropía, la Universidad de Indiana y la Fundación forman una sociedad para recaudar los recursos necesarios para lograr sus objetivos.			Proyectos de la universidad
Foundation University (Esta no es una Fundación como tal, pero si recaudan fondos, para un plan de Universidad a Distancia)	Holanda	Proveer educación para el desarrollo integral de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y las libertades fundamentales, promoviendo la tolerancia y la amistad dentro de los diferentes grupos raciales y religiosos	Nuestra visión es la justicia en la educación superior, que significa la distribución del conocimiento en una base de igualdad, que este disponible para cualquier presupuesto y grupo de edad que no tendría la posibilidad económica, o que por razones políticas o de raza no puedan cursar una carrera universitaria, en un campus por varios años.		Lograr educar con una visión mental más amplia, con compasión y conciencia a los seguidores de Jesucristo para beneficio de la humanidad, independientemente del género, la raza o entorno.	Apoyo a la igualdad

Fundación de la Universidad de Oklahoma	E.U.A.	Es una fundación independiente sin fines de lucro que alienta y apoya la donación filantrópica a beneficio de la Universidad de Oklahoma. La fundación actúa como la organización principal a través de la cual se reciben esos donativos y se administran en beneficio de la universidad. Su única razón de existir es para apoyar a la universidad y servir a sus donantes generosos que los apoyan.				Proyectos de la universidad
Fundación de la Universidad Estatal de Georgia	E.U.A.	La misión de la fundación es apoyar la misión de la universidad asegurando la recaudación de fondos privados, protegiendo estos fondos y haciéndolos crecer.	La visión de la Fundación de la Universidad Estatal de Georgia es convertirse en líder de la investigación pública en un entorno urbano.		Incrementar la recaudación de fondos privados para lograr las metas de la universidad. Implementar políticas de inversión y gasto de esos fondos. Coordinar todos los esfuerzos de recaudación de fondos privados con todos los afiliados a la universidad. Ofrecer y a su vez recibir consejos del Presidente de la Universidad Estatal de Georgia. Desarrollar alianzas estratégicas.	Proyectos de la universidad
Fundación de la Universidad de California en Irvine	E.U.A.	Hacer la promoción de la universidad; incrementar la cultura de la filantropía; manejar y hacer crecer los fondos patrimoniales; Asegurarse del uso apropiado de esos recursos, y guiarnos con ética y mejores prácticas		Respeto - Creemos que es básico para la interacción humana. Curiosidad Intelectual - Nuestro compromiso es aprender, enseñar, crear e investigar. Integridad - Nosotros decimos la verdad y hacemos el esfuerzo para ganarnos la confianza de quienes nos rodean. Compromiso - Siempre damos nuestro mejor esfuerzo. Empatía - Actuamos con compasión y sensibilidad. Aprecio- Apreciamos diferentes opiniones y puntos de vista. Diversión - Disfrutamos de nuestras vidas al máximo.		Fondo Patrimonial

Fundación de la Universidad de Los Ángeles/Fundación para el Desarrollo	Filipinas	Para hacer realidad su visión, la universidad está comprometida con el "desarrollo total del hombre a Dios y a la humanidad"	Inspirado por las enseñanzas y la tradición de la Iglesia Católica, la Fundación universitaria Ángeles imagina emerger como un centro de enseñanza, investigación y servicios de extensión comunitaria en la región y en la comunidad global.		<p>Proporcionar profesorado competente y dedicado. Mejorar el estado de las instalaciones. Crear programas que respondan tanto al entorno local como al internacional. Desarrollar líderes comprometidos y profesionales en diversos campos del quehacer, imbuidos de una preocupación genuina por el mejoramiento de la calidad de la vida humana y de la sociedad en general. Iniciar proyectos de investigación y de extensión comunitaria que se orienten hacia la transformación social. Promover la educación de calidad. Impartir conocimientos e involucra valores morales sólidos, fomentando el amor a</p>	Tienen diferentes proyectos entre los cuales destacan becas y ayudas, misiones médicas y quirúrgicas, programa de indigencia, ayuda de emergencia para desastres naturales, consultoría y gestión de redes, donación de equipos para hospitales, así como proyectos de construcción como la biblioteca y la torre médica.
Fundación de la Universidad Estatal de Missouri	E.U.A.	La misión de la fundación es el desarrollo de un ambiente que promueva la filantropía, recibir esa recaudación, manejarla y distribuir los recursos de manera apropiada para apoyar los diferentes programas de instrucción, investigación y servicio público de la universidad.			<p>El objetivo a largo plazo, entre 50 y 100 años, es la creación del fondo patrimonial, así lo define el comité de finanzas. Se determina el monto del fondo patrimonial con la siguiente fórmula: lo que se requiere de gasto por cierto tiempo, más la suma del porcentaje de la inflación estimada, más el porcentaje de intereses generados y de ahí el comité de finanzas calcula un 9.5 % extra de este monto con el fin de que se puedan lograr los objetivos propuestos.</p>	Fondo Patrimonial para después apoyar proyectos de la universidad

Fundación de la Universidad Estatal de Oregón	E.U.A.	La misión tanto de la universidad y como de la fundación es el compromiso con la enseñanza, la investigación y la difusión y alcance de la misma. La misión se logra formado egresados competitivos en la economía global, en la continua búsqueda del conocimiento, manteniendo un enfoque en la excelencia académica, particularmente en áreas de: adelantos en ciencia, ecosistemas sustentables, mejoramiento y bienestar en la salud humana, promoción del crecimiento económico y el progreso social.	Darle el mejor servicio a la gente de Oregón, dentro de las primeras 10 instituciones concesionadas en los Estados Unidos.		Proveer programas académicos excepcionales que refuercen nuestros los campos de interés. Proveer excelencia docente y un ambiente de estudio de excelencia. Incrementar la recaudación de fondos privados, asociaciones, becas de investigación y transferencias tecnológicas. Invertir de la manera mas efectiva los recursos para lograr éxitos.	Becas de investigación
Fundación de la Universidad de Illinois	E.U.A.	La Fundación de la Universidad de Illinois es una institución sin fines de lucro que es responsable de alentar la donación de recursos y la recaudación de fondos para lograr los objetivos de la misión de la Universidad. De hecho es una institución independiente de la universidad pero que su única razón de existir es el servicio a la universidad misma.		La Fundación de la Universidad de Illinois aplica varios valores importantes a nuestra labor cotidiana en la interacción con nuestros colegas, alumni y donantes. Basamos nuestras prácticas y comunicaciones interpersonales con los siguientes ideales: calidad, profesionalismo, servicio, integridad, unidad y cuidado	Ser el custodio de los fondos patrimoniales de la universidad. Administrar los fondos recaudados para diferentes proyectos, dando preferencia a donde de mejores resultados y beneficios. Elaborar reportes frecuentes a nuestros donantes.	Proyectos de la universidad
Fundación de la Universidad Estatal de Virginia	E.U.A.	La fundación se creó en 1968 con el propósito de apoyar la misión de la universidad, recaudando fondos, manejándolos y distribuyéndolos para beneficio y crecimiento de los proyectos universitarios.				Proyectos de la universidad
Fundación de la Universidad de West Virginia	E.U.A.	La misión es enriquecer las vidas de aquellos que pasan por la universidad de West Virginia, a través de la recaudación de fondos privados para dar servicio a la universidad y sus filiales.	La Fundación debe de ser un modelo de excelencia en la recaudación de fondos, así como en su inversión, manejo y administración.	Nuestros valores fundamentales son: responsabilidad, servicio, profesionalismo, integridad, valorar nuestras relaciones y manejarlas de manera justa, honesta y de manera independiente. Tratar de excederse en las expectativas y mantener un estándar de excelencia.	Como objetivos se planteo una visión y un plan de acción que establece una dirección estratégica enfocándose a varias áreas de oportunidad entre las cuales se encuentran becas con un incremento en un 25%, incremento del alumnado en un 100% para el 2020 y brindar recursos para necesidades especiales y específicas de la universidad.	Becas y proyectos de la universidad

Fundación de la Universidad de Iowa	E.U.A.	Fomentar el avance de la universidad, cumpliendo las metas de aquellos a quienes sirven	Inspira la generosidad y exceder las expectativas	Innovación, comunicación, enfoque al donante, profesionalismo, integridad y colaboración.	Maximizar la recaudación de fondos a través de estrategias innovadoras. Enfocarse al servicio del donante. Enriquecer y aumentar la cultura de la filantropía dentro del Campus Universitario. Expandir la estrategia de comunicación para alcanzar objetivos estratégicos. Administrar sabiamente los recursos. Promover un efectivo y excepcional lugar de trabajo.	Proyectos de la universidad
Fundación de la Universidad de Wisconsin	E.U.A.	La Fundación de La Universidad de Wisconsin compromete a aquellos interesados en la Universidad, para proveer oportunidades para mejorar la enseñanza, la investigación y otros programas, garantizando una administración ética de las donaciones recibidas	Que la filantropía haga la diferencia entre mantener una gran universidad o evolucionar a una extraordinaria.	La alegría de dar y el poder de la filantropía. El impacto transformador de la Universidad de Wisconsin. El trato con respeto, cortesía y dignidad. La inviolabilidad del comportamiento ético, la honestidad y la integridad.		Proyectos de la universidad
Fundación de la Universidad Manuel S. Enverga	Filipinas	La universidad en si es una fundación. Surgió al finalizar la segunda guerra mundial y su misión es la enseñanza, la investigación y el servicio comunitario-ofreciendo programas para apoyar el desarrollo nacional.	La universidad es un centro de excelencia en el desarrollo de ciudadanos, formando líderes con una vida moral, guiada en la fe en Dios y en el amor a sus semejantes.	PASION POR LA EXCELENCIA: Liderazgo, compromiso personal, lealtad, disciplina, creatividad y pensamiento crítico. RESPETO POR LA DIGNIDAD HUMANA: Respeto a las libertades básicas y los derechos humanos, el ejercicio de esos derechos con responsabilidad, sensibilidad moral y el reconocimiento de diferencias culturales. JUSTICIA SOCIAL, DENTRO DE UN MARCO DEMOCRÁTICO: Preocupación por la pobreza, ejercicio de la autoridad basada en la democracia, con una visión nacionalista. DESARROLLO SUSTENTABLE: Armonía con la naturaleza y auto sustentabilidad. PAZ Y ARMONÍA: Solidaridad y unión por el bien común. Buena voluntad en el ámbito internacional y entendimiento. Búsqueda de la belleza y la verdad.		Proyectos de la universidad

Qatar	<p>La misión de la Fundación es preparar a graduados de preparatoria para cumplir con los requisitos académicos habituales de entrada de la Universidad de Qatar y de los colegios universitarios y programas específicos. Además de proporcionar a los estudiantes con el conocimiento y las habilidades esenciales en el idioma inglés, matemáticas y tecnologías de la información y comunicación. La Fundación prepara a los estudiantes con la comunicación y las habilidades necesarias para tener éxito en el estudio de programas académicos competitivos y desafiantes en la Universidad de Qatar.</p>	<p>El programa de la Fundación busca la transición efectiva de los graduados de secundaria para que puedan desempeñarse con éxito a nivel universitario.</p>			<p>Programa para que los estudiantes mejoren sus habilidades de matemáticas e inglés para antes de iniciar la vida universitaria</p>
-------	---	--	--	--	--

“ANEXO 2”

Un favor: Ojalá pudieras darme tu valiosa ayuda para la mejora de un modelo de fundación universitaria que es el objeto de mi tesis de maestría

Título de Tesis: MODELO DE UNA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA

Autor: Mónica Figueroa Cárdenas

Breve descripción: Determinación de los elementos básicos necesarios para la creación de una fundación estructurada que apoye el logro de sus objetivos en todos los rubros, principalmente en la recaudación de fondos.

Instrucciones:

¿Para ti una buena estructura de una fundación debe de tomar en cuenta los siguientes elementos?

1.- Te pido por favor poner en la tabla si consideras o no que los elementos mencionados son importantes para la base de una fundación

2.- En caso de que consideres importante algún otro elemento favor de escribirlo en los cuadros vacíos

Concepto	Si o No
Gobierno: Patronato – Consejo	
Cultura: Nombre, misión, valores	
Procesos estandarizados de trabajo	
Personal	
Estrategia: Planeación, Líneas de acción, objetivos	
Infraestructura y recursos	

¡Muchas gracias por tu apoyo!

Nota: Posteriormente te enviaré la lista que decidamos con su valiosa opinión, donde te pediré me ayudes a establecer una prioridad

“ANEXO 3”

RESPUESTAS	CR	EI	IC	LV	CA	EF	EA	JS	CT	RI	JA	MA	JR	EE
Concepto	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
Gobierno: Patronato – Consejo	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Cultura: Nombre, misión, valores	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Procesos estandarizados de trabajo	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Personal	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si
Estrategia: Planeación, Líneas de acción, objetivos	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Infraestructura y recursos	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Lo básico	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si

Observación	Contacto
Calidad moral de los miembros de la fundación y el patronato	EA
Pasión por los proyectos, sin esta, no se puede convencer a donantes	EA
Tanto consejo como el patronato apoyan a la recaudación de fondos	CT
Selección y nombramiento de los socios de la Fundación	JA
Definir el órgano de gobierno	JA
Contar con un Consejo o Patronato (socios) de la Fundación	JA
Compromiso de los consejeros a conseguir fondos	MA
Integridad de los consejeros	MA
Causa específica, para qué se crea la fundación	LV
Tener una razón poderosa, un objetivo definido que resuelva el problema	CT
Elegir el nombre de la Fundación. Es importante revisar que el nombre que se seleccione no exista o no esté registrado	JA
Objeto Social. Está es uno de los elementos mas importantes que hay que tomar en cuenta. Es la razón de ser de la Fundación. Que sector van a beneficiar. Recordar que aquí buscar ser amplio y no tan específico en lo referente al objeto social. Se tiene que pensar tanto en hacia donde vamos a dar el dinero, como de donde puedo obtenerlo	JA
Definir con claridad hacia donde dirigirán su apoyo	JA
La causa, debe ser significativa, necesaria, cubrir una necesidad...	JR
Perfiles de puesto y manuales	CT
Procesos con cierta flexibilidad	RI
Establecer las políticas de operación de la Fundación	JA
Definir las reglas y parámetros de operación	JA
Personal debe ser adecuado y es muy importante	CT
Un buen director con su equipo de trabajo	RI
Investigación de las necesidades de la universidad	EF
Posibilidad de alianzas estratégicas con empresas	EF
Objetivos	CT
Plan a corto, mediano y largo plazo	CT
Visión	RI
Revisión y actualización de objetivos y visión cada dos años	RI
Cronogramas de acción	RI

Permisos legales	CR
Donataria Autorizada	CR
Aspecto legal	LV
Registrar el nombre ante la Secretaría de Relaciones Exteriores	JA
Nombrar el representante legal	JA
Elaboración de estatutos (Duración de la Fundación, duración de los socios o miembros, información del patrimonio de la Fundación, como se puede disolver la Fundación y que pasaría con el patrimonio)	JA
Protocolización de los Estatutos	JA
Inscribir el acta constitutiva en el Registro Público de la Propiedad	JA
Tramitar el RFC	JA
Tramitar la deducibilidad de impuestos	JA
Establecer la Fundación Legalmente	JA
Mercadotecnia y comunicación	EE
Proyecto y estrategia de comunicación	RI

“ANEXO 4”

Muchas gracias por tu apoyo en la primera parte de este estudio!! Ojalá y pudieras apoyarme en esta segunda y última parte del proceso

Título de Tesis: MODELO DE UNA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA

Autor: Mónica Figueroa Cárdenas

Breve descripción: Determinación de la importancia de elementos básicos para una fundación

Instrucciones:

Poner en orden de importancia, siendo más importante el marcado con número 8 y el menos importante el número 1.

Concepto	No. De importancia
Gobierno: Patronato – Consejo: <ul style="list-style-type: none">• Que apoye a la recaudación de fondos• Que tenga interés y pasión en los proyectos• Que dedique a la causa tiempo y trabajo	
Planeación Estratégica (Cultura: Nombre, misión, valores): <ul style="list-style-type: none">• Definición de la causa específica para lo que se crea• Causa significativa y necesaria para el país	
Trámites legales: <ul style="list-style-type: none">• Acta Constitutiva• Autorización para ser donataria	

Infraestructura y recursos: <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones • Recursos para operar 	
Personal: <ul style="list-style-type: none"> • Personal adecuado • Buen equipo de trabajo 	
Estrategia de operación (Planeación, Líneas de acción, objetivos): <ul style="list-style-type: none"> • Plan a corto, mediano y largo plazo • Elección y definición de proyectos • Cronogramas de trabajo 	
Procesos estandarizados de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Perfiles de puesto • Parámetros de operación 	
Comunicación: <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto y estrategia de comunicación para que el proyecto sea conocido dentro y fuera de la institución 	

Nota: Favor de no repetir ningún número

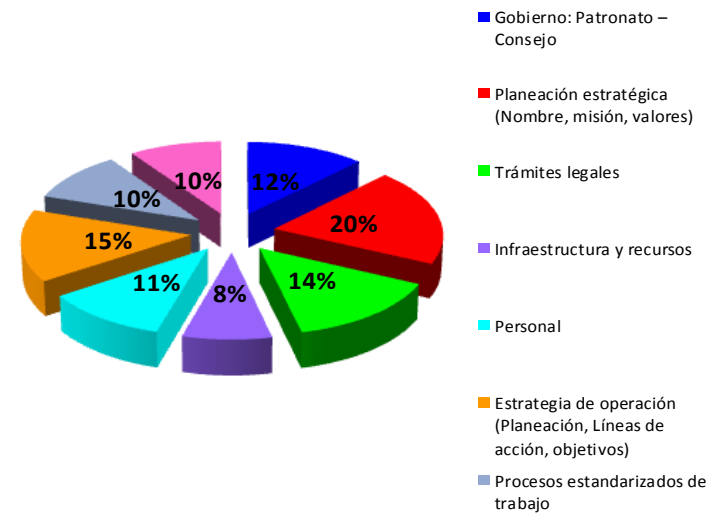
“ANEXO 5”

RESPUESTAS	CR	EI	IC	CA	EF	EA	JA	TOTAL	DIFERENCIAS		TOTAL
Concepto	No.	No.	No.	No.	No.	No.	No.				
Gobierno: Patronato – Consejo	3	4	5	3	3	6	7	31	-0.5	0.25	12%
Planeación estratégica (Nombre, misión, valores)	8	7	8	5	6	8	8	50	18.5	342.25	20%
Trámites legales	7	8	6	2	5	2	6	36	4.5	20.25	14%
Infraestructura y recursos	1	2	2	4	7	1	3	20	-11.5	132.25	8%
Personal	4	5	3	1	8	5	2	28	-3.5	12.25	11%
Estrategia de operación (Planeación, Líneas de acción, objetivos)	6	3	7	7	2	7	5	37	5.5	30.25	15%
Procesos estandarizados de trabajo	5	6	1	6	1	3	4	26	-5.5	30.25	10%
Comunicación	2	1	4	8	4	4	1	24	-7.5	56.25	10%
								252		624	100%

Concepto	Total
Gobierno: Patronato – Consejo	12%
Planeación estratégica (Nombre, misión, valores)	20%
Trámites legales	14%
Infraestructura y recursos	8%
Personal	11%
Estrategia de operación (Planeación, Líneas de acción, objetivos)	15%
Procesos estandarizados de trabajo	10%
Comunicación	10%

Promedio 31.5

Elementos e importancia para la creación de la Fundación UP-IPADE



“ANEXO 6”

GUÍA DE ENTREVISTA:

A) HABILIDAD DE COMUNICACIÓN:

Escribe, habla y presenta la información persuasiva y efectivamente

Preguntas de entrevista:

- Dime acerca de un proyecto o de una actividad en la cual era necesario mantener a otros informados. ¿Cómo lo hiciste?, ¿Fue efectiva la comunicación?, ¿Cómo sabes que fue efectiva la comunicación?
- ¿Cuál es la persona o audiencia más importante o retadora con la que te has enfrentado?, ¿De qué hablaste?, ¿Cómo te preparaste para ello?, ¿Cuál fue el resultado?

Notas: A lo largo de la entrevista tendrás la oportunidad de evaluar las habilidades de comunicación de la persona. La entrevista entera es un ejemplo conductual de lo que aprenderás en el trabajo.

B) HABILIDADES DE RELACIONES INTERPERSONALES:

Desarrolla y mantiene buenas relaciones laborales con otro.

Preguntas de entrevista:

- Dime acerca de alguna ocasión cuando trabajaste con alguien que tenía un estilo diferente de trabajar del tuyo. Descríbeme tu estilo de trabajo y cómo fueron diferentes. ¿Cómo manejaste la situación?
- Dime acerca de algún trabajo que hayas realizado en donde las relaciones eran fundamentales para el éxito. ¿Cómo construiste las relaciones que necesitabas?

C) HABILIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO:

Demuestra la habilidad de trabajar en equipo definiendo objetivos comunes asegurando la claridad de los roles y trabajando en equipo de tal manera que se mejore la efectividad en el trabajo.

Preguntas de entrevista:

- Dime cuándo tuviste que trabajar con otra asistente o alguien fuera de la organización para lograr metas en conjunto. ¿Cómo supiste quien era?, ¿Cómo hiciste para llegar a una solución con ella?
- Dime acerca de una ocasión cuándo alguien externo tuvo que trabajar contigo ¿cómo lo trabajaste?
- Dime acerca de una ocasión cuándo trabajar con alguna otra asistente o en alguna otra persona no fue lo que esperabas. ¿Qué fue lo que sucedió? ¿Cómo pudo haberse mejorado la situación?

D) ACTITUD DE SERVICIO:

Investiga y toma acción para satisfacer las necesidades y actitud de servicio hacia los clientes.

Preguntas de entrevista:

- ¿Cómo evalúas tu actitud de servicio hacia los clientes?
- ¿Cómo determinas sus necesidades?
- ¿Cómo sabes que satisfaces sus necesidades?
- Dime acerca de la última vez que tuviste que tratar con alguna persona molesta, ¿cómo lo manejaste?
- ¿Cuál ha sido la persona más difícil con la que has trabajado?, ¿Qué lo hizo difícil?, ¿Qué hiciste al respecto?
- Si yo te fuera a decir que tenemos clientes insatisfechos ¿qué evidencia específica me darías para probar que estoy equivocado?

E) TRABAJANDO CON AMBIGÜEDAD:

Trabaja efectivamente en situaciones que involucran falta de información o de certeza y responde flexiblemente al cambio.

Preguntas de entrevista:

- Dime acerca de alguna ocasión en la que empezaste a trabajar con algo en mente y la realidad te llevó a hacer un cambio, ¿Cuál fue ese cambio?, ¿Qué hiciste?, ¿Cuál fue el resultado?
- Describe una ocasión cuando cambiaste tu opinión acerca de un problema o asunto importante, ¿Qué te hizo decidir el cambio?, ¿Fue difícil para ti cambiar la decisión que aprendiste?
- Dime acerca de una tarea que te fue asignada y que tenías que completar muy rápidamente sin tener toda la información a la mano, ¿Qué hiciste?, ¿Cuál fue el resultado?

F) INTEGRIDAD Y HONESTIDAD:

Se comporta de acuerdo a los más altos estándares éticos, principios y valores.

Preguntas de entrevista:

- Dime acerca de una ocasión donde supiste o tuviste acceso a información confidencial y hubo algunas personas presionándote para revelarlas. ¿Cuáles hubieran sido las consecuencias de darla a conocer?, ¿Cómo manejaste la situación?
- Dime acerca de una situación donde fue necesario que tú tuvieras la confianza de otros. ¿Cómo supiste que los otros te percibían como una persona honesta?
- Dime o pláticame acerca de una ocasión donde tenías que tomar una acción o tomar una decisión, considerando la justicia. ¿Qué hiciste y cuál fue el resultado?

“ANEXO 7”



Fundación **UP-IPADE**

Educando
transformamos México



Manual de identidad gráfica

Abril 2011

Índice

1. Denominación	3
2. Logotipo	4
3. Configuración y áreas de protección	5
4. Paleta de color	6
5. Variaciones	8
6. Tipografías	11
7. Papelería y otras aplicaciones	13
8. Discurso fotográfico	23

Notas:

1. Este manual es de carácter normativo; todas las personas que requieran realizar piezas de comunicación institucional de la Fundación UP-IPADE están obligadas a ceñirse a los criterios aquí expuestos.
2. Para aplicaciones y situaciones no previstas en este manual, favor de contactar a los directivos de la Fundación o al equipo de diseño a cargo del desarrollo del presente instrumento, en correo@conceptototal.com.mx
3. Las fotografías incluidas en este manual se muestran sólo para fines estilísticos no se cuentan con los derechos de uso respectivos, ni deben reproducirse bajo ninguna circunstancia.

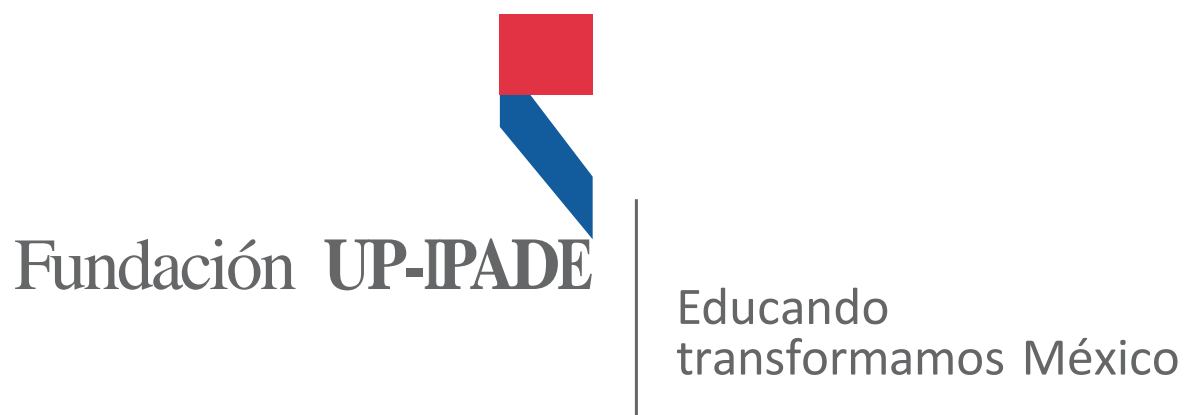
1. Denominación

La Fundación UP-IPADE es una asociación civil cuya misión es “Construir alianzas y obtener recursos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos educativos, culturales, sociales y ambientales de la UP y el IPADE, buscando siempre un efecto multiplicador a favor de México.”

El nombre de esta institución tiene por objeto integrar explícitamente la imagen, prestigio e intereses de la Universidad Panamericana y el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa.

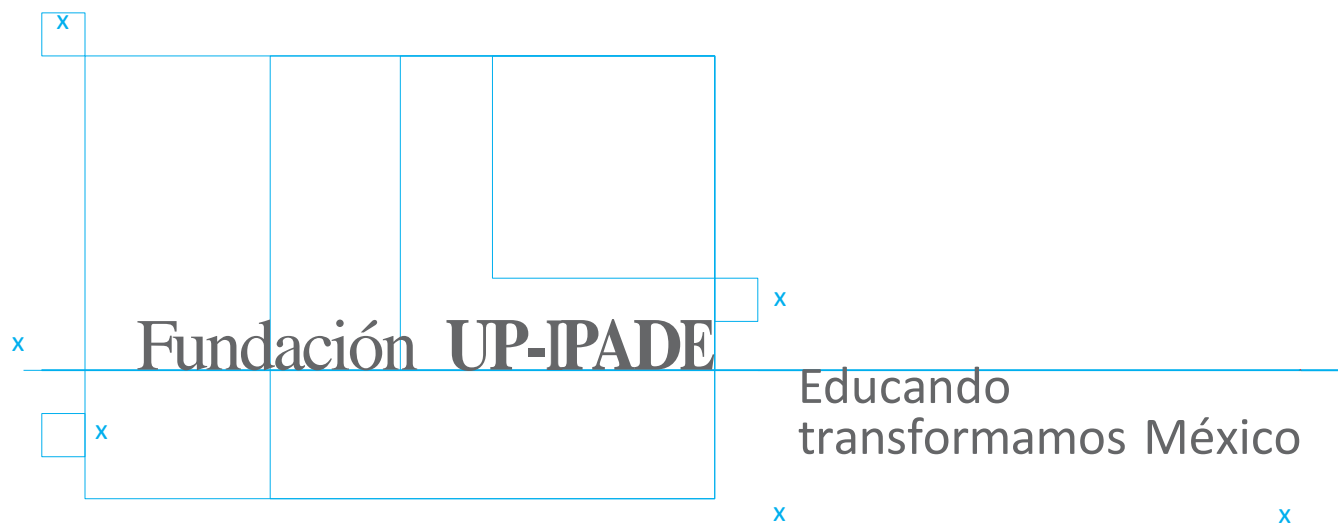
Por ello, la expresión fundamental de la identidad gráfica de la Fundación retoma los aspectos que hermanan a ambas instituciones, en este caso, el recuadro rojo y la banda azul que aparecen en el cuartel color oro lateral izquierdo de sus respectivos escudos. Dichos elementos, retomados del escudo de armas de Cristóbal Colón, simbolizan el panamericanismo.

2. Logotipo



Esta es la versión base del logotipo de la Fundación UP-IPADE, que integra el eslogan en una estructura horizontal, y es la que debe utilizarse habitualmente. Se aplicará sobre fondo blanco para no restarle visibilidad a la marca. El logotipo completo de la Fundación está constituido por cuatro factores: la denominación institucional, los elementos heráldicos del panamericanismo, el eslogan institucional y la pleca vertical que divide denominación y eslogan.

3. Configuración y áreas de protección



La construcción del logotipo de la Fundación ha sido desarrollada sobre una evolución de recuadros en proporción aurea, lo que le otorga una gran solidez y belleza estética. El área de protección (x), es igual a la altura de la tipografía de la denominación institucional, marca los espacios de separación entre elementos y delimita el espacio mínimo que rodea la marca en todas sus variantes y que debe quedar siempre libre de cualquier otro elemento gráfico, a fin de no obstaculizar su percepción.

4. Paleta de color



PMS 186 C



PMS 287 C



PMS 425 C

Colores directos

Los colores corporativos rojo y azul son los mismos contenidos en los escudos de la UP y el IPADE, ubicados en la guía Pantone (PMS) como 186 C y 287 C. El gris es un color neutro, obtenido con el 79% de negro, PMS 425 C. La recomendación es que en todas las aplicaciones posibles se utilicen las tintas directas para evitar variaciones de tonalidad e intensidad.



C 0
M 91
Y 76
K 6



C 100
M 69
Y 0
K 11.5



C 0
M 0
Y 0
K 79

Versión CMYK

Esta es la versión adecuada para impresiones en selección de color (cuatricromía: *cyan, magenta, yellow* y *key color*, o negro). Es imprescindible que en dichos casos se respeten las composiciones de color establecidas en esta guía.



R 227
G 24
B 55



R 0
G 83
B 155



R 95
G 96
B 98

Versión RGB

Estos colores son los adecuados para web y medios digitales, de acuerdo al modelo de colores primarios luz (*red, green, blue*). Es imprescindible que en dichos casos se respeten las composiciones de color establecidas en esta guía.



PMS 186 C

PMS 187 C

PMS 188 C



PMS 287 C

PMS 288 C

PMS 289 C



PMS 422 C

PMS 423 C

PMS 424 C

PMS 425 C

PMS 426 C



PMS 442 C

PMS 442 C

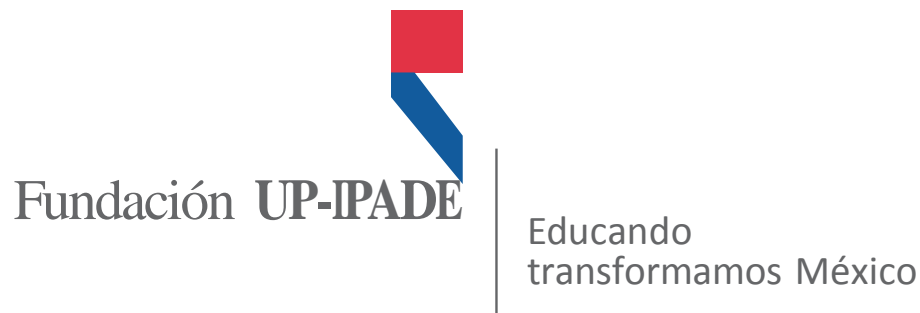
PMS 444 C

PMS 445 C

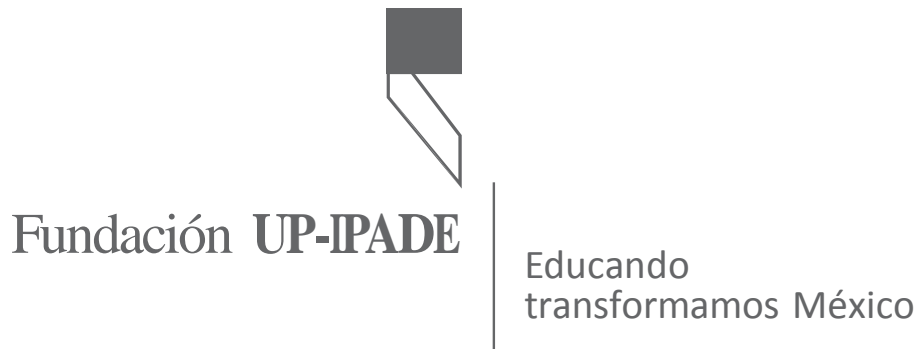
PMS 446 C

Los colores institucionales son vivos y alegres, pero demasiado intensos para áreas amplias y bloques de color de apoyo. Por eso se recomienda utilizar una gama más amplia y profunda que combine armónicamente con los colores básicos y al mismo tiempo proyecte profesionalismo. Se incluye además un abanico de grises cromáticos, los cual tradicionalmente han sido parte de los programas de difusión institucionales.

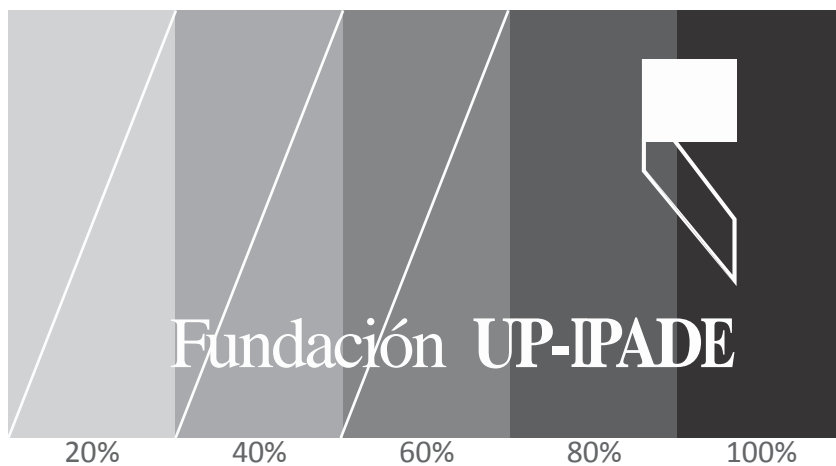
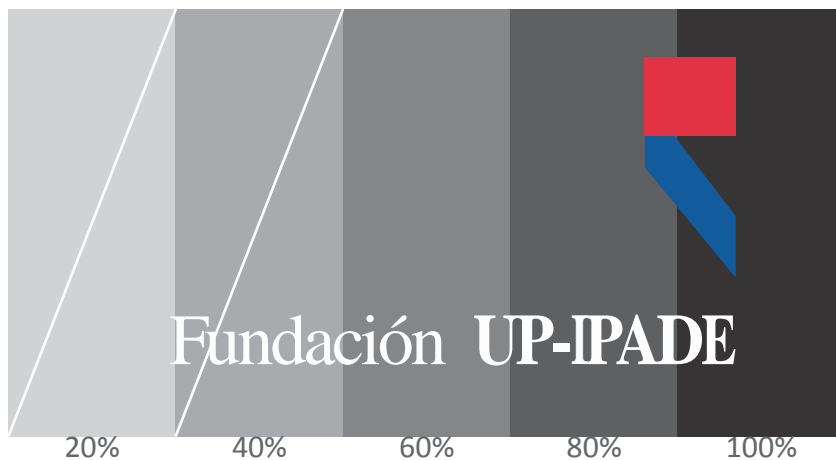
5. Variaciones



Aunque la primera recomendación es utilizar la versión horizontal del logotipo e incluir el eslogan, el logotipo de la Fundación puede ser aplicado adecuadamente en proporciones diversas, de acuerdo a la disponibilidad del espacio gráfico. No obstante, la deformación, sustitución de fuentes, alteración de espacios o proporciones, cambio de colores u otras alternativas diversas a las aquí mostradas, no está permitido.



El logotipo de la Fundación también puede ser utilizado a una sola tinta, cuando se cuente con impresiones en blanco y negro, para lo cual se recomienda el uso de la tinta negra al 79%. En casos extremos, cuando las piezas estén impresas en otra tinta, estas versiones podrán ser aplicadas igualmente. Variaciones de color que sustituyan los colores corporativos por motivos creativos, no están permitidos. Es fundamental que el grosor de los trazos siempre crezca o disminuya proporcionalmente al tamaño del logotipo, para no deformar la identidad.



Aunque no es una alternativa deseable, el uso del logotipo de la Fundación en versiones caladas sobre otras tintas está recomendado a partir de fondos con una densidad mayor al 40%. En versiones impresas sobre fondos de mayor densidad al 60% se recomienda el uso del logotipo a una sola tinta.

6. Tipografías

Fundación UP-IPADE

New Age Regular

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
1234567890!"#\$%&/()=¿?`+´ç,-^*·Ç;:_

New Age Regular

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
1234567890!"#\$%&/()=¿?`+´ç,-^*·Ç;:_

La denominación de la Fundación está escrita en tipografía New Age. Se trata de una tipografía moderna, pero que conserva ciertos patines propios de una tipografía clásica, lo que subraya su estado de transición entre las tipografías institucionales de la UP y el IPADE, y los nuevos desafíos que la Fundación pretende atender. Su uso para otros fines está estrictamente prohibido en los materiales de la Fundación, pues demeritaría su unicidad.

Educando transformamos México

Calibri Regular

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
1234567890!"#\$%&/()=¿?`+'ç,-^*`Ç;:_

Calibri Italic

*ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
1234567890!"#\$%&/()=¿?`+'ç,-^*`Ç;:_*

Calibri Bold

**ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
1234567890!"#\$%&/()=¿?`+'ç,-^*`Ç;:_**

Calibri Bold Italic

***ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
1234567890!"#\$%&/()=¿?`+'ç,-^*`Ç;:_***

El eslogan de la Fundación y toda la tipografía de la papelería institucional debe aplicarse en la familia Calibri. Se trata de una fuente de trazo simple y bien equilibrado, disponible en muchas plataformas digitales, lo que permitirá usarla en presentaciones, cartas y otras aplicaciones. Para estos últimos fines (no para el eslogan y la papelería) se permite el uso de otras fuentes de palo seco, como Myriad, Helvética, Arial o Stone Sans. Sólo en el caso de textos de gran longitud (libros o folletos con párrafos muy extensos) se permitirá (sin ser recomendado) el uso de tipografía patinada, como Times, Calisto, Cambria o Baskerville.

7. Papelería y otras aplicaciones institucionales



Nota:
el bloque azul del reverso se imprime en PMS 288 C

La tarjeta de visita es típicamente la pieza de papelería institucional emblemática. En este caso los criterios que se han seguido son los de mostrar los elementos tipográficos en el mayor tamaño posible, colocando en el frente sólo los datos indispensables de identidad y contacto, y usando la vuelta de la tarjeta para completar la información. El bloque azul ha sido aplicado en PMS 288 C, más profundo que el color del logotipo. Ambos lados mantienen un equilibrio visual como puede notarse al comparar al anverso y reverso en forma horizontal.

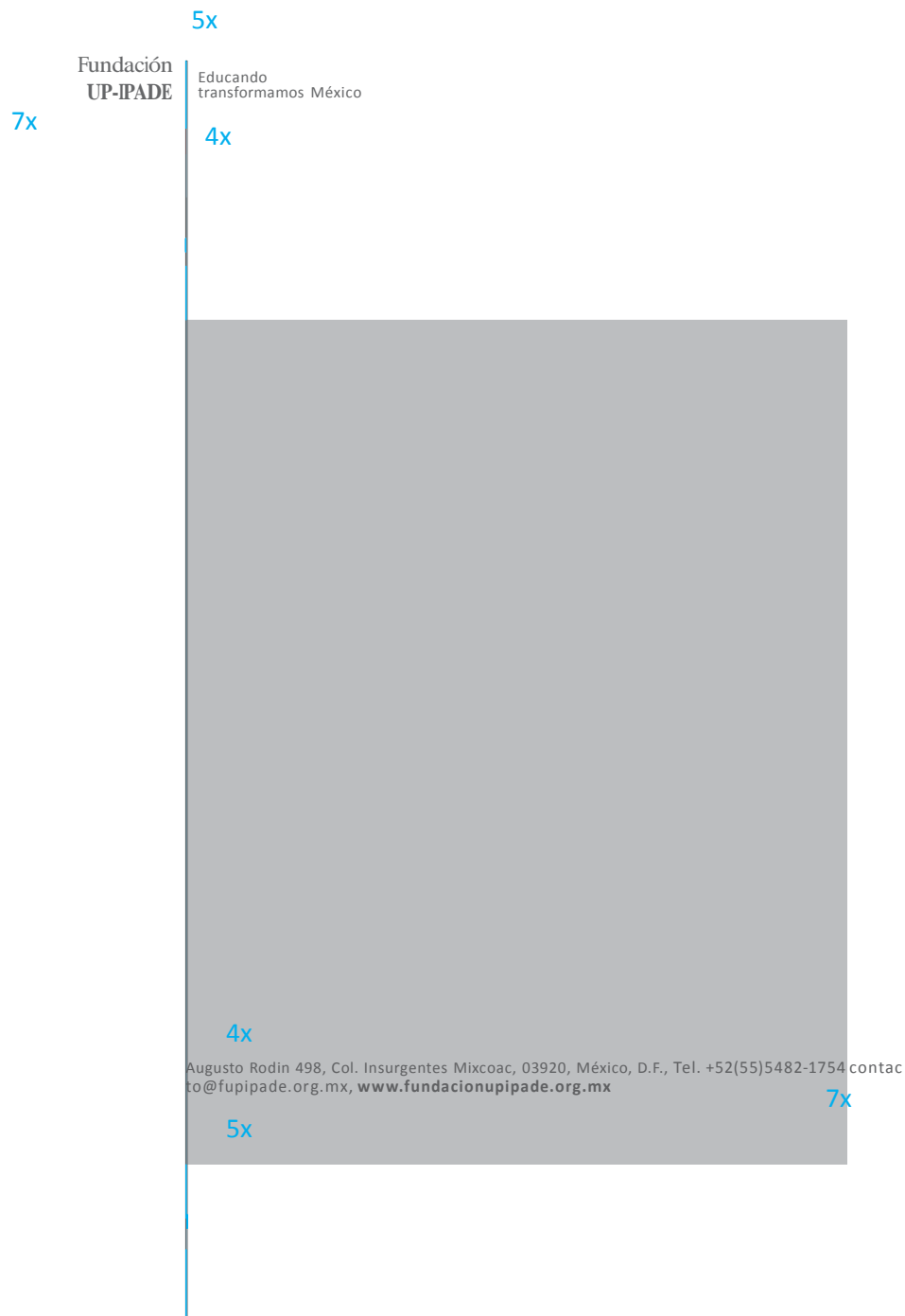


Fundación
UP-IPADE

Educando
transformamos México

Augusto Rodin 498, Col. Insurgentes Mixcoac, 03920, México, D.F., Tel. +52(55)5482-1754
contacto@fupipade.org.mx, www.fundacionupipade.org.mx

La hoja membretada conserva el mismo espíritu de limpieza de elementos de la tarjeta, ofreciendo el mayor espacio posible para la integración de contenidos.

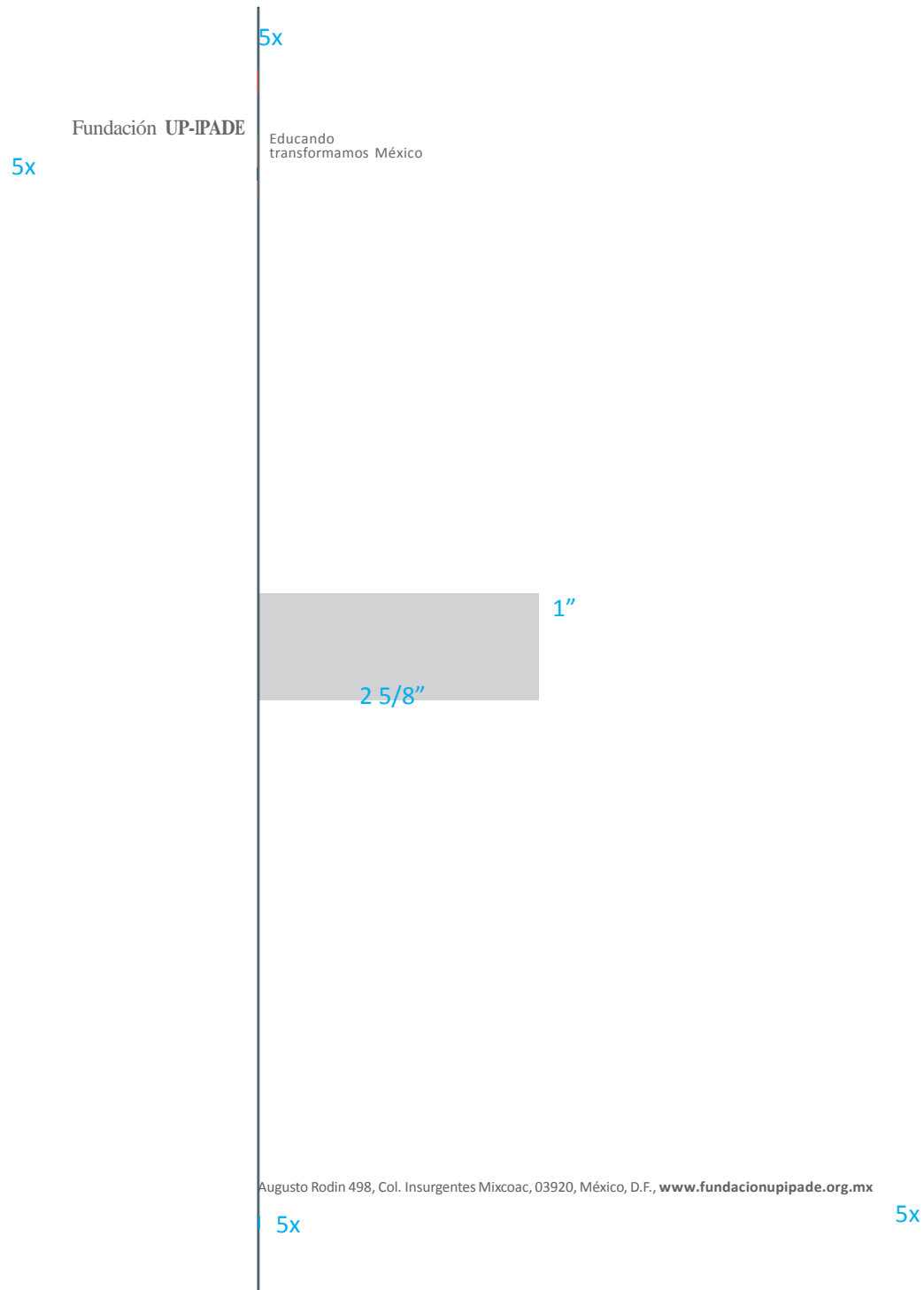


En la hoja membretada de la Fundación, la tipografía del pie se ha extendido discretamente para que el margen derecho sea equivalente al izquierdo y permita un área de contenidos equilibrada. Ésta debe ir limitada a la izquierda por la pleca que separa la denominación del eslogan y sólo en casos extremos usar hasta el límite izquierdo del logotipo (p. ej. para la integración de gráficas). Aquí se señala en gris el espacio para la información. La fuente recomendada es Calibri Regular en 12 y 11 puntos, con una interlinea sencilla y un espacio entre párrafos de 2 puntos. Títulos y otros textos pueden resaltarse en mayor tamaño o con el uso de negrillas e itálicas.

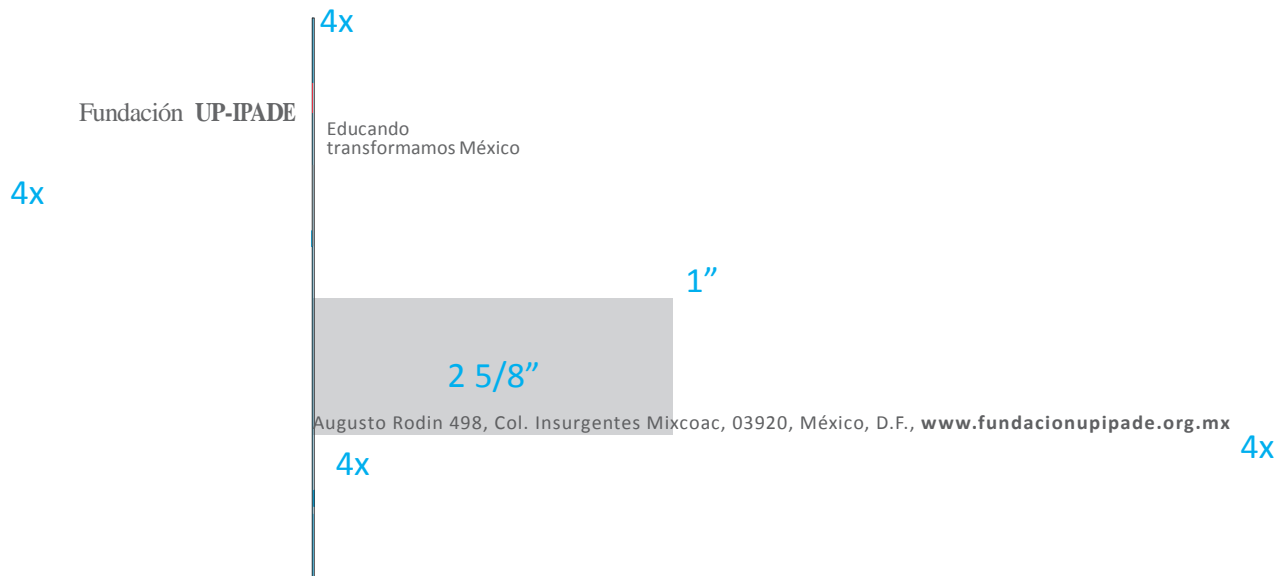
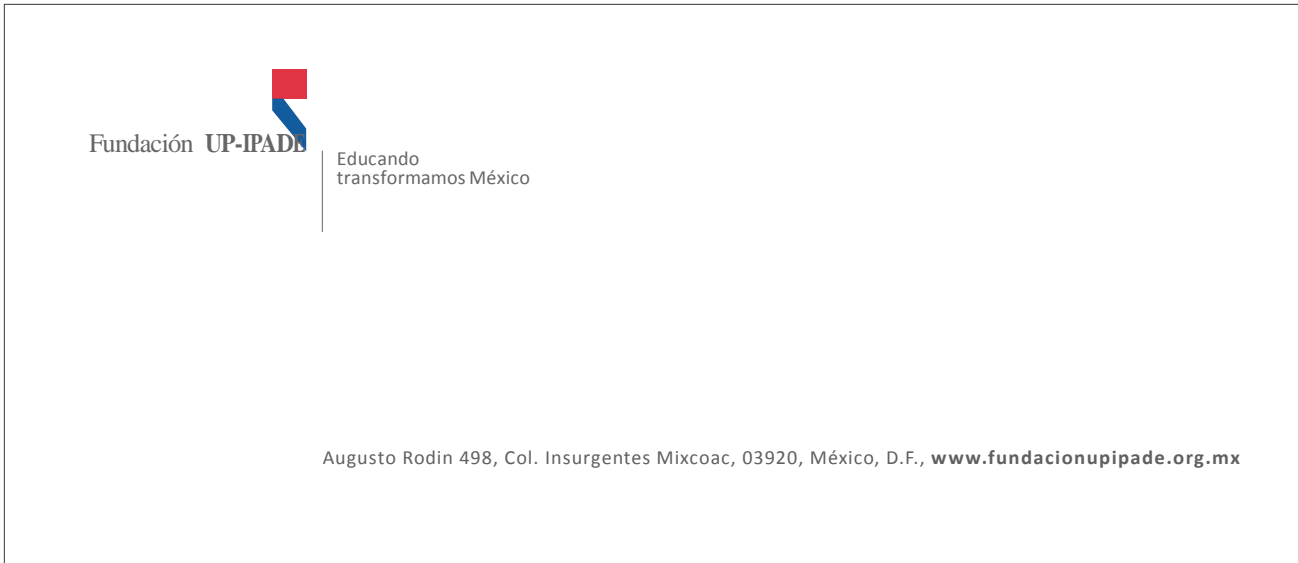


Augusto Rodin 498, Col. Insurgentes Mixcoac, 03920, México, D.F., www.fundacionupipade.org.mx

El sobre bolsa de la Fundación sigue los mismos criterios genéricos de las otras aplicaciones: logotipo en la parte superior izquierda, simplicidad y equilibrio. No obstante, visto que su proporción lo permite, aquí se utiliza el logotipo en su versión vertical extendida. Se recomienda integrar los datos del remitente para envíos postales, pero simplificados para que se integren en un solo renglón, manteniéndolos en el anverso como el resto de la imagen para facilitar la impresión en sobres de línea.



Los márgenes siguen siendo definidos en base a x. Aquí se observa además en gris la posición de una etiqueta estándar, como puede ser la Avery 48860, de 1" x 2 5/8", alineada con la pleca del logotipo y en una altura que señala el centro visual del espacio en blanco. En este ejemplo se ha usado un sobre bolsa carta estándar de 22.5 x 30.5 cm, pero es factible escalar la misma aplicación a formatos de mayor tamaño.



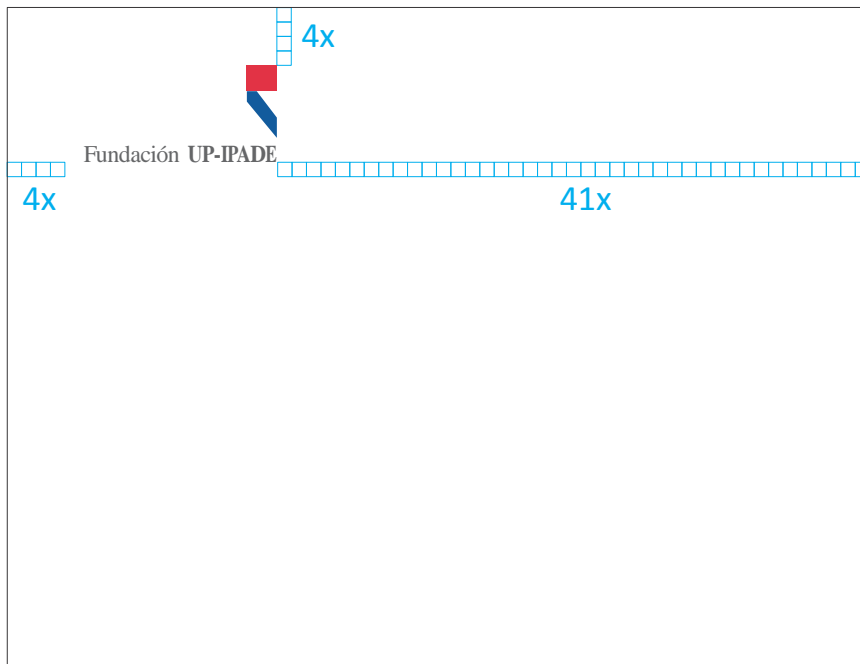
Los márgenes siguen siendo definidos en base a x. Se observa también en gris la posición de una etiqueta estándar, como puede ser la Avery 48860, de 1" x 2 5/8", alineada con la pleca del logotipo y en una altura que señala el centro visual del espacio en blanco. En este ejemplo se ha usado un sobre correspondencia estándar de 24.0 x 10.4 cm.



Educando transformamos México

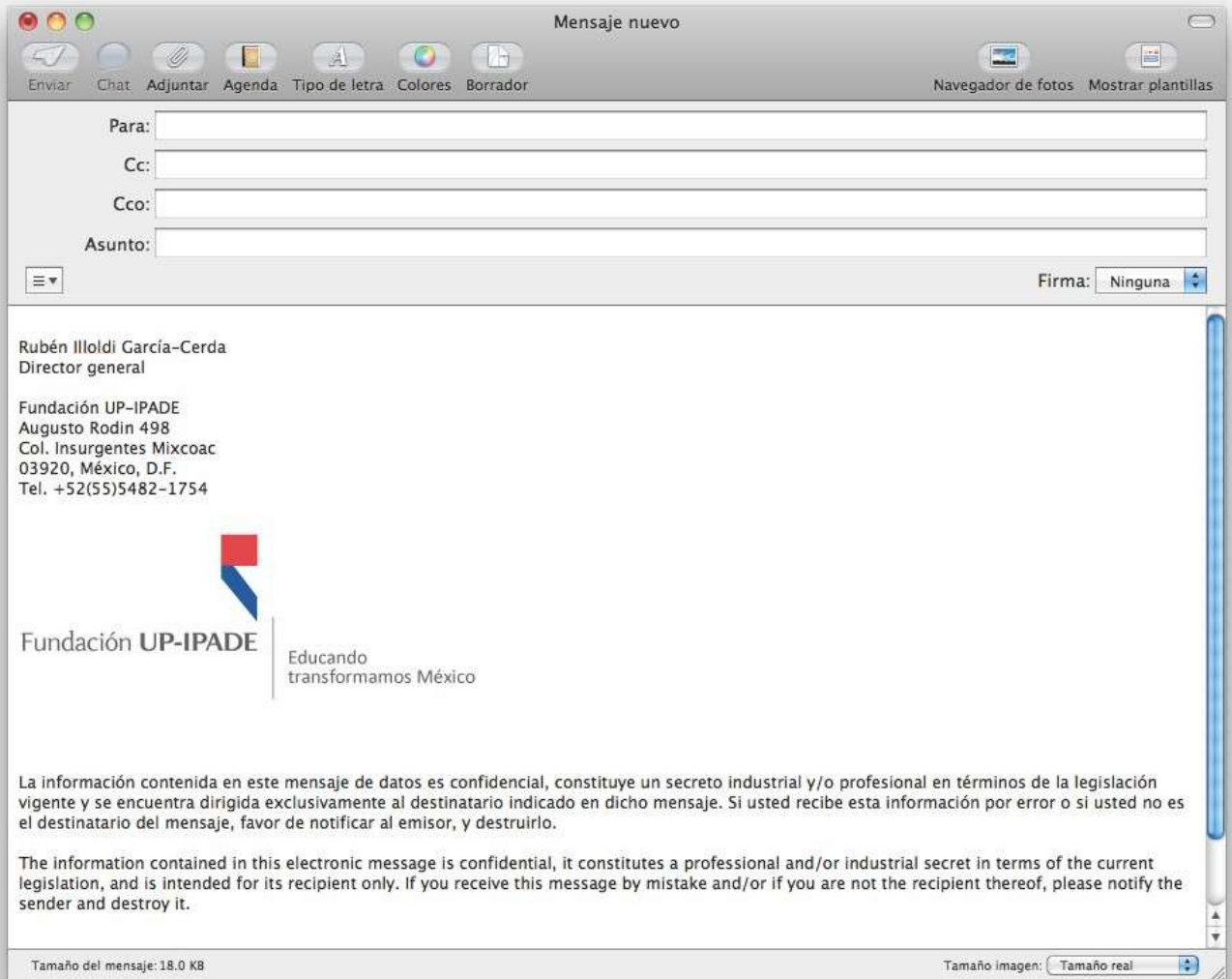
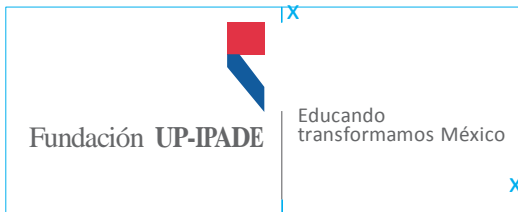
www.fundacionupipade.org.mx

Se ha integrado al repertorio básico de aplicaciones de papelería de la Fundación una hoja de notas en un tamaño cuarto de carta horizontal. El tamaño del logotipo ha sido ligeramente reducido para ampliar el espacio útil de la página. Con el mismo objetivo, a la vuelta, se han incluido el lema y la dirección Internet, a fin de evitar la inclusión de mayores datos.

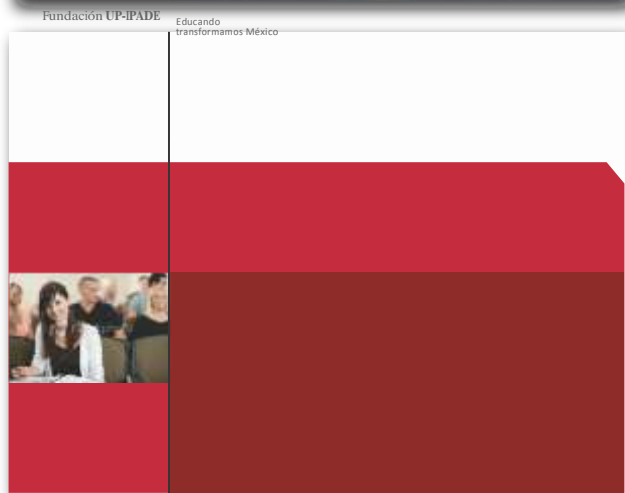
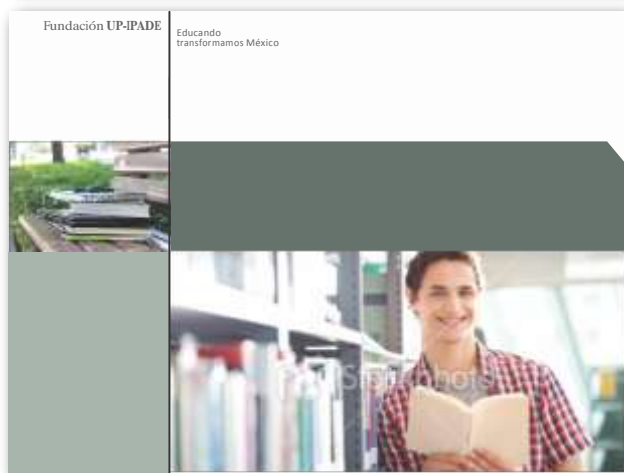
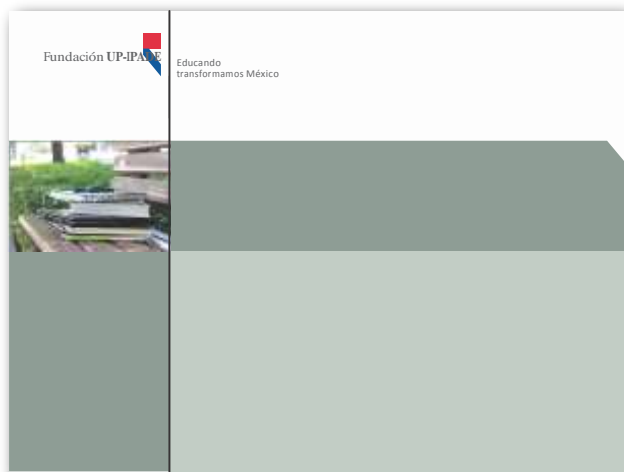
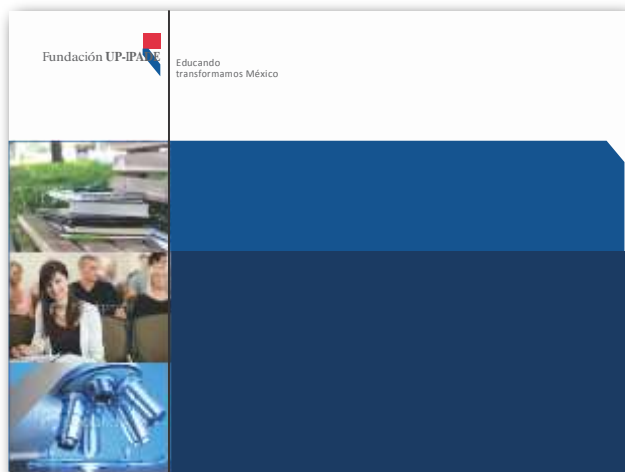


Nota:
el bloque azul del reverso
se imprime en PMS 288 C

El equilibrio de esta aplicación se basa en el eje vertical al centro de reverso. Se recomienda el uso de papeles que no transparenten, para evitar ensuciar el frente. Igual que en el caso de la tarjeta, el bloque de color ha sido aplicado en PMS 288C, más profundo que el azul institucional.



La firma digital es un recurso para institucionalizar el envío de e-mails. Recomendamos que los textos de nombre y datos de contacto estén escritos directamente en el programa de envíos, mientras que el logotipo sea un archivo JPG especialmente creado para este fin (con el peso y manejo cromático optimizados), colocado sobre un recuadro de aislamiento de x hacia todos los flancos, excepto el izquierdo, de modo que al colocarlo tienda a alinearse por la izquierda como el resto del texto.



Para la creación de portadas de PowerPoint u otras plataformas de presentación digital, se recomienda el uso de recuadros y fotografías que ayuden a subrayar la temática. Haciendo uso de la paleta cromática y diversos acomodos en la selección de las imágenes, es posible generar una amplia gama de portadas. Las esquinas superiores derechas de algunos recuadros podrán recortarse con una inclinación igual a la del trazo de la banda roja del logotipo. Criterios similares deberán aplicarse para diseñar el sitio institucional.

8. Discurso fotográfico



El discurso fotográfico se refiere a miembros de las comunidades universitarias que miran hacia el espectador con una actitud positiva y desenfadada. Importa mucho que el foco de la imagen sea diferenciado, de modo que el resto de los personajes y elementos quede fuera de foco, para subrayar el mensaje “tú haces la diferencia”.