



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

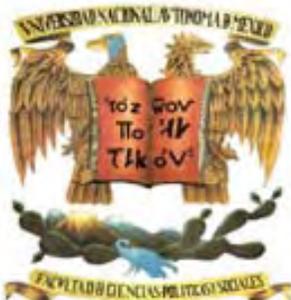
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA
EL CENTRO DE ARTE DRAMÁTICA CADAC A. C.

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN
ESPECIALIDAD COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL.

PRESENTA
Araceli Pérez Jiménez.

DIRECTOR DE TESIS
Mtra. Nedelia Antiga Trujillo.



CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO D. F. 2008



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central

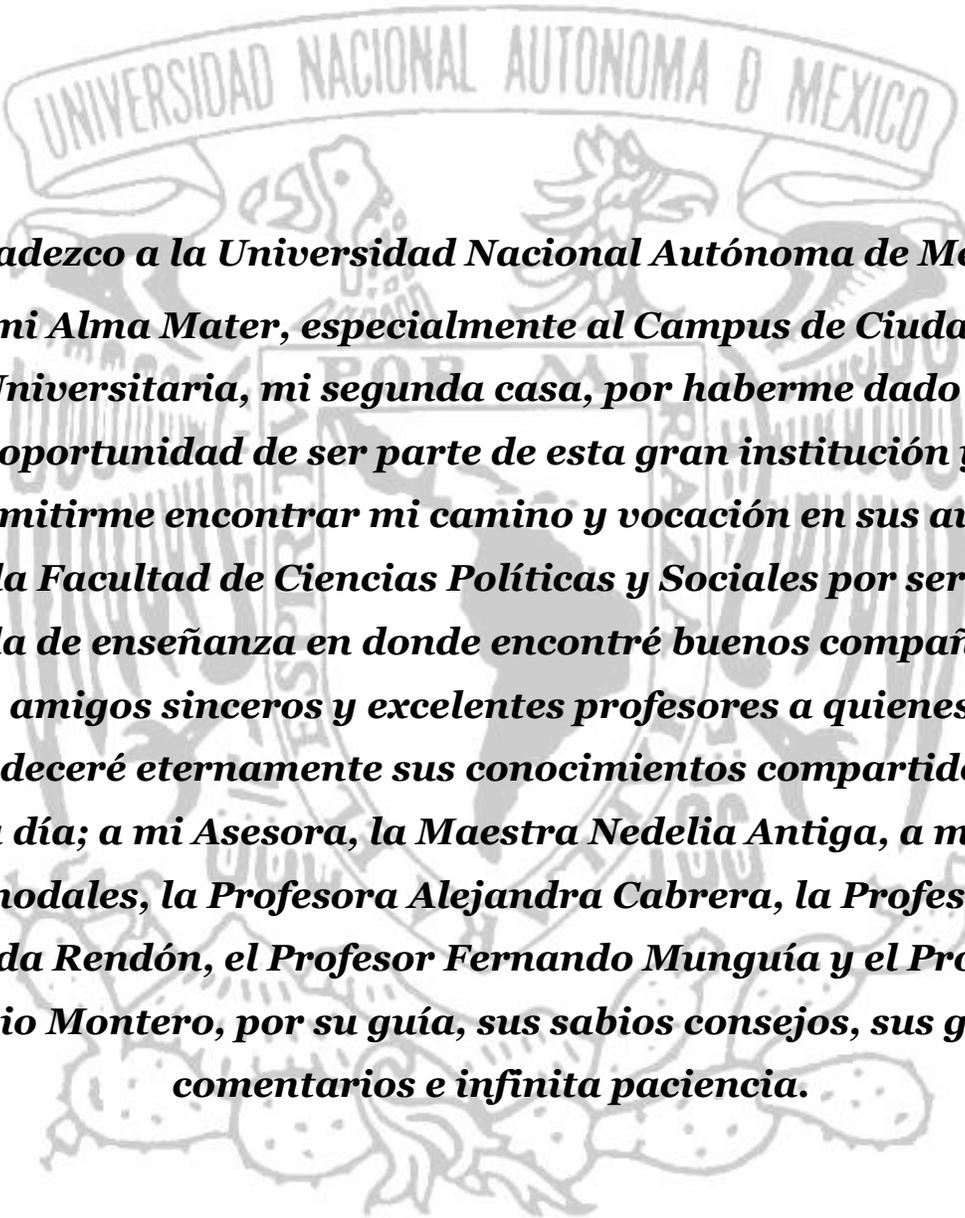


UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



***Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México,
mi Alma Mater, especialmente al Campus de Ciudad
Universitaria, mi segunda casa, por haberme dado la
oportunidad de ser parte de esta gran institución y
permitirme encontrar mi camino y vocación en sus aulas;
a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales por ser mi
senda de enseñanza en donde encontré buenos compañeros,
amigos sinceros y excelentes profesores a quienes
agradeceré eternamente sus conocimientos compartidos día
a día; a mi Asesora, la Maestra Nedelia Antiga, a mis
Sinodales, la Profesora Alejandra Cabrera, la Profesora
Magda Rendón, el Profesor Fernando Munguía y el Profesor
Sergio Montero, por su guía, sus sabios consejos, sus gratos
comentarios e infinita paciencia.***



***Dedicado a mis Padres por ser las personas que más amo y me aman en esta vida, por ser mi fuerza y mi motivo, por respetar cada una de mis decisiones y brindarme la confianza suficiente para triunfar;
a mis Hermanos: Gerardo y Mariel por ser mis amigos y cómplices. Por protegerme y llevarme siempre de la mano hacia los mejores caminos;
a mis Sobrinos: Ingrid, Alegna y Leonardo por iluminar mis días y mis noches con sus sonrisas.***



ÍNDICE DEL CONTENIDO.

INTRODUCCIÓN.....	9
-------------------	---

CAPÍTULO PRIMERO COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

1) Teoría Clásica.....	16
2) Teoría Humanística.....	17
3) Teoría de los Sistemas.....	18
4) Teoría Contingente.....	18
1.1 Comunicación Interna.....	20
1.1.1 Identidad Organizacional.....	21
1.1.1.1 Identidad Conceptual.....	22
Organigrama.....	22
Misión.....	26
Visión.....	26
Valores.....	27
Objetivos.....	27
Normatividad.....	28
1.1.1.2 Identidad Visual.....	29
Signos Identificadores Básicos.....	29
Signos Identificadores Complementarios.....	30
1.1.2 Cultura organizacional.....	30
1.1.2.1 Liderazgo Organizacional.....	32
1.1.2.2 Socialización Organizacional.....	34
1.1.2.3 Motivación Organizacional.....	35
1.1.2.4 Clima Organizacional.....	37

1.2 Comunicación Externa.....	37
1.2.1 Imagen Organizacional.....	38
1.2.2 Producto y/o Servicio.....	42
1.2.3 Publicidad.....	44
1.2.4 Relaciones Públicas.....	47
1.3 Planeación Estratégica de la Comunicación.....	48
1.3.1 Diagnóstico de comunicación.....	50
1.3.1.1 Análisis Situacional y del Entorno.....	50
1.3.1.2 Análisis FODA.....	55
1.3.2 Estrategias y Tácticas.....	56

CAPÍTULO SEGUNDO ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL.

2.1 Organizaciones Civiles.....	63
2.1.1 Personalidad Jurídica de las Organizaciones Civiles.....	69
- Institución de Administración Pública.....	70
- Fundación.....	71
- Asociación Civil.....	71
2.1.2 Estadios y Sustentabilidad de las Organizaciones Civiles.....	75

CAPÍTULO TERCERO PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA EL CENTRO DE ARTE DRAMÁTICA CADAC A. C.

3.1 Descripción del Centro de Arte Dramática CADAC A. C.....	86
- Historia.....	86
- Ubicación.....	86
- Mobiliario y Material de apoyo.....	87
- Áreas Funcionales.....	88
- Servicios y Actividades.....	90

3.2	Identidad Organizacional del Centro de Arte Dramática CADAC A. C.....	92
3.2.1	Identidad Conceptual de la Asociación.....	92
	- Visión.....	92
	- Misión.....	93
	- Valores.....	93
	- Estructura Orgánica.....	94
	- Objetivos.....	94
3.2.2	Identidad Visual del Centro de Arte Dramática CADAC A. C.....	95
	- Logotipo.....	95
	- Imagotipo.....	95
	- Logoimagotipo.....	96
	- Gama Cromática.....	96
3.3	Análisis Situacional y del Entorno de CADAC A.C.....	97
3.3.1	Contexto Interno.....	97
	- Identidad Organizacional.....	97
	- Cultura Organizacional.....	98
	Liderazgo.....	98
	Procesos de Socialización.....	99
	Motivación.....	100
	Medios Organizacionales de Comunicación.....	100
	Clima Organizacional.....	101
3.3.2	Análisis cuantitativo.....	102
3.3.3	Contexto Externo (Nivel Macro).....	106
	- Contexto Sociocultural.....	106
	- Contexto Político y Marco Legal.....	108
	- Contexto Económico.....	109
3.3.4	Contexto Externo (Nivel Micro).....	111
	- Imagen Organizacional.....	111
	- Entorno del Cliente.....	112
	Alumnos Potenciales.....	114

- Comunicación Comercial e Institucional.....	115
Servicios y Actividades.....	115
Promoción.....	117
Publicidad.....	118
Relaciones Públicas.....	121
3.4 Análisis FODA de CADAC A.C.....	127
3.4.1 Contexto Interno.....	127
- Fortalezas.....	127
- Debilidades.....	127
3.4.2 Contexto Externo.....	128
- Oportunidades.....	128
- Amenazas.....	128
3.4.3 Cruce DAFO.....	129
3.5 Detección de problemas comunicacionales de CADAC A. C.....	131
- Promoción.....	131
- Publicidad.....	131
- Relaciones Públicas.....	132

CAPÍTULO CUARTO

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA CADAC A. C.

4.1 Estrategia Creativa para CADAC A. C.....	133
1. Definición del Ámbito de Acción.....	133
2. Decisiones Estratégicas.....	134
3. Planteamiento Creativo-Racional.....	135
4.2 Mezcla de productos comunicacionales para CADAC A. C.....	138
1. Correlación de Estrategias y Objetivos.....	155
2. Planeación de Recursos Humanos y Materiales.....	156
3. Presupuesto del Proyecto 2008.....	158
4. Calendarización de Estrategias 2008.....	159

Anexos.

Anexo 1: Metodología para desarrollar el plan estratégico de comunicación propuesta por el Profesor Jorge Alberto García Blanco, catedrático de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM.

Anexo 2: Formato de entrevista realizada al público interno de CADAC A. C.

Anexo 3: Formato de cuestionario aplicado al público externo de CADAC A. C.

Anexo 4: Graficación del cuestionario aplicado al público externo de CADAC A. C.

Anexo 5: Directorio de Organismos civiles, gubernamentales y privados, nacionales y extranjeros, con los cuales CADAC A. C. podría establecer redes de comunicación, para obtener patrocinios, donaciones, alianzas y voluntariado.

Fuentes de Consulta.

INTRODUCCIÓN.

Es indudable la importancia que la comunicación ha tenido en el desarrollo humano: individual y colectivo. Actualmente, el estudio profundo, desde múltiples perspectivas teóricas de las Ciencias de la Comunicación ha permitido la diversificación de este campo de conocimiento, así como la especialización en sus diferentes áreas.

Dichos estudios tienen lugar en la interacción social, la cual comprende diversos canales y niveles de comunicación. En el esquema más sencillo usado para representar este proceso se involucran tres factores básicos: emisor-mensaje-receptor, sin embargo en la práctica, y debido a los cambios socio-culturales, políticos, económicos y, principalmente, tecnológicos, existen diversos aspectos que bien pueden facilitar dicho proceso o, en la mayoría de los casos, lograr complejizarlo a gran dimensión.

Es precisamente en ese panorama de transformaciones constantes, entre mares de información y barreras más crecientes de comunicación, donde surgen las nuevas formas de vinculación e interacción entre la estructura social y sus diferentes organismos: gubernamentales, empresariales y civiles. En estos últimos, la planificación de la comunicación ha jugado un papel primordial para el logro de sus objetivos.

La actual injerencia de las organizaciones de la sociedad civil en las políticas públicas y el impulso social obedece, principalmente, a la creación de redes de comunicación entre éstas y su entorno. En el presente, los procesos comunicacionales desarrollados al interior y exterior de los organismos civiles siguen un proceso específico, objetivos definidos y una planificación enfocada a lograr su consolidación o reforzarla, no sólo ante su nicho social sino también ante las estructuras organizacionales e individuales que conforman su contexto.

Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo de este trabajo es diseñar estrategias de comunicación externa para el Centro de Arte Dramática CADAC, asociación civil fundada en 1975 con la misión de enseñar y difundir las diferentes manifestaciones artísticas que el teatro posee. Si se realiza el análisis Situacional y del Entorno de CADAC, así como el análisis FODA de la organización, entonces se podrán detectar los problemas comunicacionales de la Asociación y diseñar para su solución estrategias de comunicación externa, bajo la preponderancia de destacar la importancia de la comunicación planificada en la interacción de las organizaciones civiles con su entorno, y las herramientas que este proceso les ofrece para lograr su sustentabilidad y consolidación ante la sociedad.

Cabe mencionar que anteriormente, para la carrera de Ciencias de la Comunicación, de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, no se han realizado tesis en ningún campo o área abordable desde la especialidad de Comunicación Organizacional para el Centro de Arte Dramática CADAC A. C. No existen antecedentes de diagnósticos organizacionales, imagen corporativa, identidad organizacional, planeación estratégica, comunicación interna o externa, medios organizacionales de comunicación ni de ningún otro enfoque de dicha especialidad, desde el cual se haya abordado esta asociación del sector civil.

Por otra parte, en el catálogo de la biblioteca Isidro Fabela, de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, las tesis correspondientes a la especialidad de Comunicación Organizacional presentan diagnósticos y planes estratégicos de comunicación especialmente interna y prioritariamente para organizaciones empresariales y dependencias u oficinas del gobierno. Son escasos los trabajos de investigación en los cuales se abordan problemáticas de Comunicación Externa de Asociaciones Civiles.

La tesis más empática al presente proyecto de investigación, es la realizada por Rebeca Solís Gómez en 1996, la tesis se titula *Diagnóstico de imagen corporativa de una empresa sin fines de lucro: caso CIMAC*.

En materia bibliográfica existen diferentes autores que han abordado la importante incidencia de las Organizaciones del sector Civil en las políticas públicas y el nuevo rol que éstas juegan como actores sociales, dados los cambios económicos, políticos, socio-culturales y tecnológicos transformadores del contexto nacional. Sin embargo no se han realizado trabajos específicos de la acción de la comunicación organizacional externa para las Asociaciones Civiles, en particular.

Por lo anterior expuesto, esta propuesta estratégica de comunicación externa para una Asociación Civil sirve como referente y modelo para la posible solución de los problemas más recurrentes de éstas organizaciones, que si bien requieren de estrategias generales de comunicación, tienen problema recurrentes y específicos hacia su exterior. Los beneficiarios de los resultados finales de este proyecto serán directamente los integrantes del Centro de Arte Dramática CADAC A. C., quienes contarán con un plan estratégico de comunicación externa, el cual tras un diagnostico, estará enfocado a la resolución de sus problemas y necesidades en este sentido.

Por otra parte, dadas las estrategias de comunicación externa y la naturaleza de CADAC, el alcance social de este proyecto también está dirigido a beneficiar al sector civil que recibe los servicios de la asociación, así como otras organizaciones culturales y educativas que guardan vínculos y redes de comunicación con el Centro de Arte Dramática.

Esta investigación trata un caso práctico donde se persigue la solución de problemas reales, con base en un conocimiento y aprendizaje teórico y empírico aplicado al campo de estudio. Contexto por el cual como comunicóloga organizacional surge mi interés en el tema. La selección de fuentes para el desarrollo y sustento metodológico de este trabajo integra la revisión de tesis y tesinas de las licenciaturas de Ciencias de la Comunicación y Administración, donde se desarrollan planes estratégicos y diagnósticos para diferentes organizaciones en materia de comunicación interna, así como teoría administrativa, mercadotecnia y recursos humanos.

La investigación de campo se sustenta en cuestionarios aplicados al público externo de CADAC A. C, en cédulas de entrevistas realizadas al público interno de la organización, así como en guías de observación y en revisión de documentos de inventariado y administrativos de la Asociación.

Con base en dicha metodología, el presente proyecto se divide en cuatro capítulos. El primero representa el marco teórico donde se explican y desarrollan cada uno de los elementos y conceptos de la especialidad de Comunicación Organizacional. Este capítulo, a su vez, se fracciona en comunicación interna, en donde se abordan los aspectos que conforman y fortalecen la identidad organizacional; comunicación externa, que esboza las funcionalidades de una buena imagen organizacional y las herramientas comunicacionales para formarla y mantenerla en la mente de los públicos, y; planeación de la comunicación, apartado donde se destaca la importancia y los elementos más efectivos para una correcta planeación de la comunicación en la organización.

En este capítulo se retoman autores clásicos que han desarrollado la investigación y teoría en Comunicación Organizacional, tanto desde las teorías administrativas como desde la sociología de las organizaciones, entre estos autores se encuentra material bibliográfico de Carlos Fernández Collado, Ricardo Homs Quiroga, Stephen Robbins P., María Antonieta Rebeli Corella, Mariza Del Pozo Lite, Annie Bartoli, Niklas Luhmann, Gerald Goldhaber, Idalberto Chiavenato, José Ignacio Olabuénaga Ruiz, entre otros.

En el capítulo segundo se enmarca, de manera general, el contexto sociocultural, político, económico y legal de las organizaciones de la sociedad civil, y particularmente de las asociaciones civiles. Por otro lado, este apartado deja como referente para los subsecuentes capítulos las vías comunicacionales a través de las cuales estas organizaciones alcanzan su consolidación y logran su sustentabilidad.

En los capítulos tercero y cuarto se desarrolla el Plan Estratégico de Comunicación Externa para el Centro de Arte Dramática CADAC. A. C. conforme a la estructura de planeación propuesta por el profesor Jorge García Blanco y retomada en este proyecto.

De esta manera, el capítulo tercero comienza escudriñando los antecedentes de la organización: naturaleza jurídica, fecha de constitución, fundadores, actividades y todos los datos generales del campo de investigación, es decir de CADAC A. C. Dentro de este mismo apartado se presenta una propuesta de identidad conceptual conformada por la misión, la visión, los valores, los objetivos y la estructura orgánica de la Asociación. Posteriormente, se desarrolla el diagnóstico de comunicación externa, basado en el análisis situacional de la organización, y de su entorno macro y micro, con el cual se elabora el análisis FODA, donde se vacía y reconoce la información en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de CADAC. Este capítulo termina con la detección de los problemas comunicacionales de la Asociación.

El cuarto y último capítulo está integrado por la estrategia creativa de la cual se obtiene la mezcla de productos comunicacionales, que contiene las estrategias y tácticas a desarrollar, enfocadas a dar solución a los problemas detectados en materia de comunicación, en este caso externa, de la organización.

En la mezcla de productos comunicacionales, también, se incorporan los objetivos de la organización, se describe el público objetivo, se establece la perspectiva o perspectivas de Comunicación Organizacional externa a utilizar, se presenta el medio de comunicación que se manejará, se detalla el vehículo comunicacional (forma física o perceptual) por el cual ha de llegar el mensaje al público destinatario y su formato (características técnicas de duración, dimensión, material, etcétera) y de forma general se establece el tipo de mensaje de cada producto. Al final de este capítulo se presenta la correlación de estrategias y objetivos, la planificación de recursos humanos y materiales, el presupuesto del proyecto y la calendarización de las estrategias.

Para comenzar con el desarrollo de este proyecto, cabe destacar finalmente que, al tratarse de un estudio de caso, éste pretende la posibilidad de aportar ideas y sugerir recomendaciones en la exploración del entorno organizacional de las asociaciones civiles, así como aportar la aplicación metodológica de enfoque cualitativo y cuantitativo para el diagnóstico y propuesta estratégica de comunicación externa, el cual dé solución a los problemas y satisfaga las necesidades de este tipo de organizaciones, la cual puede ser retomada posteriormente en estudios de casos similares.

CAPÍTULO PRIMERO.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

La Comunicación Organizacional es una disciplina perteneciente al campo de acción de las Ciencias de la Comunicación y, por ende, se desarrolla en el área de las Ciencias Sociales, su objeto de estudio son los fenómenos comunicacionales de cualquier tipo de organización, entendida ésta como un “sistema vivo y abierto, cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente.”¹ En el complejo estudio de las estructuras organizacionales se desarrollan diversas definiciones de éstas, cada una de ellas obedece a la perspectiva desde la cual sea abordada.

Una definición donde convergen diferentes puntos propuestos en la conceptualización de las organizaciones, desde distintas disciplinas sociales, es la elaborada por S. Quijano:

Las organizaciones son formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinando mediante un sistema de autoridad y de comunicación, y articulando por un sistema de significados compartidos, (que incluye interpretaciones de realidad, normas y valores) en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines. De duración relativamente estable y continua, estas formaciones sociales se hallan inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia².

El desarrollo de las estructuras organizacionales, su definición y sus roles dentro de las diferentes etapas de la construcción social han permeado el campo de acción de la Comunicación Organizacional.

¹ Gerald M. Goldhaber, *Comunicación organizacional*, México, Ed. Diana, 1989. p. 70.

² S. Quijano, *La psicología social en las organizaciones: fundamentos*. Barcelona, Ed. PPU. 1993. p. 24.

La comunicación como las organizaciones han existido desde épocas prehistóricas, sin embargo la importancia de la primera en el efectivo funcionamiento de las segundas tomó rigurosidad teórica a partir de finales del siglo XIX y a lo largo de todo el siglo XX, “cuando surgieron las grandes organizaciones y la creciente complejidad trajo, inesperadamente, complicaciones y desafíos”³.

Las teorías desarrolladas durante este período establecen principios claros acerca de la comunicación organizacional o elaboran hipótesis implícitas acerca del rol de la comunicación en las organizaciones. Con el fin de comprender el campo desde el cual se aborda esta investigación, a continuación se hace una revisión de las teorías más sobresalientes en esta disciplina.

Aunque existen muchos enfoques o teorías de la organización, la mayoría se puede resumir en cuatro categorías básicas: 1) teoría clásica, 2) teoría humanística, 3) teoría de los sistemas, y 4) teoría contingente⁴. Dichas teorías se desarrollaron de manera cronológica, de esta forma cada una fue adoptando conceptos y modelos sustanciales de los enfoques antecesores e integró nuevas perspectivas para permitir la evolución del estudio de la comunicación organizacional, hasta formular modelos teóricos capaces de contener en su mayoría los aspectos, métodos, técnicas, y funciones que abarca la especialidad.

1) Teoría clásica.

La teoría clásica de las organizaciones se desarrolló desde la Revolución industrial hasta principios del siglo XX⁵; su perspectiva general está representada de manera notable en los escritos de Frederick W. Taylor, Henri Fayol y Max Weber. Estos, entre otros teóricos del enfoque clásico, consideraban a la organización como una estructura formal y rígida⁶, donde todo funcionaba bien de

³ Carlos Fernández Collado, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, México, Ed. McGraw Hill, 1998, segunda edición, p. 93.

⁴ León Blank Bubis, *La administración de organizaciones: un enfoque estratégico*, Colombia, Centro Editorial Universidad del Valle, 1990, p. 29.

⁵ Annie Bartoli, *Comunicación y Organización. La Organización Comunicada y La Comunicación Organizada*, México, Ed. Paidós, 1992, p. 32.

⁶ Víctor Manuel Chávez Martínez, *Diagnóstico administrativo, procedimientos, proceso y reingeniería*, México, Ed. Trillas, 1998, p. 45.

acuerdo a modelos y métodos técnico-mecánicos, además de una división estricta del trabajo y la sistematización de la actividad industrial para perfeccionar la forma en la cual las organizaciones deberían estar estructuradas y lograr su óptima operación.

Este modelo teórico deja de lado los aspectos concernientes al medio donde se desarrollaba la organización, y al considerar a ésta como un complejo absolutamente rígido y estrictamente jerarquizado no repara en la acción social de los “trabajadores” y en su integración.

2) Teoría Humanística.

Esta teoría se desarrolló en la década de los años 40, en la llamada “era de la información”⁷. Su estudio concibe a la organización como una entidad social, conformada por individuos, en la cual las personas y las interacciones entre ellas toman un papel esencial. Para lograr la productividad en una organización en este enfoque lo primordial es mantener al empleado comunicado con sus compañeros e informado de las acciones, objetivos, procedimientos y de todo lo relativo a la organización.

La teoría humanística aporta también el desarrollo y la utilización de medios organizacionales de comunicación, como el boletín y el periódico interno⁸. Los estudios de esta perspectiva además, de basar la productividad de los empleados en la información que recibida, despertaron el interés por los grupos informales generados dentro de la organización y la motivación de las personas.

Por otra parte, sus limitaciones continúan siendo el desinterés en los estudios y evaluaciones del entorno donde se desarrolla la organización y la influencia de éste sobre ella, así como la confusión entre problemas de comunicación y aquellos que tienen su origen en cuestiones administrativas, económicos, estadísticas o de cualquier otra índole.

⁷ Carlos Fernández Collado, *La comunicación humana...*, op. cit., p. 94.

⁸ Mariza Del Pozo Lite. *Cultura Empresarial y Comunicación Interna. Su Influencia en la Gestión*. México, Ed. Fragua, 1997, p. 23.

3) Teoría de los Sistemas.

En la década de los años 50 las teorías de la organización desarrollaron sus estudios con base en el enfoque de los sistemas abiertos⁹. El modelo sistémico concibe a la organización como “un conjunto integrado de elementos interrelacionados para alcanzar determinados objetivos que está en constante interacción con su ambiente externo”¹⁰. A partir de ahí se empezó a considerar el contexto donde se desarrolla la organización y la importancia de todo lo que la rodea en su productividad.

Otro de los aportes de este paradigma al comportamiento organizacional es la integración de las redes de comunicación y las direcciones en las que ésta se genera. De dichos estudios se desprenden los conceptos de comunicación formal e informal, pero el más destacable fue el de *feedback* (retroalimentación), el cual es la respuesta a un mensaje enviado dentro de un proceso de comunicación¹¹. Este elemento dio paso a uno de los aspectos más importantes de la comunicación interna: la cultural organizacional.

4) Teoría Contingente.

Esta teoría se desarrolla en los años sesenta en la llamada era de las variables aisladas¹². La naturaleza del enfoque consiste en estudiar por partes cada uno de los elementos integradores del sistema organizacional, resolver sus conflictos, y una vez estabilizados integrar ese subsistema al todo. La tendencia al estudio del ambiente interno, iniciada en la década anterior, continúa, pero ahora lo central se encuentra en la especificación de los casos y los modelos más adecuados para cada uno de ellos.

“Para la Teoría de las Contingencias todo es relativo, todo es contingente, nada es absoluto y no existe una forma mejor, única y exclusiva de organizar.

⁹ Carlos Fernández Collado, *La comunicación humana...*, op. cit., p. 97.

¹⁰ Idalberto Chiavenato, *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México, Ed. Thomson, 2004. p. 101.

¹¹ Ricardo Homs Quiroga. *La comunicación en la empresa*, México, Grupo editorial Iberoamericano, 1998. p. 67.

¹² Richetto 1977.

Todo depende de las condiciones del contexto ambiental donde las organizaciones viven y operan”¹³

Por otro parte, en este enfoque se realizaron numerosos estudios para explorar la comunicación organizacional de grupo. En particular, dichos estudios examinaron el liderazgo, las características de las tareas, las redes de comunicación y las correlaciones de comunicación en la toma de decisiones en pequeños grupos¹⁴.

Estos enfoques teóricos han sido efectivos y utilizados en el desarrollo tanto de la ciencia administrativa como de la Comunicación Organizacional y han permitido la conceptualización de ésta última en el estudio social. Los estudiosos de este campo de acción tomando en cuenta las teorías de la organización, la complejidad de las relaciones humanas y la importancia de la comunicación en las estructuras organizacionales, así como los cambios sufridos por éstas en la actualidad, debidos a transiciones políticas, económicas, socio-culturales y tecnológicos, a nivel mundial y nacional, han propuesto diferentes definiciones de esta disciplina que permiten comprender su amplio campo de estudio.

Carlos Fernández Collado, teórico e investigador mexicano, presenta una definición general e incluyente de los aspectos más importantes y básicos de esta especialidad, la delimita como un “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre ésta y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos”¹⁵.

Otro teórico importante en esta disciplina, Gerald M. Goldhaber, destaca tres principios rectores¹⁶ de la Comunicación Organizacional, estos son:

¹³ Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, p. 105.

¹⁴ Mariza Del Pozo Lite. *Op. cit.*, p. 19.

¹⁵ Carlos Fernández Collado, *La comunicación de las organizaciones*, México, Ed. Trillas, 1995, quinta reimpression. p. 31.

¹⁶ Gerald Goldhaber. *op. cit.*, p. 33.

- La comunicación organizacional se da en un sistema complejo y abierto el cual se ve influenciado por el medio ambiente a la vez que influye en él.
- La comunicación organizacional se compone de mensajes, que, circulando por distintos canales, son emitidos con un propósito concreto.
- La comunicación organizacional se refiere a las actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades de las personas.

En consecuencia Goldhaber elabora un concepto puntual y define a la comunicación organizacional como un “proceso dinámico por medio del cual las organizaciones estructuran sus diferentes subsistemas, y se relacionan con el medio ambiente”¹⁷.

En una definición personal, esta disciplina social puede entenderse como aquella encargada de eficientar los procesos de comunicación generados al interior de cualquier tipo de organización y que determinan la productiva relación con sus públicos internos y externos, con el fin de lograr los objetivos y metas organizacionales, tomando en cuenta el medio o entorno donde se desarrolla.

Con base en la división de ambiente interno y entorno organizacional, la comunicación en las organizaciones puede dividirse, en su planificación, en dos grandes áreas: interna y externa.

1.1 Comunicación Interna.

En este apartado se establecerán los aspectos que conforman los procesos comunicacionales de cualquier tipo de organización, para así comprender la acción externa de la comunicación organizacional. Comunicación interna es el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso

¹⁷ *Ibid.*

de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”¹⁸.

La comunicación que se presenta al interior de cualquier tipo de organización puede ser de carácter formal o informal. La primera se refiere aquella transmitida por los medios y las redes establecidas. Por otra parte se denomina comunicación informal a la que no obedece a las conexiones, canales o contenidos oficiales y delimitadas. Dentro de este tipo de comunicación se encuentra la surgida de las relaciones personales entre los individuos de la organización. Tanto comunicación interna, como externa, para ser efectivas a los objetivos organizacionales, deben ser planeadas bajo el perfil que la empresa, institución, asociación o cualquier otro tipo de organismo, haya establecido formalmente como su Identidad Organizacional, la cual se gesta internamente.

1.1.1 Identidad Organizacional.

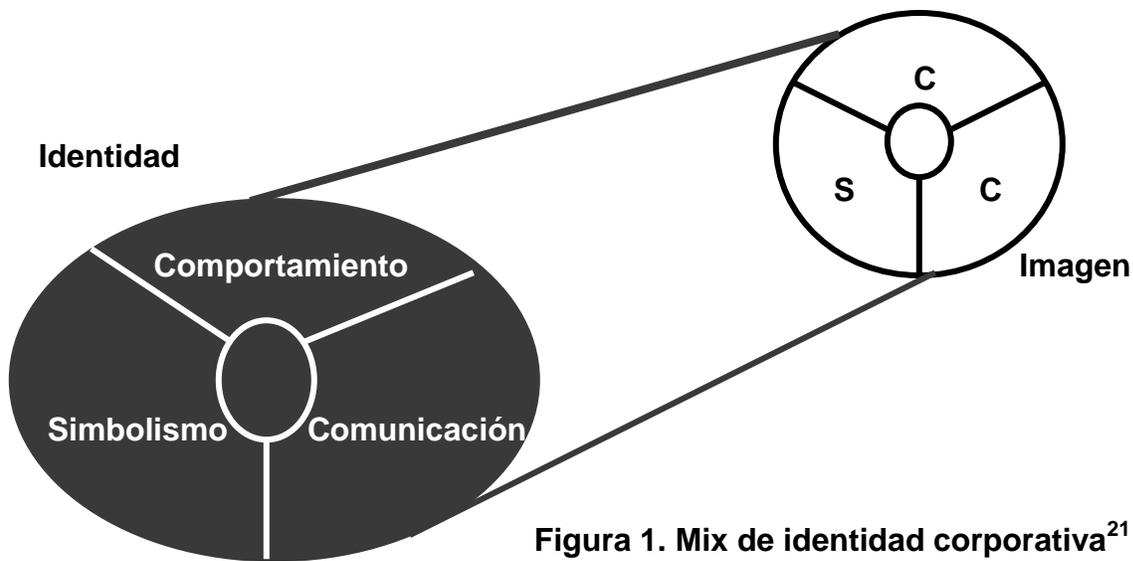
La Identidad Organizacional contempla distintos aspectos como la filosofía acordada por la organización, los objetivos a largo plazo, y, en especial, la imagen deseada, junto con el fin de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad única, tanto de manera interna como externa, por tanto la identidad “es la autopresentación y el comportamiento de una organización, a nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados.”¹⁹

Esta definición está basada en tres aspectos fundamentales de la organización: Comportamiento, Comunicación y Simbolismo, elementos que conforman el Mix de Identidad Organizacional²⁰, propuesto por los teóricos Birkigt y Standler en 1986. El *Mix* representa de manera esquemática la relación entre los tres elementos actuando con base en la personalidad de la organización y su efecto en la Imagen de ésta.

¹⁸ Ricardo Homs Quiroga. *Op. cit.*, p. 67.

¹⁹ (Birkigt y Standler en 1986).

²⁰ Van Riel Cees. *Comunicación corporativa*. España, Ed. Prentice May, 1998, p. 51.



Estos elementos incluyen todas las formas de expresión posibles en una organización. El comportamiento se refiere a cualquier tipo de acción, movimiento o actitud. El simbolismo se conforma por todas las imágenes, mentales y físicas, que se construyen. La comunicación incluye todas las vías, formas y canales a través de las cuales se transmiten las ideas de los componentes anteriores, con el propósito de reforzarlos e integrarlos bajo la misma personalidad.

Es, entonces, Identidad Organizacional un término amplio conformado por diversos factores, razón por la cual resulta conveniente, para su operatividad, dividirla en dos perspectivas que bien integran dichos aspectos: identidad conceptual e identidad visual²².

1.1.1.1 Identidad Conceptual.

La identidad conceptual de una organización está conformada por los aspectos que establecen su existencia: su razón de ser, su estructura organizacional, sus propósitos, objetivos y metas, así como los lineamientos, normas, políticas y reglas bajo las cuales estructura su comportamiento y acciones.

²¹ *Ibid.* p. 34.

²² José C. Losada Díaz, *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona, Ed. Ariel, 2004. p.201.

En este sentido, los elementos que constituyen la Identidad Conceptual deben dar respuesta a las preguntas, que como sistema social se plantea la organización: ¿quiénes somos?, ¿cómo somos?, ¿qué hacemos? y ¿cómo lo hacemos?²³ Dichos elementos se encuentran en el nombre, organigrama, misión, visión, valores, filosofía, objetivos y normatividad bajo la cual se desarrolla la estructura organizacional.

- El Organigrama Organizacional.

Es la “representación gráfica de la estructura organizacional y establece quién informa a quien dentro de ella”²⁴ , en éste se muestran las redes de comunicación y se delimitan las direcciones hacia donde debe fluir según las necesidades de la organización para laborar productivamente.

El modelo de comunicación organizacional se determina con base en el organigrama. En él se pueden establecer redes descendentes, ascendentes y horizontales. La primera se refiere a la comunicación de superior a subordinado, mientras la comunicación ascendente está constituida por aquellos mensajes que fluyen de los empleados a los jefes²⁵.

Por último, la comunicación horizontal se refiere al intercambio de mensajes entre personas del mismo rango formal dentro de la organización. Este tipo de comunicación constituye la base de la planeación organizacional: la coordinación.

El modelo de comunicación debe responder a las necesidades de la organización y adecuarse a los procesos de cambio tanto internos, como externos a los que ésta se enfrente. No existe un paradigma comunicacional universalmente efectivo para todo tipo de sistema organizacional, sin embargo, actualmente el contexto socio-cultural, político, económico y tecnológico imperante en la sociedad obliga a las organizaciones a construir modelos flexibles donde las redes, vínculos y relaciones sigan flujos de comunicación en todas direcciones,

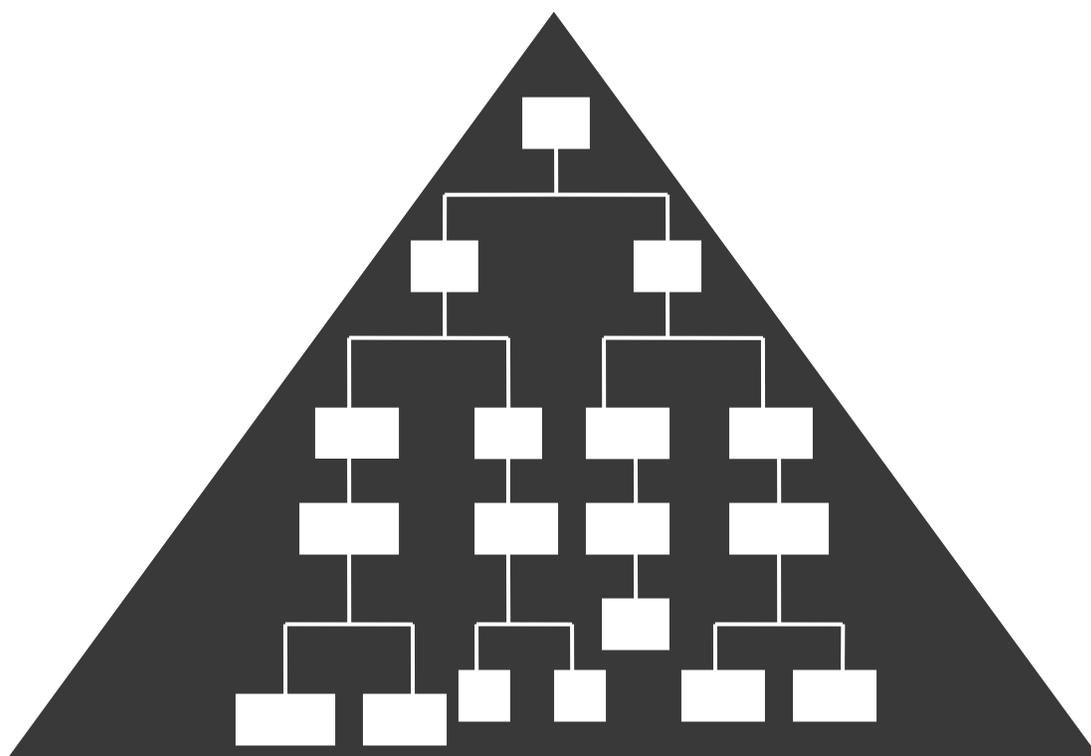
²³ Paul Capriotti. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona, Ed. Ariel, p. 140.

²⁴ James A Brickley. *Diseño de organizaciones para crear valor: de la estrategia a la estructura*. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana, 2004. p.67.

²⁵ *Ibid.*

basándose en la importancia de la retroalimentación y los parámetros de tiempo y espacio.

En este sentido, organigramas basados en teorías rígidas se han visto rebasados por las nuevas tendencias ambientales, principalmente tecnológicas, que han dejado de lado estructuras clásicas, como el Modelo Mecánico, en el cual se sigue una forma piramidal basada en departamentos y cargos. Básicamente rígido e inflexible, las dimensiones elementales del diseño están muy acentuadas y existe gran formalización, centralización, jerarquización de autoridad, especialización y estandarización de los procedimientos.



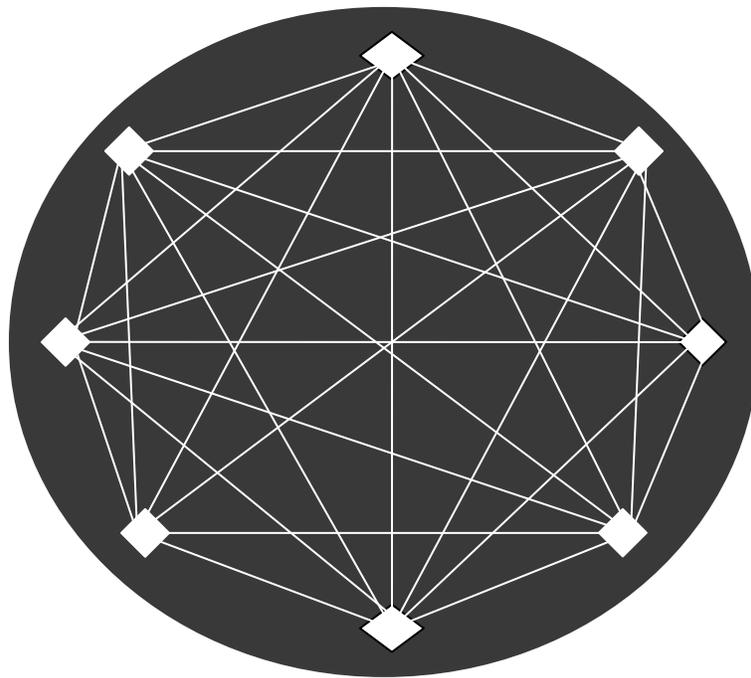
Modelo Mecánico:

- Centralización de mecanismos.
- Jerarquización de autoridad y cadena de mando.
- División del trabajo y especialización.
- División en departamentos.
- Gran formalización en las comunicaciones.
- Formato piramidal.

Figura 2. Modelo Mecánico²⁶.

²⁶ Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, p. 135.

El dinamismo moderno bajo el cual se gestan las interacciones organizacionales demanda estructuras adaptables a él, basadas, prioritariamente, en un Modelo Orgánico, donde las dimensiones básicas están poco acentuadas y existe un menor grado de formalización, centralización, jerarquización, especialización, complejidad y estandarización. Este paradigma presenta una forma circular basada en equipos provisionales y multifuncionales, flexible y cambiante. Permitiendo alto grado de libertad a las personas, descentralización de las decisiones, reducción drástica de la jerarquía, delegación de autoridad y responsabilidad compartida.



Modelo Orgánico:

- Descentralización de las decisiones.
- Nivelación de poder.
- Integración y coordinación.
- Equipos multifuncionales de trabajo.
- Poca formalización en las comunicaciones.
- Formato circular.

Figura 3. Modelo Orgánico²⁷.

²⁷ *Ibid.*

Al contener todo estas dimensiones, el organigrama, entonces, conforma el esqueleto y determina las direcciones hacia donde debe fluir la comunicación para conectar a todos los subsistemas que componen a la organización.

- La Misión Organizacional.

La misión es “un propósito muy general para proporciona a todos los integrantes de una organización y a todas sus funciones un sentido de acción”²⁸. La misión representa la razón de ser de la organización y el papel que desempeña en la sociedad.

La definición de la misión, permite esclarecer:

1. El propósito fundamental de la organización.
2. El papel de las organización en la sociedad y cómo colaborará con ella.
3. Las necesidades básicas a debe cubrir por la organización.
4. Quién es el cliente y cuáles son los sectores del mercado a los cuales se propone atender.
5. Las competencias que la organización pretende crear y desarrollar.
6. Los compromisos, los valores y las creencias fundamentales de la organización²⁹.

- La Visión Organizacional.

Representa la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. La visión pretende establecer una identidad común, entre a los propósitos de la organización, con el fin de movilizar el comportamiento y esfuerzos de los miembros para intentar llegar a ella.

La visión de una organización radica en tener presentes los objetivos y metas deseables de lograr, gracias al crecimiento y desarrollo de la propia organización, en este sentido, la visión es un concepto donde interviene la visualización de escenarios benéficos y posibles de alcanzar, tanto para los

²⁸ Russell Acóff L., *op. cit.* p. 134-135.

²⁹ Idalberto Chiavenato, *op. cit.* p. 127.

públicos internos como externos. “La visión, entonces, debe ser un estímulo y una dirección a seguir para el personal de la organización”.³⁰

- Los Valores Organizacionales.

Los valores organizacionales son los principios rectores del comportamiento y acciones de una organización. Incluyen tanto los valores profesionales para diseñar, crear, impartir, ofrecer o vender los productos o servicios, así como los que rigen las relaciones entre los miembros de la organización y los públicos externos.

Los primeros se formulan, regularmente, en función de las características de los productos o servicios ofrecidos por la organización, en este sentido toman un perfil mercadotécnico. Los segundos se constituyen, normalmente, por valores universales los cuales permiten la sana convivencia entre los individuos, como el respeto, la tolerancia, la honestidad, entre otros. En su conjunto, son parte de la estructura intangible de la organización, por tanto son “ejercicios verificables sólo en el actuar diario”.³¹

- Los Objetivos Organizacionales.

Las organizaciones son unidades sociales que procuran alcanzar objetivos definidos y su razón de ser es cumplirlos. De esta manera los objetivos organizacionales “son estados futuros que se desean y se pretenden convertir en realidad”.³²

Todas las organizaciones establecen objetivos según sus necesidades, éstos puede ser a corto, mediano y largo plazo dependiendo de la planificación que se lleve a cabo. Los objetivos pueden ser, también, generales o específicos. Los primeros se refieren a aquellos bajo los cuales se engloban el o los propósitos primordiales de la organización, los específicos se derivan del o los generales, y constituyen, de esta manera, puntos necesarios para llegar a ellos.

³⁰ Paul Capriotti, *op. cit.*, p. 143.

³¹ Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, p. 175.

³² Russell Acoff L., *Planificación de la empresa del futuro*, México, Ed. Limusa, 2003, primera edición. p. 32.

- La Normatividad Organizacional.

La normatividad bajo la cual se rige una organización y bajo la cual se delimita el actuar de sus integrantes, puede dividirse en reglas, procedimientos y políticas. Cada uno de estos lineamientos debe establecerse de manera formal dentro de la organización con el fin de conducir las acciones que permitan su óptima productividad.

La normatividad organizacional, entre otros aspectos, debe dejar en claro los roles y funciones de cada uno de los miembros de la organización, los métodos, vías y formas que deben desarrollarse para realizar las labores y tareas, así como las pautas de conducción para los mecanismos formales necesarios para trabajar.

- **Reglas.** Son patrones de conducta obligatorios dentro de una organización, porque son “mandos directos y objetivos que responden a un curso de acción que debe ser observado fielmente.”³³

- **Procedimientos.** Son formas de realizar o llevar a cabo los programas establecidas dentro de la organización, “se desarrollan a través de una secuencia cronológica de tareas claras y delimitadas que permiten alcanzar los objetivos”³⁴.

- **Políticas.** Son afirmaciones genéricas basadas en objetivos globales y planes estratégicos. Las políticas imprimen orientación y rumbo a las personas de la organización.

Organigrama, Misión, Visión, Valores, Objetivos y Normatividad son todos los aspectos para conforman la Identidad Conceptual y que se constituyen, idealmente, bajo criterios delimitados y formalizados por la propia organización. Estos elementos atienden a una naturaleza intangible, verificable sólo a través de las acciones diarias. Esta parte de la Identidad Organizacional tiene su complemento y reflejo en los aspectos gráficos, visuales y tangibles contenidos en la Identidad Visual.

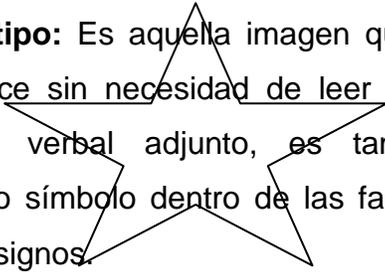
³³ Russell Acoff L., *Planificación... op. cit.*, p. 38.

³⁴ *Ibid.*

1.1.1.2 Identidad Visual.

La identidad visual está conformada por todos los elementos gráficos que constituyen la parte *simbólica* de la organización. Dichos elementos son tangibles y tienen como propósito generar estímulos sensoriales, tanto en los públicos internos como externos de la organización.

El simbolismo organizacional se crea bajo los conceptos que integran la identidad conceptual y a su vez los refleja de manera tangible, siguiendo la personalidad de la organización. La identidad visual, de acuerdo a la relevancia y uso de sus elementos, puede dividirse en signos 'identificadores básicos y complementarios'³⁵.

Signos Identificadores Básicos.	
<p>Logotipo:</p> <p>Es la representación tipográfica del nombre de la organización o de su marca.</p>	<p>Imagotipo: Es aquella imagen que se reconoce sin necesidad de leer algún cuerpo verbal adjunto, es también llamado símbolo dentro de las familias de los signos.</p> 
<p>Tipografía: Son las formas en las letras. Su diseño, adecuado, matiza las palabras y le aportan o refuerzan el sentido. Este identificador es básico por ser parte del diseño del logotipo.</p>	<p>Gama Cromática: Es la mezcla de colores que la organización hace propios para identificarse de las demás.</p>

En cuanto a los signos identificadores complementarios, existen variados signos que actúan de esta forma para identificar una organización, los siguientes son los más comúnmente utilizados.

³⁵ Van Riel Cees. *Comunicación corporativa*. España, Ed. Prentice May, 1998, p. 54.

Signos Identificadores Complementarios.

Mascotas: Son utilizadas como estrategia comercial, apelando a los sentimientos y a movilizar emociones logrando fijar conceptos y vender mediante el carisma de los mismos todo tipo de productos y servicios, constituyendo entidades únicas.

Slogan: Es una expresión repetitiva de una idea o de un propósito, generalmente de naturaleza publicitaria, para englobar tal y representarlo en un dicho.

“A que no puedes comer sólo una”

Ambos tipos de signos, básicos y complementarios, se delimitan bajo la intención de construir características y rasgos para diferenciar a la organización de las demás, a través de elementos gráficos coherentemente relacionados con la identidad conceptual de la organización.

La integración de los elementos identitarios, conceptuales y visuales, bajo la misma personalidad organizacional permite el desarrollo de factores, situaciones, atmósferas, mecanismos. y demás aspectos internos, que dan forma a las condiciones para laborar y convivir dentro de una organización. Al conjunto de dichos aspectos se le denomina *cultura organizacional*.

1.1.2 Cultura organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de una organización. La cultura respalda la mentalidad predominante en un sistema organizacional, además “refleja la manera en que éste ha aprendido a convivir con su ambiente, en una mezcla compleja de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas, lenguajes y otras ideas que, reunidas, representan el modo particular bajo el cual una organización funciona y trabaja”³⁶.

³⁶ Idalberto Chiavenato. *Op. cit.*, p.164.

La interacción con el entorno, en los diferentes contextos socio-culturales, económicos, políticos y tecnológicos, así como el desarrollo y conformación de su identidad, le confieren a una organización diferentes aspectos para determinar sus formas de accionar, un lenguaje propio, normas y lineamientos que se vuelven costumbres al ser adquiridos y reproducidos por sus miembros, así, “todas las actitudes predominantes, los supuestos fundamentales, las aspiraciones y los asuntos relevantes en las interacciones entre los integrantes delimitan la cultura organizacional”³⁷.

La cultura se conforma de conceptos intangibles. No es posible observarla ni percibirla en sí misma, sino sólo por medio de sus efectos y consecuencias. Idalberto Chiavenato, uno de los autores brasileños más conocidos y respetados en el campo de la administración de empresas y recursos humanos, representa de manera metafórica a la cultura organizacional como un *iceberg*.



Figura 4. Comportamiento organizacional como un iceberg³⁸

³⁷ *Ibid.* p. 167.

³⁸ *Ibid.* p. 19.

En dicha metáfora los aspectos visibles sólo son la punta del témpano, y suelen ser derivados físicos y materiales, como el edificio, los colores utilizados, los espacios, los muebles, la normatividad escrita, las herramientas de trabajo, entre otros factores tangibles. Mientras, debajo de estos aspectos, en el resto del *iceberg*, se encuentran los no tangibles y más profundos, aspectos psicológicos y sociológicos de la cultura, integrados, entre otros, por gustos, lenguajes, preferencias, experiencias, sensaciones e ideas.

Los aspectos culturales de una organización se verán reflejados en el actuar diario de sus integrantes. Idealmente, esas actitudes deben presentar características que refuercen y sean coherentes a la identidad organizacional. Las particularidades de la cultura toman forma en aspectos internos como la dirección de mando -liderazgo-procesos de socialización, motivación y clima organizacional.

1.1.2.1 Liderazgo Organizacional.

El liderazgo es el proceso de dirigir el comportamiento de los individuos por vías que les permitan alcanzar objetivos. En este caso, “dirigir significa llevar a las personas a actuar de cierta manera o seguir un curso determinado de acción”³⁹.

Existen diversas teorías sobre el liderazgo, lo cual demuestra que es un tema complejo. En la actualidad la personalidad del líder resulta ser uno de los aspectos más importantes para la coordinación efectiva, no sólo en materia de comunicación y administración, sino en cualquier proceso llevado a acabo por un sistema organizacional.

Entre el amplio panorama de teorías relativas al liderazgo organizacional, cabe destacar la Teoría del Comportamiento y la Teoría de rasgos de personalidad, ambas contribuyeron con sus estudios a determinar tres estilos de liderazgo y dos tipos de líder, respectivamente, que si bien han seguido con su evolución, son la base de los paradigmas vigentes en las organizaciones.

³⁹ Richard L Daft. *Teoría y diseño organizacional*. México, Ed. International Thomson, p. 79.

Los estilos de liderazgo⁴⁰ identificados por la Teoría del Comportamiento en la década de los años ochenta son:

- a) **Liderazgo autocrático.**- El líder fija las directrices, centraliza el poder y la toma de decisiones. En otras palabras, toma las decisiones, informa al grupo como debe actuar y lo supervisa estrechamente.
- b) **Liderazgo Liberal.**- El líder tiene participación mínima, supervisa tomando distancia y brinda completa libertad para las decisiones del grupo o individuales. El líder no hace intento alguno por evaluar o regular las acciones del grupo.
- c) **Liderazgo democrático.**- El líder diseña las directrices, para ser debatidas por el grupo, incentiva la participación de éste en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando lo elogia o crítica.

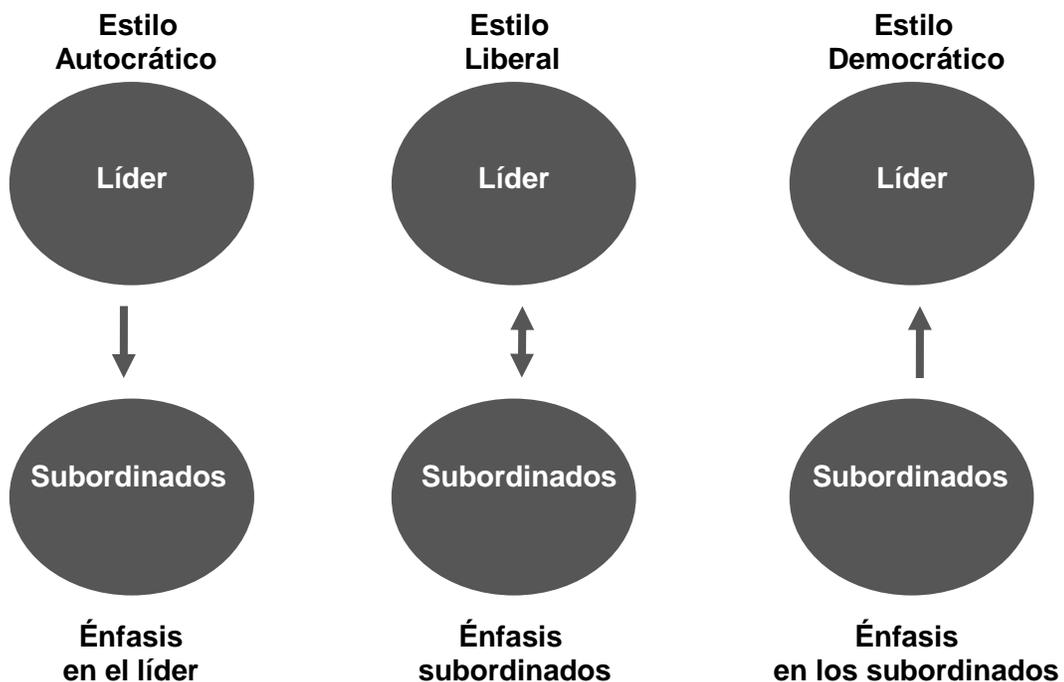


Figura 5. Los tres estilos de liderazgo⁴¹

⁴⁰ Philip Kotler, *Administración de marketing: análisis, planeación, implementación y control*. México. Ed. Atlas. 2001. p. 75.

⁴¹ Idalberto Chiavenato. *op. cit.*, p. 469.

Los tipos de líder⁴² propuestos por la Teoría de rasgos de personalidad son:

- a) **Asumido:** La persona asume su papel de líder por sus características personales. Muchas veces no es reconocido de manera formal por los directivos de la organización, sin embargo su rol es legitimado por los demás miembros.
- b) **Asignado:** Es asignado de manera formal por los directivos de la organización y tienen reconocimiento y autoridad delegada por ellos. Sin embargo puede no ser reconocido por sus subordinados.

Dadas las transiciones culturales, sociales, políticas, económicas y tecnológicas y las dinámicas organizacionales cada vez más diversas, no existe un modelo de liderazgo universalmente efectivo para cualquier tipo de organización, empero sí existen aspectos necesarios para determinar la figura del líder organizacional. Entre esos aspectos destaca la capacidad de integrar a los miembros a su cargo, propiciando relaciones de socialización adecuadas para su desarrollo personal y laboral.

1.1.2.2 Socialización Organizacional.

La socialización organizacional es un proceso por el cual se transmite la cultura de la organización a los miembros de ésta, debe ser provocado, planeado e internalizado, de tal manera que cuando nuevo personal ingresa a un sistema organizacional dicho proceso les ayuda a integrarse a sus papeles. “La socialización organizacional constituye un conjunto de procesos que permiten a los nuevos miembros aprender el sistema de controles, normas y patrones de comportamiento requeridos por la organización con el fin de adaptarse correctamente a ella”⁴³.

Sin embargo, la socialización no asimila solamente los aspectos formales existentes dentro de la cultura organizacional. Las relaciones personales, aquellas establecidas fuera del aparato laboral, y generadas también en este proceso,

⁴² *Ibid.* p.458.

⁴³ Idalberto Chiavenato. *op. cit.*, p.180.

determinan, muchas de las veces, la adecuada aprehensión de los elementos y conceptos formalizados y estrictos de la organización.

Por otra parte, un proceso de socialización *exitoso* depende, a demás y en gran medida, de las redes, tipos y medios de comunicación mediante los cuales se relacionan e interactúan los integrantes de una organización. La comunicación cara a cara: interpersonal o grupal, se transforma con las nuevas tendencias tecnológicas de información y comunicación⁴⁴.

Las dimensiones de tiempo y espacio se modifican y con ellas los canales y las formas de comunicar. La tarea de la organización es adaptarse a esas transformaciones e integrarlas a su cultura organizacional y por ende a todos los procesos que beneficien su productividad y motiven a los empleados a alcanzar los objetivos organizacionales.

1.1.2.3 Motivación Organizacional.

La motivación es un factor influyente en cualquier tipo de labor o acción a realizar. Existen muchas formas y niveles de motivación, como agentes para provocarla. Dentro de una organización es “un estado emocional que lleva al individuo a desempeñar un trabajo productivo para ésta, y generar un ambiente laboral adecuado donde las relaciones internas y la comunicación se gesten en armonía”⁴⁵.

El desempeño individual, base para sustentar y dirigir el desempeño de la organización, depende enormemente de la motivación de las personas. Si bien, e idealmente, los miembros de una estructura organizacional, entre otras actividades, se rigen bajo una misma cultura y trabajan en conjunto para alcanzar objetivos comunes, no son motivados por los mismos factores o quizás no en la misma medida.

⁴⁴ María Antonieta Rebeli Corella; Celia Sandoval Reséndiz. *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. México, Ed. Plaza y Valdés, 1998.p.62.

⁴⁵ S. Quijano. *op. cit.*, p. 44.

Cada individuo, según sus necesidades, deseos, carácter y personalidad tiene sus motivantes particulares. “La motivación es un proceso individual que parte de un requerimiento fisiológico o psicológico, una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o un incentivo”⁴⁶.

La clave para entender el proceso de motivación reside en el significado de tres elementos⁴⁷ interdependientes:

1.- Necesidades. Las necesidades aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico. Las necesidades son variables en el interior de cada persona y dependen, a su vez, de variables culturales.

2.- Impulsos. Los impulsos o motivos son los medios para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación para encontrar objetivos e incentivos, una vez alcanzados, satisfacen las necesidades y reducirán la tensión.

3.- Incentivos. Al final del curso de la motivación está el incentivo, definido como algo para aliviar una necesidad o reducir el impulso. El alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y reduce o elimina el impulso.

A razón de lo anterior, la motivación es un proceso cíclico que puede determinarse por gran variedad de factores. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades económicas o sociales o intelectuales. Sin embargo, las necesidades humanas están permanentemente en cambio. Lo que hoy motiva a alguien podría no hacerlo mañana.

Motivar a los empleados debe ser una tarea constante para quienes dirigen una organización. Si bien no es óptimo ni posible enfocar la atención exclusivamente a un individuo para atender sus necesidades, sí lo es planear programas básicos para satisfacer las más comunes que, a nivel laboral, personal, social y económico, requiere un empleado para desempeñar un trabajo productivo.

⁴⁶ *Ibid.* p. 50.

⁴⁷ Stephen Robbins P. *Comportamiento Organizacional*. México, Ed. Prentice Hall Hispanoamérica, 2002, séptima edición. p. 220.

La motivación puede convertirse, bajo esta perspectiva, en un ejercicio de reciprocidad organizacional, entre jefes y subordinados, puede propiciar un contexto interno favorable, en todos los sentidos, para la organización.

1.1.2.4 Clima Organizacional.

El concepto de motivación, en el ámbito individual, conduce al concepto de clima en el ámbito organizacional. El clima organizacional está estrechamente ligado con el grado de motivación de los miembros de una organización. Influye en el estado de motivación de las personas, pero también está sujeto a su influencia.

Por con siguiente, “el clima organizacional es la calidad del ambiente de la organización percibido o experimentado por sus miembros e influye ostensiblemente en su comportamiento”.⁴⁸ Dicho comportamiento puede o no ser benéfico para la organización.

El clima organizacional, entonces, se refiere, específicamente, a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización. Dichas propiedades se encuentran y se construyen mediante las relaciones sociales generadas al interior de ésta. A su vez, esas relaciones y vínculos internos son moldeados por los aspectos de la cultura, el liderazgo y la socialización organizacionales.

Todos los elementos manifestados y generados de los procesos anteriores obedecen a un perfil delimitado por la identidad de la organización. De esta manera, se busca mediante ellos el fortalecimiento interno de la estructura organizacional, con la finalidad de llegar de una forma más efectiva a los públicos externos a través de la comunicación.

1.2 Comunicación Externa.

La Comunicación Externa se refiere al conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable y a

⁴⁸ Hellriegel Don. *Comportamiento organizacional*. México, Ed. International Thomson, 2004. p. 54.

promover sus productos y/o servicios. “Lo que se persigue alcanzar a través de la comunicación externa es el posicionamiento de la organización en la mente de sus públicos”⁴⁹.

Este proceso se desarrolla por medio de la formación de una Imagen favorable de la organización y su mantenimiento y difusión por medio de herramientas de comunicación efectivas como la Publicidad y las Relaciones Públicas.

1.2.1 Imagen Organizacional.

La imagen organizacional es la idea global de los públicos de una organización sobre sus productos y/o servicios, actividades y conductas. A través de ella la organización busca presentarse, más que como un sujeto puramente económico, como un sujeto integrante de la sociedad. En este sentido, “la imagen organizacional es la estructura mental formada en los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”⁵⁰.

La formación de la imagen organizacional es un proceso donde interviene diferentes elementos, y varía en su descripción teórica de acuerdo al autor que la aborde. Joan Costa, quien hace un análisis de la imagen organizacional desde la perspectiva de la teoría psicológica de la *Gestalt* y la teoría matemática de la información de Shannon⁵¹, se centra en los procesos de transmisión de la información emitida por la organización y la percepción de los mensajes por parte de los públicos para la formación de ésta.

Según este autor, existen dos modos de comunicación por parte de la organización⁵²: el modo directo, a través de todo lo que la organización hace y transmite de forma personal, por medio de sus productos y de la forma en como lo vende, y el modo indirecto, a través de todo lo que la empresa hace. Esto se realizará a través de los diferentes canales de comunicación de la organización.

⁴⁹ Carlos Fernández Collado, *La comunicación... op. cit.* p32.

⁵⁰ Van Riel Cees. *op. cit.*, p. 76.

⁵¹ Joan Costa. *Identidad Corporativa*. México, Ed. Trillas, 1993, p. 65.

⁵² *Ibid.* p. 68.

Una vez que los mensajes de la organización llegan al receptor se produce en éste diversas reacciones, que van desde la atención y selección selectivas, pasando por la percepción y recepción selectivas y la memorización y olvido selectivos de la información, que dará como resultado el estereotipo o imagen acumulada, que originará actitudes, opiniones, y en definitiva una conducta con respecto a la organización⁵³.

Para Enrico Cheli, teórico francés, existe una interacción entre cinco factores esenciales para conformar una imagen organizacional:⁵⁴

- La historia de la organización.
- Lo comunicado intencionalmente por la organización.
- Lo comunicado sin intención por la organización.
- Lo dicho o escrito sobre la organización por otras personas.
- Lo dicho por la organización de aquellas personas con algún grado de influencia (opinión de líderes).

A su vez, según Cheli, existen tres fuentes principales de comunicación que interviene en la formación de la imagen:

1. La organización en sí misma.
2. Los medios de comunicación.
3. Los sujetos externos (asociaciones, movimientos de opinión, etc.)⁵⁵

Siguiendo esta última estructura teórica. La imagen organizacional es, por consecuente, la percepción de la identidad y de todos los elementos de la cultura de la organización, y que, en la interacción con su entorno, comunica a sus públicos.

Dicha percepción, entonces, es el resultado de las acciones, comportamiento, decisiones, mensajes, referencias externas (líderes de opinión, medios de comunicación). Así como de elementos intangibles, como los valores:

⁵³ Joan Costa. *Identidad Corporativa. op. cit.*, p. 69.

⁵⁴ Enrico Cheli. *Modelo valorativo de la comunicación en la imagen*. México. Ed. Prentice may. 1999. p. 100.

⁵⁵ *Ibid.* p. 102.

respeto, calidad, confianza, responsabilidad, etcétera, y elementos tangibles: instalaciones, colores, formas, productos y servicios, entre otros que, en los diferentes niveles: social, cultural, económico, político y tecnológico, la organización práctica. En su conjunto todos los factores anteriores conforman las fuentes de información de los públicos.

Siendo tan compleja y relevante para una organización la formación apropiada y efectiva de la imagen organizacional, ésta debe ser una acción planificada y coordinada adecuadamente, para lograr una respuesta a su personalidad e intereses.

Si una organización crea una imagen favorable en sus públicos:

- a) **Ocupará un espacio en su mente.** Por medio de la imagen organizacional puede existir para los demás.
- b) **Facilitará su diferenciación de las organizaciones competidoras,** creando valor para los públicos, por medio de un perfil de identidad propia y diferenciada. La imagen organizacional permite generar un valor diferencial y añadido para los públicos, aportándoles soluciones y beneficios útiles y valiosos para su toma de decisiones. Así la organización, por medio de su imagen, crea valor para si misma creando valor para sus públicos. Este planteamiento de beneficio mutuo será una de las claves de su éxito en el futuro.
- c) **Disminuirá la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra o consumo,** las personas dispondrán de una información adicional sobre la organización. La imagen organizacional fuerte permitirá a las personas tener un esquema de referencia previo, sobre el cual podrán orientar sus decisiones⁵⁶.

Además de estos tres aspectos fundamentales, la imagen crea valor para la organización aportando otros beneficios adicionales igualmente muy importantes⁵⁷:

⁵⁶ Paul Capriotti. *op. cit.*, p. 10-12.

⁵⁷ *Ibid.* p. 13.

1. **Permite vender mejor:** una organización con una buena imagen podrá vender sus productos con un margen superior. Esto es porque la gente está dispuesta a pagar un *plus* de marca si la imagen organizacional resulta una garantía de calidad o prestación superior sobre las demás.
2. **Atrae mejores inversionistas:** una buena imagen organizacional facilita que los inversores y donadores estén interesados en participar en la organización, esto, a su vez, les beneficia a ellos también en su imagen.
3. **Atrae mejores trabajadores:** una organización con una buena imagen logra ser, para las personas que trabajan en el sector, una referencia donde les gustaría trabajar.

La imagen organizacional depende de la percepción de los públicos, más que de la manipulación de la propia organización, su planificación puede contar con dos tipos de comunicación organizacional externa: comunicación comercial y comunicación institucional⁵⁸, las cuales ayudan a orientarla, difundirla, mantenerla y reforzarla.

- **Comunicación comercial.** Emplea todas las herramientas para llegar a los consumidores actuales y potenciales de la organización, así como aquellos influyentes en el proceso de compra con el fin de lograr la preferencia y la decisión de adquisición de los productos y/o servicios de la entidad y fidelidad de los clientes. Dicha comunicación se produce a través de diferentes soportes, puede ser el producto y/o servicio, la promoción y publicidad de éste.
- **Comunicación institucional.** Presenta la organización como parte de la sociedad y tiene por objetivo establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos externos con los cuales se relaciona, no con fines estrictamente comerciales, sino más bien con la intención de generar una credibilidad y confianza en los públicos logrando la aceptación de la organización a nivel social, y fortalecerla. En este tipo de comunicación estarían enmarcadas las Relaciones Públicas.

⁵⁸ Paul Capriotti. *op. cit.*, p. 78 y 79.

1.2.2 Producto y/o Servicio.

La comunicación comercial de una organización se manifiesta por medio del producto y/o servicio, en dos relaciones:

1. Lo vendido u ofrecido por la organización, y
2. Cómo lo vende u ofrece.

En la primera de ellas el contacto de la organización con los públicos se establece a partir de un vínculo producto/servicio-personas. “Los públicos comprueban por sí mismos las particularidades de los productos y/o servicios, lo que redundará en un determinado grado de satisfacción”⁵⁹. En este segmento de comunicación se distinguen:

- **El producto en sí:** referido principalmente a las características, a la utilidad, a la funcionalidad y a la calidad intrínseca de los productos y/o servicios ofrecidos por la organización.
- **La gama de productos y/o servicios:** la amplitud o estrechez de la gama, implica la posibilidad de alcanzar diferentes segmentos o grupos de públicos y a la vez comunica distintos conceptos, para cada uno de los diferentes productos de la gama.
- **Cómo la empresa fabrica el producto:** en la actualidad ha tomado especial importancia este aspecto. La Responsabilidad Social está jugando un papel destacado en la formación de la imagen organizacional en los públicos.

La segunda relación se establece con los públicos a partir de una interacción empleados-públicos. “En esta comunicación el individuo experimenta la conducta de la organización a través de las políticas de marketing y comerciales, como también por medio del servicio, la atención y el trato personal que la organización, como entidad, presta a los individuos por medio de quienes la integran, es decir, de sus empleados”⁶⁰.

⁵⁹ Philip Kotler; Gary Armstrong, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, Ed. Prentice-Hall, 1998, cuarta edición. p. 7.

⁶⁰ Paul Capriotti. *op. cit.*, p. 82.

Es posible describir cómo vende la organización sus productos y/o servicios, en referencia directa a su forma de proceder en cuanto a:⁶¹

1. La acción comercial o de publicidad desarrollada y dirigida por la organización hacia sus diferentes consumidores para hacer atractiva su oferta de productos, en la cual está presente su estilo personal y donde interviene:

- **La política de precios** de la cual disponga para sus diferentes productos. Dependiendo de su ubicación dentro de una determinada banda de precios, el precio comunicará a los públicos algunas características del producto o de la organización: exclusividad o al alcance de todos, calidad, etcétera.
- **La política de distribución** para establecer sus productos o servicios. Los lugares, su categoría, su ubicación física, su diseño, etcétera, donde se decida poner y vender los productos y/o servicios comunicarán, como también lo hará el sistema de distribución elegido, exclusivo, restringido o masivo. A demás de ello, también se deberá de tener en cuenta la importancia creciente que representa una adecuada relación con el distribuidor, en muchas ocasiones el éxito en un determinado punto de venta dependerá de ello.
- **La política de ventas de sus productos y/o servicios.** Los sistemas de ventas utilizadas por la organización transmitirán información sobre la forma de hacer de la organización, en cuanto las diferentes posibilidades para acceder a los productos y/o servicios.
- **La política de promociones comerciales,** como ofertas, regalos, premios, concursos u otras actividades promocionales. Los diversos tipos de promociones y la forma en la cual éstas se utilicen comunicarán a los públicos el estilo o manera de actuar y de ser de la organización.

2. La calidad del servicio ofrecido a sus consumidores antes, durante y después del acto de compra de los productos y/o servicios. La forma en la

⁶¹ Philip Kotler; Gary Armstrong, *op. cit.*, p. 18 y 19.

cual los miembros de la organización realizan la venta del producto y la entrega del servicio:

- **A nivel de gestión:** el acto de venta propiamente dicho, el sistema de entrega, el servicio posventa, es decir los servicios vinculados a la compra de un producto y/o servicio determinado.
- **A nivel de relación:** la interacción del vendedor/empleo con el individuo consumidor/usuario, en cuanto a la atención, amabilidad, cortesía o a la falta de estos elementos. Así en determinados centros los vendedores están demasiado encima del cliente, mientras en otras organizaciones sucede lo contrario. En ambos casos, los públicos se predisponen negativamente. De esta manera, los empleados también son, en sí mismos (con su conducta hacia los públicos) un elemento clave de la comunicación de la organización. En este sentido un aspecto clave sería la comunicación (efectiva, clara y rotunda) al empleado sobre cuáles son los aspectos de la actividad cotidiana que transmiten la calidad del servicio a los públicos, para poder realizar una acción decidida sobre ellos, y mejorar, de forma directa, tales momentos de calidad.

Dentro de la comunicación comercial e institucional existen otras herramientas para diversificar las formas de presentar el producto y/o servicio a través de diferentes medios de comunicación organizacional externa: la Publicidad y las Relaciones Públicas. En los siguientes apartados se revisará de forma general la gestión de estas disciplinas.

1.2.3 Publicidad.

La publicidad es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, para promover o incrementar la venta de los productos y/o servicios de la organización. La publicidad representa una herramienta de comunicación que permite una difusión mayor a través de la planeación de campañas dirigidas a diversos públicos de la organización.

En el diseño de una campaña publicitaria interviene una serie de aspectos⁶² seleccionados y coordinados para permitir la participación activa de los públicos. Para una campaña de publicidad bien planeada se debe elaborar un plan basado en estrategias claramente definidas como:

- Crear conductas positivas de aceptación (información sobre la marca, usos y ventajas, garantías ofrecidas a sus fabricantes).
- Mantener el mercado ya posicionado e incrementar la demanda.
- Crear una categoría distintiva claramente de los demás productos y/o servicios.
- Diseñar un mensaje y grafismo claros y fáciles de recordar.

Clasificar una campaña de publicidad ayudará a definir mejor su propósito. Una campaña se puede clasificar según:

- Su fin comercial (empresarial, comercio, dirigido al consumidor).
- Su fin psicológico (despertar el interés de los consumidores).
- Los medios de comunicación que emplea (radio, TV, prensa, etcétera).
- El producto a lanzar (de consumo o servicio).
- El área de venta que se debe cubrir (regional, estatal, nacional, internacional, etc.).
- Su lanzamiento (introdutorio, continuo, renovado).

El éxito de una campaña requiere para su diseño y lanzamiento los siguientes elementos fundamentales:

- El estudio de factibilidad (la descripción física del producto, material, fórmula y producción).
- El producto y/o servicio (investigación de mercado). Para su estudio se deben considerar:
 - a)** Los beneficios únicos que el producto y/o servicio proporcionará al consumidor.
 - b)** El valor del producto y/o servicio en relación con el precio propuesto.
 - c)** El manejo de canales adecuados de distribución.

⁶² Dunn Watson. *Publicidad, publicidad*. México. Ed. Noriega. 1993, pp. 177-179.

- d) El mantenimiento del control de calidad.
- e) Objetivos de comunicación. En éstos se toman en cuenta los objetivos de la organización, de mercado y de comunicación.

Contemplados todos los elementos anteriores, se procede a su redacción integrada en aspectos que dicten las bases más lógicas y concretas para el desarrollo de la campaña, dichos aspectos son⁶³:

- **Posicionamiento:** una vez sabido, a través de los estudios publicitarios, cómo abordar la mente del consumidor en potencia, se redactará la conclusión resultante.
- **La promesa básica:** ofrecida por la organización con la compra de su producto y/o servicio.
- **El gimmick o gancho de atención:** se refiere al elemento gráfico, el cual sirve para apoyar el posicionamiento y la promesa básica.
- **El slogan:** es una frase original y corta en donde es incorporada la marca, para ser repetida constantemente con el propósito de grabarse en la mente del consumidor. La efectividad del eslogan depende en gran medida de las siguientes características:
 - Debe ser breve y limitarse a un máximo de cinco palabras.
 - Ha de ser combativo.
 - Ha de llevar incorporado el nombre de la marca.
- **El razonamiento:** este concepto reúne las características del producto y/o servicio a publicitar, las cuales se quieren comunicar a los consumidores.

Todos estos elementos están planeados en medida del perfil de la organización y las necesidades de ésta, cuando ya se han abordado puede considerarse lista la campaña.

Los mensajes transmitidos por medio de la publicidad son dirigidos a un público amplio, sin embargo es necesario para la organización, desarrollar y planear mensajes destinados a un público más específico y con fines no

⁶³ Reyes Castro Virginia. *Teoría de la Publicidad. Conceptos teóricos y prácticos*. México, FCPyS-UNAM, 1996. Unidad 6 p. 180.

exactamente comerciales, es decir mensajes de tipo institucional. La herramienta más eficaz para establecer dichos mensajes la constituye las Relaciones Públicas.

1.2.4 Relaciones Públicas.

Las Relaciones Públicas son un conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y para proyectar ante ellos una imagen favorable. Esta disciplina forma parte de la comunicación institucional, encierra las “acciones llevadas a cabo por una organización a nivel sociocultural, político o económico, como sujeto integrante de la sociedad”.⁶⁴

Las Relaciones públicas permiten crear ‘vínculos y redes de comunicación’⁶⁵ por medio de:

- a) La relación de la organización con otras entidades, como pueden ser empresas, asociaciones o instituciones públicas.
- b) La relación con la opinión pública, por medio de su aportación o participación en términos de interés general para la comunidad, a través de las acciones de patrocinio.

Las aportaciones brindadas por las Relaciones Públicas a las organizaciones tanto oficiales como privadas, sean ellas de carácter comercial o no, son muchas y muy importantes. Pueden actuar en forma decisiva en beneficio del éxito y del crecimiento de una organización.

Una campaña de Relaciones Públicas exitosa ayuda a crear y mantener una buena imagen organizacional a través de los vínculos efectivos con otras organizaciones y públicos. La noción de públicos es una de los pilares básicos en el ámbito del marketing, de la publicidad y de las relaciones públicas, pues la imagen de la empresa se forma para ellos. “El público de una la organización es

⁶⁴ Richard Laermer, Michael Prichinello. *Relaciones Públicas: ataque integra*. México. Ed. McGraw-Hill Interamericana. 2003. p. 29.

⁶⁵ *Ibid.* p. 37.

definido como el conjunto de personas que ocupan o juegan un papel determinado en relación con ella”⁶⁶.

La proyección y la gestión de la comunicación, interna o externa, de una organización están altamente condicionadas por los intereses de cada público, por lo tanto, para llegar de una forma efectiva a cada uno de ellos es necesario planearla.

1.3 Planeación Estratégica de la Comunicación.

La planeación es un proceso de toma de decisiones. Es un proceso de decidir lo qué se va a ser y cómo se va a realizar antes de comenzar a actuar⁶⁷. Se requiere de planeación en cualquier situación donde se impliquen elecciones. Un individuo a lo largo de su vida toma un sin fin de decisiones, muchas de ellas no planeadas. A nivel organizacional no se puede correr el riesgo de elegir sin planear.

Una organización puede planear a corto, mediano y largo plazo, según sus necesidades y propósitos. Sin embargo, “la planeación estratégica se refiere a aquella de efectos duraderos y difícilmente reversibles”⁶⁸, es una planeación a largo plazo. En consecuencia, planear estratégicamente implica contar con una visión global de las posibilidades de actuar, analizar cada uno de ellas planteando diferentes escenarios y resultados, tomar en cuenta aspectos contingentes y diseñar las vías de acción más efectivas.

La comunicación, como todo proceso organizacional, sigue una serie de pasos para cumplir con sus objetivos. Planearla estratégicamente significa “diseñar, gestionar e instrumentar las acciones comunicacionales más certeras, desde una visión sistémica que envuelva a toda la organización, la interdependencia con su entorno, el enfoque en el futuro con objetivos a largo plazo y el comportamiento activo y preactivo en relación con los demás elementos del ambiente”⁶⁹.

⁶⁶ Philip Kotler; Gary Armstrong, *op. cit.*, p. 49.

⁶⁷ Francisco J. Garrido, *Comunicación estratégica, Barcelona*, Ed. Gestión, 2000. p. 76.

⁶⁸ *Ibid.*

⁶⁹ Idalberto Chiavenato. *op. cit.*, p. 606 y 607.

Un plan estratégico de comunicación organizacional ahorrar tiempo y optimiza recursos económicos, humanos y materiales vinculados con la comunicación, el aprendizaje y el cambio humano, tanto en las labores cotidianas como en el manejo de crisis.

Existen diversas maneras de estructurar un plan estratégico de comunicación, interna o externa. Su diseño depende en gran medida del estilo metodológico propio del Comunicólogo quien lo desarrolle. Sin embargo, sea cuál sea la metodología, el conjunto de decisiones implicadas en la planeación no pueden dividirse en subconjuntos independientes. “Las partes de un plan y las fases de un proceso de planeación al cual pertenecen, deben actuar entre sí”⁷⁰.

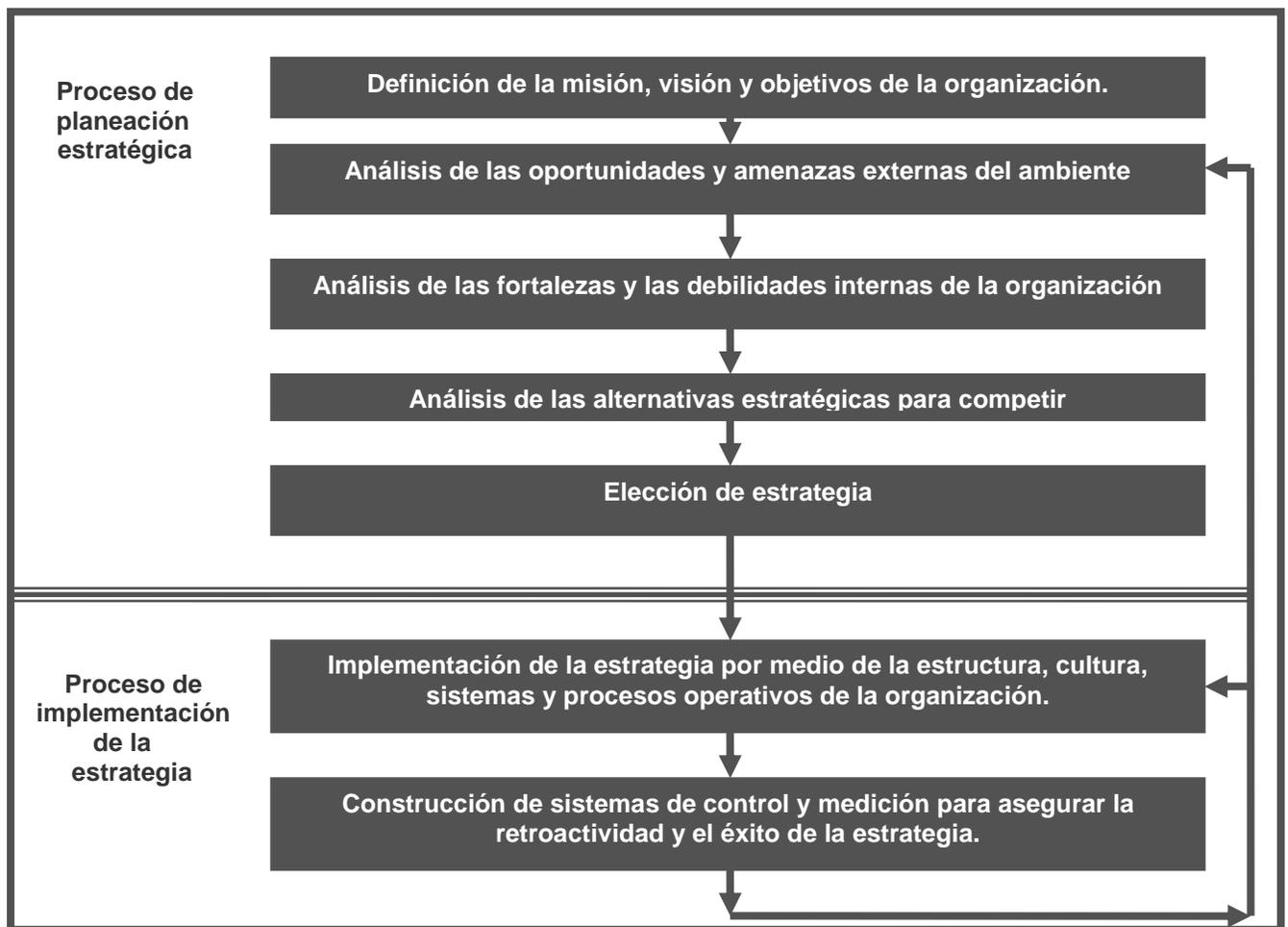


Figura 6. El proceso de planeación estratégica⁷¹

⁷⁰ Russell Acoff L., *Planificación... op. cit.*, p. 17.

⁷¹ Idalberto Chiavenato. *op. cit.*, p. 225.

La figura anterior ilustra el proceso de planeación estratégica, propuesta por el teórico Idalberto Chiavenato, la representación señala aspectos de análisis revisados en los siguientes apartados. Finalmente, el esquema muestra, de manera general, los pasos graduales para cumplir un plan: reconocer el problema, identificar sus causas, -diagnóstico organizacional-, implementar las acciones correspondientes, -Estratégicas y Tácticas-, y evaluarlas.

1.3.1 Diagnóstico de comunicación.

Una vez detectado un problema comunicacional el siguiente paso será descubrir sus causas. “El diagnóstico organizacional es el proceso mediante el cual se reúne información sobre el problema y la necesidad de la organización”⁷². Es posible reunir información por medios informales, como pláticas, o por medios formales, como entrevistas, cuestionarios y observación personal.

Según el propósito del plan de comunicación se eligen los métodos para reunir, analizar y evaluar la información necesaria para llevarlo a cabo. El Análisis Situacional y del Entorno organizacional, así como el Análisis FODA resultan efectivos para recaudar datos relativos a una organización con el fin de interpretar y definir cuál es su situación, por esta razón son herramientas adecuadas para la investigación organizacional.

1.3.1.1 Análisis Situacional y del Entorno.

El análisis de la organización “consiste en evaluar los recursos de ésta, en términos de talentos, finanzas, mercadotecnia, producción, tecnología, investigación y desarrollo, sistemas de información e innovación, así como la estructura y la cultura organizacional, es decir, todo aquello con lo cual cuenta y puede integrar para producir una ventaja competitiva”.⁷³

Tanto el análisis, como mapas del entorno, son recursos con los cuales se evalúa el contexto externo donde se encuentra la organización y determina cuáles

⁷² Philip Kotler; Gary Armstrong, *op. cit.* p. 63.

⁷³ Idalberto Chiavenato. *op. cit.*, p. 606 y 607.

son las vías adecuadas existentes en él y cuáles las posibles proyecciones para el futuro. Esto es necesario dentro de un plan de comunicación, interna o externa, porque, “a demás de conocer el entorno tal como se presenta, también se deben plantear escenarios que puedan mostrar como se desarrollará posteriormente”.⁷⁴

El entorno es el “contexto en el que se insertan las organizaciones y representan todas las fuerzas extrañas influyentes en ella y en su comportamiento”⁷⁵. De acuerdo a las fuerzas y variables encontradas en el contexto externo de una organización, éste puede dividirse en entorno general o macro entorno y entorno específico o micro entorno.



Figura 7. Entorno General y específico de la organización⁷⁶.

⁷⁴ *Ibid.* p. 579.

⁷⁵ José I. Olabuénaga Ruiz, *Sociología de las organizaciones*. España, Universidad de Deusto, 1995. p.78.

⁷⁶ *Ibid.* p. 88.

El macro entorno está conformado por todas las variables universalmente influyentes en cualquier tipo de organización. Son dinámicas propias de una nación o país en el cual se encuentre inserta.

Dentro de las variables del macro entorno se encuentran⁷⁷:

- **Variables económicas:** Constituyen la estructura y la conjunción determinante para el desarrollo económico o la contratación económica, y condicionan fuertemente a las organizaciones. La inflación, la balanza de pagos, la distribución del ingreso *per capita* son aspectos económicos influyentes en las organizaciones.
- **Variables tecnológicas:** Son las científicas, sobretodo la informática, la cual tiene una profunda influencia en las organizaciones y su comportamiento. Las organizaciones deben ajustarse y adaptarse a las innovaciones tecnológicas provenientes del macro entorno para no perder su competitividad frente a otras organizaciones.
- **Variables culturales:** Son la cultura de un pueblo la cual penetra en las organizaciones por medio de las expectativas y la forma de pensar, actuar y sentir de sus participantes y clientes.
- **Variables jurídicas:** Son las derivadas de las leyes y afectan, directa o indirectamente, a las organizaciones, ayudándolas o imponiendo restricciones o límites a sus operaciones. Las leyes de orden comercial, civil, laboral, fiscal, etcétera, son elementos normativos de la vida de las organizaciones.
- **Variables políticas:** Son las que se derivan de los valores, las decisiones y las definiciones políticas dentro del ámbito federal, estatal y municipal, que influyen en las organizaciones y que orientan sus condiciones económicas y jurídicas.

⁷⁷ Idalberto Chiavenato. *op. cit.*, p. 79 y 80.

- **Variables demográficas:** Derivadas de las tasas de crecimiento, población, raza, religión, distribución geográfica, distribución por sexo y edad estas variables determinan las características del mercado presente y futuro de las organizaciones.

Por su parte, el entorno micro es el más cercano e inmediato a una organización, éste interviene en ella de manera específica y genera los insumos y los productos necesarios para su subsistencia y supervivencia. El ambiente micro está compuesto por:⁷⁸

- **Proveedores de insumos:** Son los proveedores de todos los recursos necesarios para el trabajo de la organización: recursos materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, entre otros. Antes, los recursos humanos se incluían aquí, pero actualmente se llaman socios, asociados o colaboradores de la organización.
- **Clientes, usuarios o consumidores:** Son quienes consumen los productos de la organización, es decir, son quienes definen la calidad y la idoneidad de los productos y/o servicios ofrecidos al mercado por la organización. Si la organización consigue conquistar y mantener a los clientes, entonces tendrá éxito. En caso contrario la organización no tendría condiciones para triunfar.
- **Competidores:** Una organización no está sola ni existe en el vacío, lucha con otras organizaciones competidoras por obtener los mismos recursos y los mismos consumidores de sus productos y/o servicios. Por lo tanto, existen los competidores que luchan por los insumos y los que luchan por los clientes y consumidores.
- **Órganos reguladores:** Cada organización está sujeta a la acción de diversas organizaciones ocupadas de regular o fiscalizar sus actividades. Éstas son, entre otros, los sindicatos, asociaciones gremiales, órganos reguladores del gobierno, órganos que brindan protección a los clientes, etcétera.

⁷⁸ Idalberto Chiavenato. *op. cit.* p. 42 y 43.

Cada organización interactúa en forma continua con su entorno, sobretodo y necesariamente con el micro, pues éste constituye los escenarios inmediatos de las operaciones de cada organización en particular. “Cuando una organización define su producto y/o servicio y el mercado donde lo quiere colocar está definiendo su micro entorno”⁷⁹.

Las organizaciones establecen su dominio o, por lo menos, tratan de establecerlo en su micro entorno. “El dominio depende de las relaciones de poder o de dependencia de una organización respecto a sus proveedores de insumos y a los consumidores de sus productos y/o servicios”⁸⁰. Las organizaciones ejercen poder en su micro entorno cuando sus decisiones afectan las de los proveedores y las de los consumidores.

Por el contrario, “las organizaciones dependen de su micro entorno cuando sus decisiones obedecen a las tomadas por sus proveedores y consumidores”⁸¹. En general la organización trata de aumentar su poder y reducir su grado de dependencia de su entorno específico, así como establecer su dominio en él. Este es el papel que desempeña la formulación de la planeación estratégica de la comunicación.

Entender las fuerzas y los componentes del entorno, macro y micro, es fundamental para el éxito de la organización. Dicho entendimiento está sujeto al proceso de selección y percepción de los dirigentes de cada organización.

“La organización dirige sus procesos de comunicación al entorno, por medio de la selección de los aspectos más convenientes para ser atendidos, según sus necesidades y propósitos”⁸². Se dirige a las variables del entorno productivas para ella. Para reconocer cuáles son dichas variables la organización debe realizar el análisis y valoración situacional de su contexto externo con el fin de establecer sus objetivos y dirigir sus estrategias con respecto a éste.

⁷⁹ José I. Olabuénaga Ruiz. *op. cit.* p.83.

⁸⁰ *Ibid.* p. 86.

⁸¹ *Ibid.*

⁸² Philip Kotler; Gary Armstrong, *op. cit.* p. 103.

1.3.1.2 Análisis FODA.

Con base en el análisis situacional y del entorno de la organización es posible desarrollar la llamada matriz FODA, donde se detectan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización.

El análisis FODA permite formular estrategias en función de las oportunidades y amenazas externas y de las fortalezas y debilidades internas. La planeación estratégica de la comunicación organizacional a través del FODA intenta usar al máximo las fortalezas y los potenciales para corregir las fragilidades al interior, aprovechar las oportunidades del entorno como sea posible, y proteger a la organización contra las amenazas del contexto exterior.

Fortalezas. <ul style="list-style-type: none">• Estructura organizacional• Cultura organizacional• Talentos y competencias• Productos y servicios• Tecnología• Calidad y productividad• Competitividad	Oportunidades. <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar competencias nuevas• Desarrollar productos y servicios nuevos• Nuevas tecnologías• Debilidad de la competencia• Expansión del mercado• Variables sociales favorables
Debilidades. <ul style="list-style-type: none">• Dirección de la estrategia no definida• Posición competitiva frágil• Tecnología obsoleta• Falta de competencias y habilidades• Falta de calidad en los servicios• Desventajas competitivas	Amenazas. <ul style="list-style-type: none">• Entrada de nuevos competidores• Entrada de nuevos productos• Aumento de poder de negocios de los clientes• Políticas gubernamentales adversas• Variables económicas desfavorables

Figura 8. Ejemplo de análisis FODA⁸³

⁸³ Idalberto Chiavenato. *op. cit.* p. 623.

Tanto el Análisis Situacional y del Entorno, como el análisis FODA tienen un sustento metodológico. Para presentar la información de la organización en estos estudios es posible utilizar instrumentos de recolección de datos como cuestionarios y entrevistas. Por otra parte, dichos instrumentos le confieren al plan rigor científico social y permiten comprobar las hipótesis planteadas en él, así como detectar los problemas comunicacionales de la organización y formular las estrategias y tácticas necesarias y efectivas para su solución.

1.3.2 Estrategias y Tácticas.

La formulación de estrategias surge como “un conjunto de decisiones sobre las relaciones entre la organización y su entorno, y la forma en la cual la organización se mueve de una posición dada (o conjunto de relaciones ambientales) en dirección a una posicionada deseada”⁸⁴. En este sentido, diseñar una estrategia es planear, dimensionar y asignar los recursos de la organización a los procesos que son básicos para su éxito, en este caso la comunicación.

Por su parte, “la táctica organizacional trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos”⁸⁵. Es a corto plazo y puede ser reversible, a diferencia de la estrategia dirigida a objetivos generales y planeada a largo plazo. Dentro del plan de comunicación son necesarias tanto estrategias como tácticas para el éxito de éste, además de tener una visión global de la situación de la organización y planear a largo plazo mediante las estrategias, e ir accionando y alcanzando objetivos en períodos cortos a través de tácticas que delimiten los medios, de cualquier índole, para lograrlos.

En suma, estrategias y tácticas se complementan, son relativas al proceso de planeación y a los fines de la organización. Así un plan de comunicación, interna o externa, plantea sus estrategias y tácticas tomando en cuenta los aspectos siguientes:

⁸⁴ Russell Acoff L., *Un concepto de... op. cit.*, p. 16.

⁸⁵ *Ibid.*

1. La identidad organizacional.
2. Los públicos de la organización.
3. El análisis externo de la organización.
4. El análisis interno de la organización.
5. Adecuación y convergencia para construir la ventaja competitiva por medio de la estrategia.
6. Definición de la estrategia de la organización.
7. Implementación de la estrategia de la organización.
8. Evaluación del desempeño de la organización.

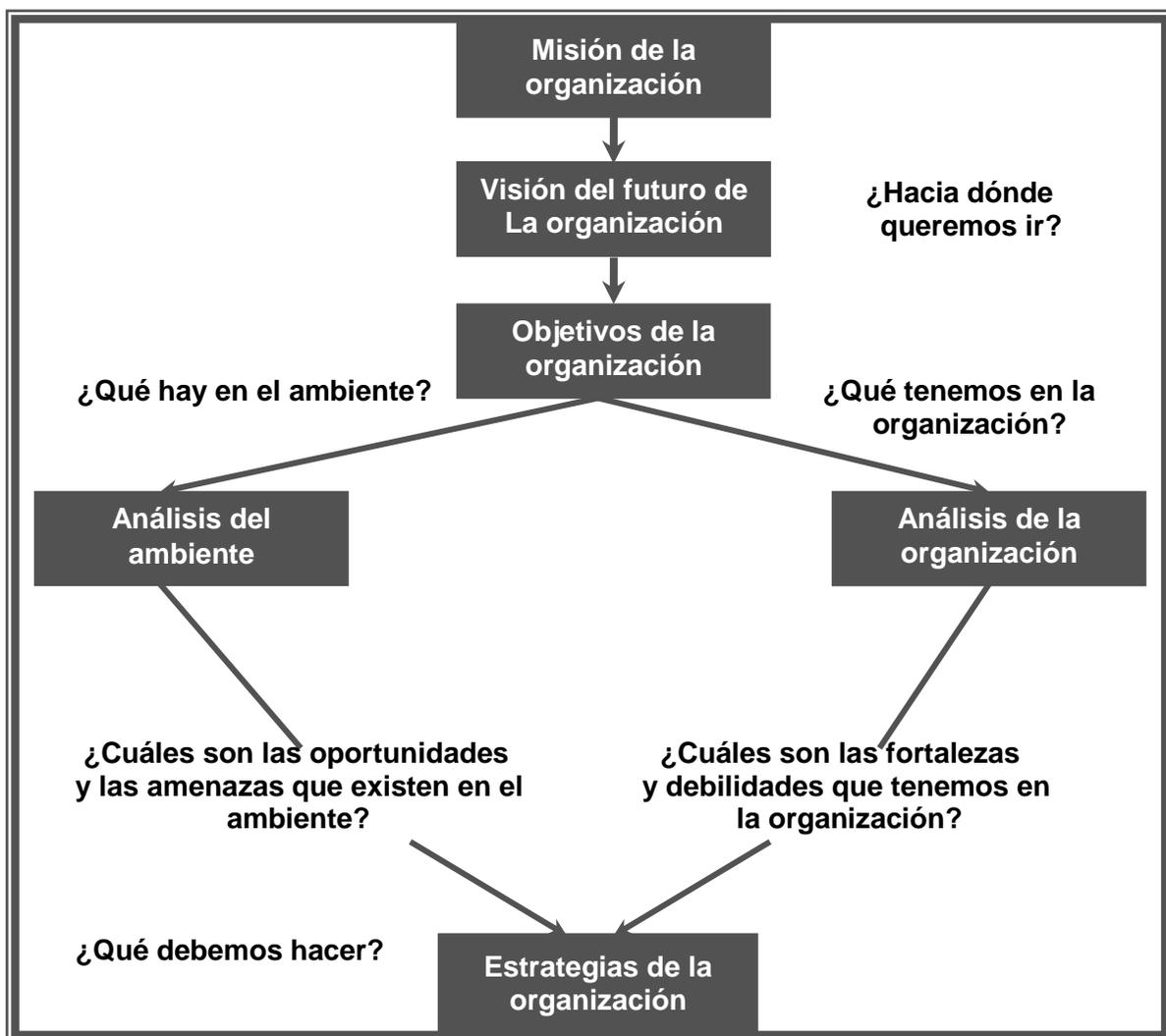


Figura 9. Componentes de la estrategia de la organización⁸⁶.

⁸⁶ Idalberto Chiavenato. *op. cit.*, p. 619.

Todos los aspectos que interviene en la planeación de la comunicación dentro de las organización han seguido su curso gracias a la evolución de las bases teóricas, actualmente los cambios socio-culturales, económicos, políticos y por su puesto tecnológicos han empujado a las estructuras organizacionales ha adoptar innovadoras medidas adaptables al entorno que les permitan sobrevivir y ser productivas en él. La planificación de la comunicación juega, ante dichas transformaciones, un papel primordial.

Los medios, el tiempo y el espacio para comunicarse, en todos los niveles, individual y colectivo, al modificarse afectan las relaciones entre los individuos, así como sus formas de organizarse, gracias a ello y a las necesidades humanas que se dan con los cambios, las sociedades buscan y crean nuevas vías de acción, un gran ejemplo de esto son las denominadas organizaciones de la sociedad civil.

Este proyecto de investigación se desarrolla precisamente en torno a una organización emergente de la sociedad civil, por tal motivo para comprender la naturaleza y contextualizar el objeto de estudio, en el siguiente capítulo se presentan las características y las vías que estas organizaciones pueden adoptar para planificar su comunicación y lograr así su sustentabilidad y consolidación a través de estrategias efectivas.

CAPÍTULO SEGUNDO.

ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL.

El actual fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, gracias a sus destacadas e incidentes obras en políticas públicas, no sólo a nivel nacional sino también internacional, han generado importantes estudios en torno a ellas. Sus campos de acción, cada vez más extensos y complejos, han permitido la evolución de su propia estructura y, por supuesto, de la sociedad.

Para tener conocimiento de las dimensiones y alcance de estas organizaciones, es imperante tener presente la propia dimensión de la Sociedad Civil de donde emergen. La organización internacional Alianza Mundial para la Participación Ciudadana CIVICUS* en su proyecto *Índice de la Sociedad Civil*⁸⁷, define a ésta como “el espacio, en los confines de la familia, el estado y el mercado donde las personas se asocian voluntariamente sobre la base de intereses comunes”⁸⁷, bajo este concepto se integran todo tipo de agrupaciones, movimientos, asociaciones, acciones, etcétera, generadas y llevadas a cabo en cualquier ámbito de lo social.

El término expone la complejidad ilimitada del entramado de organizaciones emergentes de la Sociedad Civil, tanto como permite analizar que dicho concepto no acepta una definición simplificada o estructurada. Como observara con precisión un líder de la sociedad civil de Brasil: “las sociedades civiles se crean en el mismo proceso que se construyen los propios sujetos históricos, en su diversidad de identidades, intereses, propuestas y autonomías, en las oposiciones y diferencias, a través de movimientos, luchas y organizaciones”⁸⁸.

* Coalición internacional constituida por cerca de 1000 organizaciones de la sociedad civil, movimientos sociales y ciudadanos provenientes de por lo menos 105 países.

* El Índice CIVICUS de la Sociedad Civil (ISC) es un proyecto de investigación-acción que intenta evaluar el estado de la sociedad civil en distintos países del mundo, con la intención de crear una base de conocimiento e ímpetu para actividades que tengan como objetivo fortalecer la sociedad civil.

⁸⁷<http://www.civicus.org/new/media/ISCHerramienta%20para%20el%20Fortalecimiento%20de%20la%20Sociedad%20Civ.pdf> [consulta: 17 de septiembre de 2007. Hora 7:30 p.m.].

⁸⁸ *Ibid.*

Las organizaciones de la sociedad civil se han conjurado como importantes generadores de cambios políticos, culturales, económicos, demográficos, tecnológicos y hasta ambientales. Su alcance ha rebasado los límites regionales y sus perspectivas se han abierto, a través del tiempo, a los constantes cambios sociales. Su proliferación obedece al desgastamiento del Estado desde finales de 1980 en casi toda América Latina. Después de años de dictaduras militares en varios países, guerras civiles y crisis institucionales muy serias en otros el Estado se vio rebasado por las demandas sociales.

En el caso particular de México, desde la década de 1940, el Estado era el encargado de llevar a cabo el proceso completo: identificaba la necesidad, diseñaba la respuesta, elaboraba el procedimiento para alcanzarla y finalmente lo ejecutaba. Sin embargo, este tipo de modalidad de intervención y paternalismo hizo crisis y fue desarticulada, debido principalmente a las privatizaciones, de manera total en los años noventa, delegando en algunas instituciones de la sociedad civil la función asistencial⁸⁹.

Los sucesos ocurridos a partir de 1980 no sólo a nivel nacional sino internacional, no únicamente en el ámbito económico, sino también en el político, cultural, demográfico, etcétera, originaron el nuevo panorama de los movimientos y acciones que despertaron en la sociedad civil mexicana necesidades y demandas, las cuales el Estado, quebrantado, ya no podía cumplir.

Los movimientos feministas y sindicales gestionados desde los años setenta y el terremoto de 1985*, entre otros sucesos aunados a los acontecimientos de la sucesiva década de 1990, como la firma del Tratado de

⁸⁹ Sergio Torres, *Representaciones sociales en México*, [En línea], Revista "Razón y Palabra". Dirección de URL: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n18/18charrcalvil.html>. [Consulta: 6 de noviembre de 2007. Hora 3:30 p.m.].

* "En 1985, los terremotos padecidos en el centro político y económico del país, en el lugar sagrado de México, en medio del dolor, la respuesta autogestionaria de la sociedad, dinamizó la imaginación colectiva nacional, pues la gestión de la ciudad y de las calles estuvo, literalmente, en manos de miles de ciudadanos y ciudadanas comunes y corrientes que, en respuesta a la emergencia, brincaron los rígidos cánones establecidos por luchas por la vida, a partir de entonces una especie de eco fue resonando por todo el país: sería posible evocar un nuevo tipo de ciudadanía, pues la imaginación había sustentado nuevas prácticas sociales, e interpelado y convocado a la sociedad a transgredir barreras, a intentar nuevos destinos y a recorrer nuevas rutas" Rafael Roble Gil, *La historia de las organizaciones civiles en México*, México, Ed. Ariel, 2001, p. 43.

Libre comercio* y la privatización de instituciones públicas, incidieron de manera determinante para el nacimiento de diversas agrupaciones, movimientos, manifestación y acciones entre la sociedad civil que, tras la crisis nacional, buscaban un regreso a la democratización y restablecimiento del país.

Autores como Elena Camisassa afirman que la intervención de la sociedad civil, ante la ineficacia del Estado en diversos países de América Latina, se centraron principalmente en dos discursos: “Por un lado se trataba de corresponsabilizar a los pobres en el combate en contra de la pobreza porque los proyectos realizados con la participación de los mismos fracasaron”⁹⁰.

En este sentido, Bertha Lerner afirmaba en 1996 que:

Estas organizaciones participan en el combate a la pobreza, se organizan para construir viviendas y escuelas, para crear microempresas, para construir carreteras, drenajes y todo tipo de obras de índole social. Luchan por aminorar la inequidad y reducir la pobreza. Realizan funciones que los gobiernos latinoamericanos y los sectores privados desempeñaron en el pretérito. Estas organizaciones contribuyen a que la controversia social se amplíe y a que nuevos dilemas se planteen.⁹¹

Por otro lado, expone Camisassa, se demanda el fortalecimiento de la sociedad civil, debilitada ante un estado omnipresente, buscando a través de sus organizaciones el desarrollo de una democracia participativa.

A este respecto, Lerner afirma que las organizaciones de la sociedad civil “también han desempeñado un papel político y no sólo de alivio a la pobreza; tales organizaciones han cambiado ideas de dirigentes nacionales en cuestiones como los derechos humanos, el medio ambiente y la protección de la mujer. Han

* “Con todo, en los últimos quince años, las OCS, como manifestación de vida, han inventado mil formas de resistencia, articulación y organización. Ante las reacciones mercantiles inequitativas del Tratado del Libre Comercio de América del Norte, surgió la Red Mexicana de Acción Frente al Libre Comercio y a escala continental, el Grito de las y los Excluidos y la Alianza Social Continental” Rafael, Roble Gil, *op. cit.*, p. 47.

⁹⁰ Elena Camisassa, *Organizaciones de la sociedad civil*, Argentina, Ed. Brujas, 2005, Primera edición, p. 26.

⁹¹ Bertha Lerner. *América Latina: los debates en política, social, desigualdad y pobreza*, México, Ed. MAP, 1996, p. 19.

organizado asimismo a grupos marginales para resistir a las elites locales y reivindicar sus derechos”⁹².

La naturaleza de las primeras organizaciones emergentes de la sociedad civil obedecía a una contraposición con el Estado, de ahí la adopción del término de Organizaciones No Gubernamentales acuñado para nombrarlas en su generalidad. Sin embargo, la compleja e imperante realidad actual de estas organizaciones, la multiplicación de sus acciones y la diversidad de naturalezas sociales a las cuales obedecen, rebasan tal término.

El proceso más reciente de desarrollo de las sociedades civiles en todo el mundo y las nuevas formas de participación organizada demandan definiciones más estructuradas para reflejar su compleja realidad. Muchos referentes de exclusión como ‘organizaciones sin fines de lucro’, ‘organizaciones no gubernamentales’ u ‘organizaciones del tercer sector’ resultan hoy categorías no funcionales para reflejar la realidad integral de las sociedades civiles, realidad variada y diversa que no admite imágenes estáticas.

“No se trata de una simple sustitución de términos, sino de un debate teórico en el cual un concepto posee cualidades explicativas y, por tanto, heurísticas de mayor y mejor alcance para definir procesos que en la realidad están aconteciendo”⁹³.

Está claro que en la sociedad civil hay múltiples formas de organización mediante las cuales la vida social se realiza: unas son formales, otras no, unas plantean modalidades de fidelidad y lealtad específicas y otras operan con propiedades de compromiso más laxos, algunas más de manera explícita y establecida legalmente intentan participar y regular el mismo entramado social. Es factible entonces entender a las organizaciones de la sociedad civil como “todas aquellas formas de organización contractual que participan de la vida social

⁹² *Ibid.*, p. 45.

⁹³ Miriam Calvillo, Alejandro Favela, Israel Palma, *et al.*, *Organizaciones Civiles: una propuesta para lograr su consolidación*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, 2003. p. 10.

defendiendo y/o promocionando intereses privados o públicos, particulares o generales”⁹⁴.

Bajo este amplio campo de acción de la sociedad civil y sus formas de organización, es el concepto de *organizaciones de la sociedad civil*⁹⁵, y no otro, el cual permite englobar todas esas formas en donde los participantes sociales pueden incorporarse mediante el ejercicio de sus voluntad para perseguir sus objetivos y los de la organización a la cual se adhieren, los objetivo pueden ser para beneficio de ellos mismos, de la organización o de terceros. Las modalidades de recompensa por su participación pueden, también, y por ello mismo, ser de múltiple naturaleza: económicos, de privilegio, de bienestar físico, de reconocimiento público, entre otras.

Las *organizaciones de la sociedad civil* poseen una gran diversidad de modalidades y también persiguen una gran variedad de objetivos. Dentro de la abigarrada y múltiple pluralidad de las organizaciones de la sociedad civil hay un tipo específico denominado *organizaciones civiles*.

2.1 Organizaciones Civiles.

Las Organizaciones Civiles tienen como característica peculiar el ser autónomas, en ellas los integrantes de la sociedad civil deciden participar para perseguir objetivos precisos de beneficio directo y en primera instancia para terceros.

Si bien las organizaciones civiles, por su naturaleza , no persiguen objetivos para la participación en y del poder político, sí pueden buscar, e idealmente deben hacerlo, el influir e incidir en las políticas públicas que les atañen, a través del ejercicio de acciones externas sobre el propio sistema político, ya sea mediante la denuncia, la información, la movilización, la concientización, la organización de la resistencia pacífica y razonada, la educación, la ayuda o la

⁹⁴ *Ibid.* p. 12.

⁹⁵ José Luis Méndez, *Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica*, México, Ed. UAM, 1998, p. 78.

solidaridad con los sectores vulnerables o afectados por las decisiones u omisión de éstas por las autoridades.

Las organizaciones civiles no están necesariamente fuera de la política; pueden estarlo si así lo deciden, pero es claro que tiene opiniones las cuales pretenden ser escuchadas y tomadas en cuenta tanto en la formación de las agendas políticas como de las agendas del gobierno.

Por otra parte, las organizaciones civiles no persiguen objetivos de lucro, lo cual no quiere decir que para el sostenimiento de sus actividades no requieran la provisión de recursos de variada naturaleza, inclusive, claro está, los económicos. Sin embargo, su objetivo no es el de reunir recursos económicos como un fin en sí mismo ni obtener esos recursos para beneficio de la organización o de los miembros de la misma. La obtención de recursos económicos, en las organizaciones civiles es, simplemente, el medio para cumplir los objetivos organizacionales de beneficio a terceros.

Conceptualizar de manera específica a las organizaciones civiles no es tarea fácil, la realidad a la cual obedecen actualmente, los cambios sociales, políticos, económicos, culturales, tecnológicos, entre otros, condicionan su entorno y por lógica su actuar, impidiendo su concreta estandarización, sin embargo existen características específicas que las separan de las demás organizaciones emergentes de la sociedad civil.

La Organización Mundial de las Naciones Unidas menciona que “las organizaciones civiles se caracterizan por efectuar la promoción de la acción colectiva en torno a objetivos de beneficio social sin fines de lucro. Estas organizaciones son todas aquellas que tienen una independencia gubernamental en su vida interna”⁹⁶.

En una definición personal, las organizaciones civiles son estructuras independientes, en donde los miembros proactivos de una sociedad, en

⁹⁶ Comunicado de la ONU: *Las Naciones Unidas y la Sociedad Civil*, [En línea], 3 pp. Dirección de URL: http://www.nacionesunidas.org.mx/prensa/comunicados/2004/PR04046Henrique_Cardoso.htm. [Consulta: 20 de noviembre de 2007. Hora 6:50 p.m.].

colaboración, atienden determinadas necesidades sociales sin perseguir fines de lucro, individuales o colectivos.

Uno de los investigadores más importantes en el estudio de las organizaciones civiles, Lester Salomon, director de la Johns Hopkins University, basado en sus estudios sociológicos, destaca que las organizaciones civiles deben cumplir idealmente con siete características principales⁹⁷:

<p>1) Formales: deben tener algún grado de institucionalización. Si no es a través de un registro legal, puede manifestarse por reglas de procedimiento.</p>
<p>2) Privadas: no deben ser parte del apartado de gobierno, ni deben estar dirigidas por medio de directivas denominadas por agentes gubernamentales.</p>
<p>3) Sin distribución de beneficios: pueden acumular excedentes, pero estos no deben distribuirse entre sus empleados o directivos, sino que deben ser reinvertidos con relación a los objetivos básicos de la organización.</p>
<p>4) Autogobernadas: deben poseer sus propios procedimientos internos de gobierno, y no estar controladas por entidades externas.</p>
<p>5) No comerciales: no deben estar organizadas principalmente para objetivos comerciales. Empero pueden tener ganancias de sus actividades.</p>
<p>6) No partidarias: no deben estar principalmente comprometidas en promover candidatos políticos. Empero pueden embarcarse en actividades políticas.</p>
<p>7) Voluntaria: deben incluir algún grado significativo de participación voluntaria.</p>

Las características expuestas por Salomon permiten tener un panorama más claro de la naturaleza y estructura de las organizaciones civiles. Sin embargo,

⁹⁷ Lester Salomon, *Nuevo estudio del sector emergente*, [En línea], 1992, 14 pp., Dirección de URL: http://www.lasociedadcivil.org/new_index.phtml?ac=mexico. [Consulta: 2 de septiembre de 2007. Hora 1:28 a.m.].

muchas veces el entorno y la realidad impiden a estas organizaciones cumplir con todas ellas.

Por otra parte las organizaciones civiles pueden ser tan variadas como lo son sus ámbitos de trabajo, o áreas de especialización, las cuales abarcan una gran diversidad de actividades. Actualmente no existe un ámbito de lo social en el cual no actúen este tipo de organizaciones. Esta cuestión no debe extrañar, pues estas estructuras surgen de la misma sociedad civil al detectar demandas insatisfechas y se organizan para reducir la brecha existente entre la realidad y lo deseado.

Clara Inés Charry, investigadora y catedrática del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, tras diversos estudios sociológicos en colaboración con teóricos de otras instituciones educativas, como la UAM, ubica a las organizaciones civiles en los siguientes rubros: bienestar, salud, educación, desarrollo, derechos humanos, ecología, comunicación e información, ciencia y tecnología, género, vivienda y hábitat, arte y cultura y financiamiento⁹⁸. Esta tipología resulta ser una guía completa para ubicar las actividades y naturaleza de las organizaciones civiles, razón por la cual se expone a continuación de manera concisa cada uno de los rubros.

Bienestar: Son organizaciones dedicadas a actividades que procuran el bienestar de la sociedad. Constituyen el mayor número de organizaciones en México junto con las que trabajan por el desarrollo. Las Organizaciones Civiles dedicadas al bienestar trabajan con: casas hogar, guarderías, asilos, internados, albergues, hospitales, cuidado de enfermos, centros de recreación, apoyo en especie, apoyo económico directo y apoyo financiero a otras instituciones.

Salud: Son Organizaciones Civiles abocadas a las diversas actividades relativas a la salud. Estas organizaciones atienden la amplia gama de especialidades y opciones médicas tales como: medicina general, afecciones

⁹⁸ Clara Inés Charry, *Organizaciones civiles: nuevos sujetos sociales*. [En línea], Revista "Razón y Palabra". Número 18. Dirección de URL: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n18/18charrcalvil.html>. [Consulta: 4 de octubre de 2007. Hora 5:18 p.m.].

psicológicas, cirugía, adicciones, oftalmología, nutrición e higiene, medicina física y de rehabilitación, odontología, fonetría, audiología, ginecología y obstetricia, emergencia, inmunología, medicina familiar, prevención natal, oncología, pediatría, homeopatía, primeros auxilios, endocrinología, dermatología, nefrología, otorrinolaringología, medicina alternativa y salud comunitaria.

Educación: Son Organizaciones Civiles dedicadas a actividades educativas. Atienden los siguientes niveles y especialidades: preescolar, primaria, secundaria, preparatoria, superior, capacitación, especial, popular, ecológica, cívica, técnica, religiosa, sexual, alfabetización así como becas y apoyos para educación.

Desarrollo: Aquí se agrupa una gran diversidad de Organizaciones Civiles dedicadas a promover acciones para el logro de un mejor desarrollo humano y social. En México estas organizaciones, así como en otros países en vías de desarrollo, han recibido un gran impulso desde los organismos internacionales y en los últimos años desde el Estado; con frecuencia sustituyen la gestión pública, realizan acción sobre bienes públicos y manejan recursos de política social.

Derechos Humanos: Bajo este ítem se agrupan todas aquellas organizaciones dedicadas a promover el respeto de los derechos humanos, en contra de la violencia y la tortura, el respeto a la participación ciudadana y los derechos políticos, al voto, la defensa de la vida, la verdad y la justicia. Así mismo se incluyen las organizaciones promotoras y defensoras de los derechos específicos de diversos sectores de la población.

Ecología: Agrupa a todas las organizaciones que trabajan en pro de la ecología y el medio ambiente, la fauna animal y vegetal. La totalidad de organizaciones ubicadas en este rubro son de reciente creación, la conciencia ecológica surge en la humanidad a partir de 1960, en

México la mayoría de ellas surge en los años ochenta. Sus acciones están dirigidas a la preservación y rehabilitación de recursos en general: ambiente, aire, agua, flora y fauna.

Comunicación e Información: Comprende aquellas organizaciones dedicadas a la construcción de medios y fuentes de comunicación y de información alternativas a las oficiales y privadas, a la sistematización y difusión de información desde una óptica democrática y popular, así como a la publicación de boletines, folletos, estudios, etc.

El trabajo que desarrollan es variado y amplio; la mayoría se dedican a recopilar, procesar, sistematizar, realizar análisis políticos y sociales para organizaciones sociales y sindicales, capacitar y formar comunicadores, desarrollo de medios audiovisuales e impresos, producir y distribuir materiales sobre la problemática social y capacitación.

Ciencia y Tecnología: Si bien el número de organizaciones posibles de agrupar en este rubro no es muy numeroso sí resulta relevante por las implicaciones sociales y productivas generadas por su acción. Se trata de organismos e instituciones enfocadas a apoyar la creación e innovación científica y tecnológica, la generación de tecnologías alternativas, la difusión de la ciencia y la educación formal e informal.

Vivienda y Hábitat: Incluye aquellas organizaciones que apoyan y desarrollan proyectos y acciones encaminadas al mejoramiento y desarrollo de vivienda popular, así como equipamiento urbano, transporte, asesoría para crédito y financiamiento, asesoría legal, información e investigación, capacitación, regularización, autoconstrucción, trabajo comunitario, abasto, desarrollo comunitario, cooperativas de ahorro y de producción, obtención de servicios públicos, estancias infantiles, asesoría a programas gubernamentales de vivienda, reconstrucción, reordenamiento urbano, y restauración.

Arte Y Cultura: Si bien estas organizaciones son poco frecuentes, sí se encuentra grupos organizados dedicados a desarrollar actividades dirigidas fundamentalmente a la creación artística y cultural alternativa en sus diversas manifestaciones. Agrupa particularmente a jóvenes, artistas y promotores culturales.

Financiamiento: Aquí se localizan a todas aquellas instituciones dedicadas a otorgar recursos económicos a programas y organizaciones sociales. Estas Organizaciones Civiles dirigidas a financiar también actúan bajo los criterios de las Organizaciones Civiles, es decir no tienen fines de lucro y trabajan por el bien común.

Es claro que la participación de la sociedad civil es cada vez más amplia y firme en todos los ámbitos de lo público, esto gracias al amplio panorama de cambios sociales a nivel local, nacional e internacional, los cuales han constituido su complejidad. Para enfrentar las nuevas tendencias y carencias originadas por el paso de las transformaciones, nacen nuevos proyectos sociales que ven su materialización en las organizaciones civiles.

Las organizaciones civiles nacen como respuesta a las crisis nacionales, a la aplicación de políticas de ajuste, al adelgazamiento del Estado, a la incapacidad de los gobiernos para responder eficientemente a la compleja gama de funciones que les corresponden, así como a la amplia franja de necesidades sociales, pero sobre todo nacen y se diversifican gracias a la praxis de los ciudadanos quienes, organizados bajo una personalidad jurídica, hacen frente a una transición social con dirección y duración incierta.

2.1.1 Personalidad Jurídica de las Organizaciones Civiles.

La personalidad jurídica adoptada por cada organización para constituirse, corresponde tanto a sus intereses como a sus objetivos y, por supuesto, a la ley vigente del lugar donde se establezca. En el caso de México las organizaciones Civiles se constituyen, esencialmente, bajo tres personalidades jurídicas:

- Institución de Administración Privada (IAP)

Las Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.) son aquellas personas morales constituidas por dos o más individuos con la finalidad de ejecutar actos de asistencia social, sin propósito de lucro⁹⁹. A diferencia de otro tipo de asociaciones, las I.A.P. pueden tener una vida transitoria (dada la eventualidad de algún problema como pudiera ser un huracán), es decir, no es necesario el carácter de permanencia para que puedan constituirse.

De acuerdo al artículo 2º, fracción III, de la Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal¹⁰⁰ la asistencia social comprende todas las acciones dirigidas a proporcionar el apoyo, la integración social y el sano desarrollo de los individuos o grupos de población vulnerable o en situación de riesgo, por su condición de desventaja, abandono o desprotección física, mental, jurídica o social, así como las acciones tendientes a enfrentar situaciones de urgencia, fortalecer su capacidad para resolver necesidades, ejercer sus derechos y, de ser posible, procurar su reintegración al seno familiar, laboral y social.

Complementando lo anterior, es pertinente resaltar que la asistencia social comprende acciones de promoción, previsión, prevención, protección y rehabilitación, por lo tanto una I.A.P. puede ejecutar actos desde momentos anteriores al surgimiento del problema hasta el momento en el cual éste queda completamente resuelto; así como acciones tendientes a promover la asistencia social. Cabe mencionar que no pueden designar individualmente a las personas beneficiadas, sus acciones deben desarrollarse de manera general, evitando la discriminación de género, etnia, religión o ideología, logrando así el respeto a los derechos humanos, así como la dignidad y la integridad personal de sus beneficiarios.

⁹⁹ Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal, Artículo 1, *Título Preliminar. Disposiciones Generales*. [En línea]. Instituto de Investigación Jurídicas de la UNAM,

Dirección de URL: <http://www.bibliojuridica.org/libros/2/583/pl583.htm>. [Consulta: 1 de febrero de 2008. Hora 2:30 a.m.].

¹⁰⁰ Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal, [En línea], Instituto de Investigación Jurídicas de la UNAM, **Dirección de URL:** <http://www.bibliojuridica.org/libros/2/583/tc.pdf>. [Consulta: 1 de febrero de 2008. Hora 2:30 a.m.].

Por lo tanto, es indispensable que los motivos de cualquier organización enfocada a constituirse como una I.A.P. estén entre los contemplados en los párrafos anteriores.

- Fundación.

El Centro de la Fundación¹⁰¹ define a ésta como una entidad establecida a manera de corporación sin fines de lucro o una sociedad de beneficencia, con el propósito principal de otorgar recursos a otras organizaciones o instituciones o individuos para fines científicos, educativos, culturales, religiosos, u otros. Esta amplia definición engloba dos tipos de fundaciones: privadas y públicas. La característica más distintiva de una fundación privada es la naturaleza de sus fondos, los cuales pueden provenir de una fuente individual, familiar o corporativa.

Una fundación pública, en contraste, normalmente recibe sus bienes de fuentes múltiples, que pueden incluir fundaciones privadas, individuos, agencias gubernamentales, y cuotas por servicios. Más aún, una fundación pública debe continuar captando dinero de diversas fuentes a fin de retener su condición pública. El término "fundación pública" recientemente se utiliza de forma común para describir organizaciones en el subconjunto del universo de la caridad pública que operan programas como un propósito primario¹⁰².

- Asociación Civil (A. C.)

Esta es la personalidad jurídica más utilizada por las organizaciones civiles y dado que es también la identidad bajo la cual actúa el organismo donde se centra la presente investigación, será esta personalidad, y no otra, la cual se aborde con mayor profundidad. Los rasgos principales presentados en este apartado corresponde, por su naturaleza, a la constitución legal que adquiere una Asociación Civil y la manera en cómo lo hace.

¹⁰¹ Dirección de URL: <http://foundationcenter.org/learn/useraids/whatis.html> [Consulta: 22 de marzo de 2008. Hora 8:00 pm.].

¹⁰² Dirección de URL: http://www.usembassy-mexico.gov/bbf/bfdossierS_Fondos_fundaciones.htm [Consulta: 12 de febrero de 2008. Hora 6:20 p.m.].

Presentar los rasgos distintivos de esta personalidad jurídica tiene como finalidad mostrar un panorama mucho más claro de los alcances, derechos y obligaciones de las Organizaciones civiles constituidas de esta manera.

Jurídicamente la asociación civil se define como un “convenio celebrado entre dos o más asociados, mediante el cual aportan algo en común, generalmente recursos, conocimientos, esfuerzo o trabajo, para realizar un fin común lícito preponderantemente no económico, obligándose mutuamente a darse cuenta”¹⁰³.

La diferencia entre Sociedades Civiles y Asociaciones Civiles, radica en sus fines. Las primeras realizan un fin común lícito preponderantemente económico, y las asociaciones civiles realizan un fin preponderantemente no económico, es decir, un fin común deportivo, religioso, cultural, etcétera, sin constituir una especulación comercial, como les es propio a las organizaciones civiles.

La legislación sobre asociacionismo de los distintos países exige para su constitución y pleno ejercicio determinados requisitos previos, además de condiciones en cuanto a objetivos, regulación interna y disolución. Los siguientes son los requisitos necesarios para constituir una Asociación Civil en México:

- 1)** Cinco opciones de la razón social.
- 2)** Número de asociados, nombre de éstos y apellidos (nombre y apellidos según acta de nacimiento, nacionalidad propia y de sus padres, lugar de nacimiento, Estado y municipio, fecha de nacimiento, día, mes y año, ocupación, estado civil y domicilio).
- 3)** Fines de la asociación.
- 4)** Domicilio de la asociación (Estado y Municipio, no es necesario una dirección).

¹⁰³ Dirección de URL: <http://www.notaria4.com.mx/servicios-04.htm>. [consulta: 25 de abril de 2008. Hora 12:13 a.m.].

- 5) Cómo se administrará la asociación, ¿A través de una o varias personas?, señalando el nombre de ésta o éstas.
- 6) Formar un patrimonio o capital social, el cual se integra por las aportaciones de los asociados, en bienes o servicios. Éste patrimonio va a ser un medio para lograr el fin buscado por la asociación.

Las aportaciones en bienes pueden ser de dos formas:

- a) aportar la propiedad del bien mueble o inmueble; o,
- b) aportar únicamente el uso del bien y no toda la propiedad.

Al momento de constituirse cualquier sociedad, los miembros entregan diversas aportaciones, sin embargo las asociaciones civiles pueden carecer de tal capital social cuando no es necesario para realizar el fin buscado, como sería en el caso de la investigación de los daños ambientales de una obra, en un lugar determinado.

- 7) Señalar si se admitirán o no extranjeros.
- 8) Si algún asociado es persona moral, acompañar escritura constitutiva de la persona moral, así como las reformas a la constitutiva y la escritura en la cual consten las facultades del representante legal.
- 9) Identificación oficial del titular.

Lógicamente, es necesario que el documento por el cual se constituya la asociación se realice por escrito y se inscriba en el Registro Público de la Propiedad, esto es para validar todos los actos realizados por la asociación ante terceros y no sólo entre los miembros que la integran.

Para que este documento constitutivo pueda inscribirse en el Registro Público de la Propiedad es necesario que se realice en una Escritura Pública, o en caso contrario, que las firmas del documento constitutivo se ratifiquen ante un notario, ante un juez o ante el mismo registrador.

En la constitución de cada organización, sea cual sea su personalidad, existen derechos y obligaciones que los integrantes adquieren al unirse a ella.

- Responsabilidad de los socios de una Asociación Civil.

- **Responsabilidad subsidiaria:** Si se agotan los recursos de la asociación, los asociados administradores deben proporcionar los recursos necesarios para continuar con el desempeño de la organización.
- **Responsabilidad solidaria:** Todos los asociados tienen un compromiso de colaboración social entre sí y con el exterior.
- **Responsabilidad ilimitada:** Los asociados administradores, deben atender las obligaciones sociales, hasta con su patrimonio particular.

- Derechos de los asociados de una Asociación Civil¹⁰⁴.

- Derecho a recuperar la aportación que hayan realizado, al disolverse la asociación.

En caso de haber utilidades, los miembros podrán participar de ellas cuando así lo establezcan los estatutos.

- Derecho a asistir a la asamblea general y votar en ella.
- Derecho a vigilar o inspeccionar la contabilidad y los documentos de la asociación para corroborar el correcto y eficaz manejo de la misma.
- Derecho a separarse de la asociación dando aviso con dos meses de anticipación, pudiendo ser excluidos de la asociación civil por causas señaladas en los estatutos.
- Los asociados que voluntariamente se separen o que fueren excluidos, perderán todo derecho del haber social o patrimonio de la asociación.

¹⁰⁴ Legislación Federal, Código Civil, *Título Decimoprimer de las Asociaciones y de las Sociedades*, [En línea], Instituto de Investigación Jurídicas de la UNAM, **Dirección de URL:** <http://www.bibliojuridica.org/libros/2/583/pl583.htm>. [Consulta: 18 de octubre de 2007. Hora 6:57 p.m.].

Acertadamente el Código Civil no excluye la posibilidad de que de modo anexo, el fin de la asociación tenga un carácter económico*, pues en la práctica sería imposible que una asociación funcionara, si al constituirla no se suministra a la obtención de los recursos económicos necesarios para su sostenimiento. En muchas ocasiones no sería posible que los asociados realicen por sí mismos los fines que se obtiene fácilmente por medio de la asociación.

Ahora bien, sea cual sea la personalidad jurídica bajo la cual decida constituirse una organización civil, ésta debe obedecer a sus intereses y fines. El acta constitutiva es tan importante para cualquier organización como lo es para el hombre el acta de nacimiento, ésta hace constar su existencia legal y asegura su naturaleza. La formalidad legal y el compromiso de ley establece para las organizaciones civiles una de sus características más distintiva, pero sobre todo les confiere un mayor grado de aceptación social durante todos sus procesos de desarrollo.

2.1.2 Estadios y Sustentabilidad de las Organizaciones Civiles.

Toda organización, pública, privada o civil, atraviesa por distintos etapas durante su existencia. Idealmente, dichas fases constituyen un proceso evolutivo en el cual la organización debe crecer y llegar a un punto cúspide, sin embargo muchas de ellas no alcanzan la consolidación y mucho menos el éxito organizacional deseado, pereciendo en el intento.

En el Centro de Documentación e Información sobre Organizaciones Civiles, CEDIOC¹⁰⁵, integrado por catedráticos de la Universidad Autónoma Metropolitana, se han realizado distintos estudios desde las perspectivas sociológicas y antropológicas, principalmente, en torno a los procesos de desarrollo de las organizaciones civiles (o. c's.) Con base en su análisis efectuado en 2003, de metodología cuantitativa y cualitativa, aplicado a distintas organizaciones de este tipo, retomando casos no sólo nacionales sino también

* ARTICULO 2670. Cuando varios individuos conviene reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no este prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituye una asociación.

¹⁰⁵Dirección de URL: http://www.csh-iztapalapa.uam.mx/cen_doc/index.htm. [Consulta: 1 de abril de 2008. Hora 9:40 a.m.].

internacionales, Miriam Calvillo, Alejandro Favela, Israel Palma, entre otros investigadores, integrantes de CEDIOC, han clasificado los estadios¹⁰⁶ de las organizaciones civiles de la siguiente manera:

1. Organizaciones en formación
2. Organizaciones en funcionamiento:
 - a) En consolidación o,
 - b) Consolidadas
3. Organizaciones no operativas:
 - a) En latencia o,
 - b) Extintas.

Las organizaciones civiles en proceso de formación, el cual pueden ser un período de tiempo corto o largo e inclusive no concluir, exponen los investigadores, son aquellas aún no constituidas bajo una personalidad jurídica. En términos de clasificación, “el punto de diferenciación respecto a los otros estadios de las organizaciones civiles lo constituye la adquisición de personalidad jurídica y la consecuente definición organizacional de sus funciones, objetivos, estructura y responsabilidades”¹⁰⁷.

Las organizaciones civiles en funcionamiento son aquellas organizaciones con personalidad jurídica en condiciones de realizar sus objetivos planteados. Sin embargo, dentro de estas organizaciones, es posible encontrar dos estadios diferenciados¹⁰⁸: por una parte, las o. c's. en funcionamiento pueden estar en un proceso de consolidación o bien estar ya consolidadas. La diferencia radica en que las primeras están intentando construir su propia identidad como organizaciones y al mismo tiempo crear u ocupar un nicho social para el desempeño de sus funciones.

¹⁰⁶ Miriam Calvillo, Alejandro Favela, Israel Palma, *et. al., op. cit.*, p. 125.

¹⁰⁷ *Ibid.*

¹⁰⁸ Clara Inés Charry, *op. cit.*

Por otra parte, las organizaciones civiles en funcionamiento y consolidadas, además de contar ya con una identidad propia y haber ocupado o generado su propio nicho social de actuación, cuentan con una operación regular y una dirigencia estable, un aparato administrativo que posibilita una vida organizacional continua y el cumplimiento de sus actividades de manera acorde con los objetivos de la organización.

Por último, las organizaciones civiles no operativas son aquellas extintas, es decir, que se han disuelto de manera definitiva, o están en estado de latencia. “La disolución de una organización es una de las posibilidades que tienen las organizaciones civiles para ya no operar, pero también son muchas las organizaciones de esta naturaleza que se forman y dejan de operar de manera definitiva sin haberse disuelto o que mantiene operaciones de manera esporádica”¹⁰⁹.

La latencia de muchas organizaciones civiles es una forma de existencia de las mismas y en algunas ocasiones es una modalidad de operación decidida por sus miembros. Sin embargo, en la medida que no tienen un funcionamiento continuo y regular, pueden ser clasificadas entre las no operativas, pues en términos administrativos esa suspensión no las sostiene en un intento de consolidación como organización y sus actividades no se encuentran reguladas por un esfuerzo de permanencia.

Naturalmente lo óptimo para cualquier organización civil es mantenerse en funcionamiento y mejor aún consolidada. Sin embargo este proceso es uno de los más difíciles para todo tipo de organización. No es viable ni acertado exponer un *formulario* universal que guíe a las o. c's a tal estadio, no obstante sí es factible mencionar acciones básicas y estrategias primordiales para acercarlas a él.

El empleo de la comunicación para la consolidación de las organizaciones civiles es una pieza fundamental. Las estrategias de esta disciplina social resultan

¹⁰⁹ Miriam Calvillo, Alejandro Favela, Israel Palma, *et. al., op. cit.*, p. 127.

esenciales tanto para el fortalecimiento de la organización, como en la difusión y posicionamiento con sus públicos objetivo.

Entre las acciones esenciales de una organización civil para lograr un funcionamiento ideal está el encontrar un nicho para sus funciones, es decir, crear o aprovechar un espacio social en el cual se estén desarrollando sucesos que tenga una vinculación con los potenciales beneficios de sus actividades, al mismo tiempo que pueda entrar en relación con posibles colaboradores.

Dado que las organizaciones civiles nacen de las demandas no atendidas de la sociedad, con la finalidad de subsanarlas, su campo de acción dependerá propiamente de ésta y la población que desea atender. Al ubicar su nicho de trabajo, la organización deberá establecer una identidad organizacional bajo la cual sus públicos, tanto internos como externos, la identifiquen de entre las demás y se identifiquen a su vez con ella.

La construcción de la identidad de las organizaciones civiles es un proceso de doble vía: por un lado, exige la formación de un espíritu de equipo entre sus miembros y por otro demanda la empatía en externos, ya sean otras organizaciones o la población por atender. En este sentido la apropiada planeación de la comunicación organizacional, otorga a esta estructura las herramientas necesarias para fortalecer su identidad, formalizarla e internalizarla al interior y proyectarla de manera efectiva al exterior.

Establecidos y afianzados los procesos de comunicación interna, bajo una identidad organizacional formal y óptima, la organización tendrá la oportunidad de planear una adecuada comunicación externa que le permita proyectarse y establecer relaciones con su entorno.

La complejidad del entorno social puede resultar tanto una oportunidad de consolidación para la organización civil, como una amenaza. Las circunstancias dependerán del manejo, la adaptación y el aprovechamiento de éste. Cada organización, dependiendo de su naturaleza, de sus necesidades y objetivos, hace

uso de distintas herramientas e implementan diversas acciones para beneficiarse de lo ofrecido por su contexto.

En su entorno inmediato las organizaciones civiles pueden encontrar, y lo hacen, un rico entramado social constituido por diversas estructuras organizacionales, su aprovechamiento estriba en las redes creadas en él, las cuales le permiten obtener flujos de recursos, información, colaboración y/o solidaridad, que a su vez les conceden participar de la vida social desde muy variados puntos de vista y enriquecimiento.

Es a través de la comunicación organizacional que los organismos civiles pueden establecer y fortalecer los vínculos y redes con su exterior. La planeación estratégica de su comunicación externa le permite a la organización civil relacionarse bajo una perspectiva de consolidación y efectividad. Por ejemplo mantener una relación con la población a la cual se dirige, atender el cumplimiento con las expectativas de beneficio social y estar en recíproca comunicación con ésta, son acciones que contribuyen a la credibilidad y fortalecimiento de la identidad organizacional.

Con respecto a otras organizaciones, vincularse con sus iguales le permite al organismo civil encontrar sus particularidades y especificidades, y al mismo tiempo le ayuda al establecimiento de nexos y la identificación de interés compartidos.

Sin embargo, las relaciones establecidas por las o. c's no se reducen a sus homologas, en tanto que forman parte de las organizaciones de la sociedad civil, son piezas de un conjunto de instancias de participación social que las sobredeterminan y entre las cuales poseen especificidades limitativas, pero no aislantes de sus entorno. Todo lo contrario: "son organizaciones precisamente diseñadas para la participación del 'hombre modular'³ en la rica vida social donde pretenden incidir y contribuir a su enriquecimiento"¹¹⁰.

* "Aquel que participa en la sociedad civil, ejerciendo su voluntad y libertad, lo que le permite su participación en múltiples actividades y compromisos sociales". Miriam Calvillo, Alejandro Favela, Israel Palma, *et. al., op. cit.*, p. 130.

¹¹⁰ *Ibid.*

Por otra parte y en mayor medida, la sustentabilidad de las organizaciones civiles está centrada en las relaciones que son capaces de establecer en su contexto. Como estructuras autónomas las organizaciones civiles buscan ser autogestivas y autosuficientes, lo cual resultaría imposible si actuarán como un sector apartado y sin interacción con su entorno, pues en gran parte sus fuentes de sostenimiento provienen de él.

Lester Salomón, investigador ya antes citado, expone cuatro vías externas, basadas en la interacción y establecimiento de relaciones entre las organizaciones civiles, las cuales pueden seguir para lograr su consolidación y autosuficiencia. Dichas alternativas son:

● **Aportes de particulares.**

Pueden ser de individuos que por afinidad (afectiva, personal o ideológica) con la causa de la organización aporten dinero, insumos o infraestructura para el sostenimiento de la misma. Las empresas también aportan recursos por diferentes motivos, en algunos casos, por beneficios impositivos, en otros, capitalizan su buena imagen ante la opinión pública.

Un punto que las organizaciones civiles están explorando cada vez más es precisamente este último: el establecimiento de relaciones con instituciones privadas. Este vínculo resulta fundamental, pues a través de él pueden generarse fuertes alternativas para la procuración de recursos, gracias a los cuales el grado de autonomía y consolidación al que pueden acceder los organismos civiles se incrementa.

Las nuevas perspectivas comunicacionales de las empresas con fines de lucro: corporativos, transnacionales, pymes, etcétera, favorece la apertura y las relaciones entre éstas y las organizaciones civiles. La procuración de la *responsabilidad social*^{*}, el fortalecimiento de la reputación e imagen corporativa resultan aspectos favorecidos por los lazos entre empresas y organizaciones civiles.

* Se refiere a la acción de las organizaciones de integrar preocupaciones sociales y medioambientales en sus actividades.

Por otra parte, entre los aportes de particulares es posible incluir los voluntariados. “El voluntariado es fundamental para generar el interés de los sujetos sociales por participar en las actividades realizadas en las organizaciones civiles”¹¹¹. Este mecanismo, al mismo tiempo que permite expandir el número de actividades o la intensidad de las mismas, es un buen termómetro para determinar el grado de avance de la organización.

Si existen personas interesadas por participar y contribuir con la organización, quiere decir que está cumpliendo con sus actividades de manera efectiva y está teniendo impacto entre la población atendida. Por otra parte, los voluntarios aportan a la organización dinamismo y fortalecen su vínculo con la sociedad.

Una práctica poco frecuente, desafortunadamente, entra las organizaciones civiles ha sido la de celebrar convenios de colaboración con instituciones de educación superior para la prestación del servicio social y/o prácticas profesionales por parte de los estudiantes o egresados de estas instituciones, esta vía representa una forma de voluntariado juvenil.

Además, una estrategia de esta naturaleza tiene dos efectos importantes para el funcionamiento de las organizaciones civiles, por una parte la o.c. puede acceder a personal especializado sin costo y, por otra, estará fomentando una posible práctica de reclutamiento entre aquellos prestadores de servicio social y/o prácticas profesionales que lleguen a identificarse con el objetivo y las acciones de la organización.

Además de lo anterior, con la prestación del servicio social el estudiante o egresado pone en práctica sus conocimientos, tiene contacto directo con su campo de trabajo y favorece de manera directa a la organización al propiciarle un perfil mucho más profesional y riguroso en sus actividades.

¹¹¹ Ernesto Rodríguez, *Voluntariado, participación, equidad y ciudadanía: Los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo*, [En línea], Argentina, Banco Interamericano de desarrollo, 2000, 8 pp., Dirección de URL: <http://www.iadb.or/etica>. [Consulta: 5 de julio de 2007. Hora 7:26 p.m.].

A este respecto, la profesionalización entre los miembros de la organización es una de las fuentes más importante de ingresos para la misma, pues el capital intelectual que aportan permite la creación de proyectos, convenios y una operación cotidiana de actividades mucho más profesional, otorgando a la organización credibilidad, respeto y confianza ante sus públicos, tanto internos como externos.

● **Financiamiento de organismos gubernamentales.**

Las organizaciones civiles, amén de todo lo ya escrito en esta investigación entorno a su naturaleza, persiguen ser una estructura de representabilidad social, a través de la cual los ciudadanos comunes levanten la voz y sus demandas sean atendidas y tomadas en cuenta en las agendas del gobierno y políticas públicas.

En este sentido las o.c's. necesitan fortalecer lazos con organismos del Estado. La colaboración en programas o proyectos gubernamentales, la participación en concursos, contratos o convenios con instancias de gobierno no sólo le permite al organismo civil obtener recursos financieros que consientan ampliar y extender sus actividades, sino también experiencia y proyección en este sector.

● **Financiamiento externo.**

A demás del gobierno nacional, tanto el Estado, como distintos organismos de crédito internacional, aportan dinero para la ejecución de proyectos puntuales de las organizaciones civiles.

Explorar la posibilidad de colaboración con organismos internacionales o gobiernos extranjeros interesados en favorecer el tipo de acciones realizadas por la organización civil, recae en tres grandes aspectos de beneficio y consolidación para ésta, pues, por una parte, para acceder a esos fondos es un requisito previo la consolidación de la o.c. en su propio ámbito social, por otro lado el acceso a esas nuevas fuentes de procuración de recursos permite dos elementos sustantivos para la organización: al contar con esos recursos económicos puede

mejorar la calidad, la extensión y la cobertura de sus acciones y, por tanto, puede mejorar la situación de su población atendida, lo cual evidentemente es la razón de ser de la organización civil, asimismo, el acceso a nuevas fuentes de financiamiento garantiza la permanencia y la autonomía de la propia organización.

Además de lo anterior, el acceso a fuentes de financiamiento internacionales, sirve como incentivo, pues el logro de este objetivo permite a la organización civil un posicionamiento entre sus pares y entre otras instancias. También participar en concursos por el acceso a fondos internacionales tiene la función de servir como un mecanismo de evaluación externa, por lo cual la participación periódica en este tipo de concursos le otorga a la organización un mejoramiento en sus procedimientos y sus acciones. Por último, acceder a este tipo de fondos viene a constituir una forma de reconocimiento al grado de institucionalización adquirido por la organización civil, así como al nivel de profesionalización con el cual desempeña sus actividades.

● **Venta de servicios y/o productos.**

La sustentabilidad de muchas organizaciones está basada en los ingresos por la venta y/o comercialización de productos o servicios generados por ellas mismas. Para lograrlo las organizaciones civiles, igual que las empresas, pueden valerse de publicidad, relaciones públicas, promoción, etcétera. La utilización de estas disciplinas involucra una planificación de su comunicación externa: comercial e institucional, y el diseño de estrategias que las beneficien.

Muchas organizaciones civiles ofrecen sus servicios y/o productos con la finalidad de obtener mayores recursos que les permitan brindar mejor atención a su nicho social. Como ya se mencionó, el Código Civil les permite tener fines comerciales, siempre y cuando no constituye un fin en si mismo, sino un medio.

Además del establecimiento de relaciones con otras organizaciones y personas, las organizaciones civiles pueden participar en foros, redes y actividades independientes en donde se promocionen sus servicios y/o productos y se difundan sus logros más relevantes.

Sostenerse prioritariamente por medio de sus servicios y/o productos requiere por parte de la organización una evaluación periódica de los mismos. Realizar un análisis de sus actividades permite a la o.c. corregir prácticas comunicacionales, administrativas, y demás, que sean necesarias para optimizar sus recursos y mejorar sus procedimientos en las acciones realizadas, a fin de elevar la calidad de los servicios prestados, basados en un proceso de optimización de capacidades y recursos, con lo cual se pueden maximizar los resultados.

Otra derivación importante de las evaluaciones periódicas es tener una clara conciencia de cuáles han sido las actividades en donde la organización civil ha manifestado un mejor desempeño. En sus inicios muchos organismos civiles se plantean múltiples actividades y objetivos para realizar, sin embargo difícilmente una o.c. es altamente competente en más de un par de ellas, por lo cual es recomendable se focalice en aquellas donde ha demostrado un mejor desempeño. Lo anterior le permite acceder a grados de especialización mayores y, por tanto, a generar una imagen favorable entre su entorno.

Este proceso de focalización permite también tener una óptima utilización de los recursos disponibles por la organización, elevando, por tanto, su nivel de productividad, eficiencia y, por su puesto, de consolidación. De esta manera, las vías externas elegidas por las organizaciones civiles dependen de dicha evaluación, así como de sus intereses y objetivos institucionales, sin embargo, la ejecución de cualquiera de ellas requiere de la planificación de su comunicación externa.

Teniendo presente lo anterior, los siguientes capítulos presentan un plan estratégico de comunicación externa para una organización civil: el Centro de Arte Dramática CADAC A.C.

CAPÍTULO TERCERO.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA EL CENTRO DE ARTE DRAMÁTICA CADAC A. C.

La importancia y las opciones que ofrece el amplio campo de la comunicación organizacional comienzan a tener injerencia en las organizaciones de la sociedad civil gracias, esencialmente, a la actitud de apertura adoptada por estas estructuras ante los vertiginosos cambios culturales, interaccionales y tecnológicos. La planeación de la comunicación y el planteamiento de estrategias encaminadas a su resolución es un proceso productivo y necesario no sólo para las grandes empresas.

En la actualidad muchas Organizaciones Civiles han comprendido la importancia de la comunicación para su sustentabilidad y han comenzado a aplicar en su gestión los principios y las herramientas de planeación estratégica y operativa de la comunicación organizacional. Estas acciones están enfocadas, principalmente, a consolidar a la organización ante sus públicos y convertirla en una estructura autogestiva.

Tomando en cuenta lo anterior, en esta investigación se presentan estrategias de comunicación externa planteadas para resolver los problemas comunicacionales de una organización civil, detectados a través de un diagnóstico organizacional, sustentado en la metodología diseñada por el Profesor Jorge Alberto García Blanco*.

Expuestos ya los componentes de la estructura teórica de la comunicación organizacional, en el primer capítulo, los cuales representan la base de este Plan Estratégico, así como el marco contextual que permite comprender la naturaleza del objeto de estudio, en el capítulo segundo. Los consecuentes dos capítulos se orientan al desarrollo del Plan de Comunicación Externa para el Centro de Arte Dramática CADAC A. C.

* Ver anexo 1: Metodología para desarrollar el plan estratégico de comunicación propuesta por el Profesor Jorge Alberto García Blanco.

3.1 Descripción del Centro de Arte Dramática CADAC A. C*.

- Historia de la Asociación.

CADAC fue fundado como organización del sector civil en 1975 en una antigua casona, que con el tiempo ha sido remodelada y transformada en un espléndido espacio para asentar un taller teatral, en plano centro de Coyoacán.

Esta Asociación Civil surgió como un sueño de independencia y libertad que, a raíz de su labor al frente del teatro estudiantil de la Universidad Nacional Autónoma de México y del Departamento de Teatro del Instituto Nacional de Bellas Artes, tuvo el Maestro Héctor Azar, su fundador. Así, el Centro de Arte Dramática CADAC A. C., sentó sus bases en las experiencias cosechadas en el trabajo de más de veinte años de carrera teatral del maestro Azar en distintas organizaciones, tales como el Teatro de Coapa, la Compañía de Teatro Universitario, el Centro Universitario de Teatro, el Teatro Trashumante del INBA, la Compañía Nacional de Teatro, entre otras.

Tras la muerte de su fundador CADAC quedó a cargo de Rabindranath Espinosa, amigo y compañero intelectual del maestro Azar. Actualmente, con 30 años de actividades ininterrumpidas, CADAC se ha constituido como un espacio abierto a toda persona interesada por el arte teatral.

- Ubicación de la Asociación.

El Centro de Arte Dramática CADAC A. C. está ubicado en Calle Centenario, número 26. Esquina Belisario Domínguez. Colonia El Carmen, Delegación Coyoacán. C. P. 04000. México, D. F.

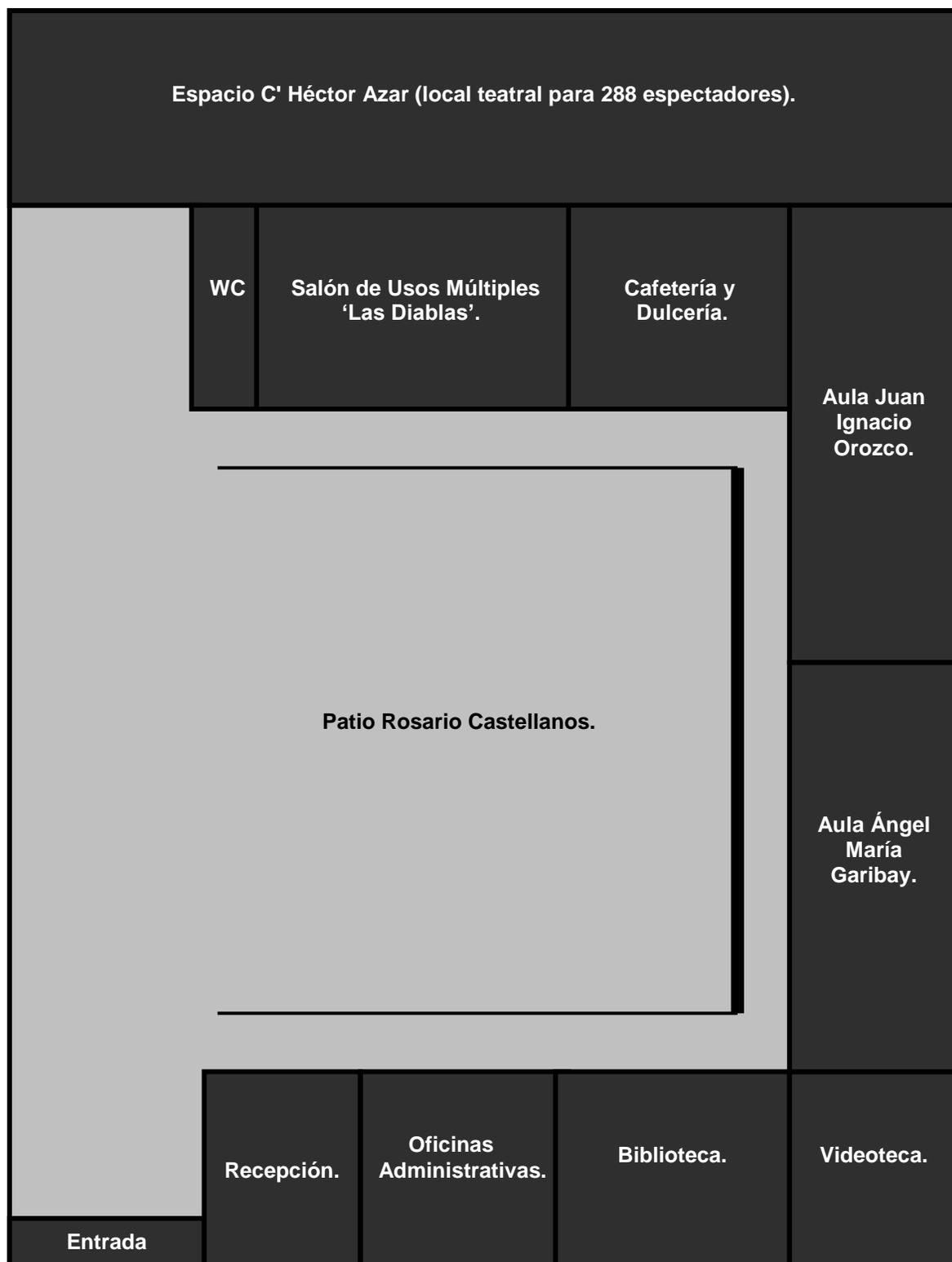
* Los datos expuestos en este apartado se obtuvieron mediante entrevistas a los dirigentes y maestros de la organización, así como a través de observación participante y revisión de documentos oficiales, como el acta constitutiva de CADAC, y algunos otros de índole administrativa e inventariada.

- Mobiliario y material de apoyo con el que cuenta la Asociación.

Mobiliario	Material Audiovisual.	Herramientas y Medios de producción.
<ul style="list-style-type: none"> - 4 escritorios de madera. - 2 sillas para escritorio. - Una mesa rectangular de madera para 10 personas. - 10 sillas de madera. - 32 sillas con paletas. - 3 estantes de metal. - 1 vitrina de madera. - 2 pizarrones. - 288 butacas. - Cuadros de reconocimientos, diplomas, premios, fotografías y posters de colección. 	<ul style="list-style-type: none"> - Una colección de 7,637 libros de arte dramático y otras materias. - Una colección de 950 revistas nacionales y extranjeras. - Una colección audiovisual de 800 títulos de cine de arte y 100 títulos de apoyo didáctico. - Una colección fonográfica de 500 cd's de música medieval, electrónica y mexicana, además de 400 acetatos de colección de música nacional y extranjera, y 127 casetes que contiene conversaciones con grandes artistas, editadas por CONACULTA. 	<ul style="list-style-type: none"> - 1 computadora con conexión a Internet. - 1 impresora a color. - 2 teléfonos con líneas propias. - 1 piano. - 1 consola. - 2 televisiones a color. - 3 reproductores de cd's. - 3 grabadoras. - 1 equipo de luz y sonido. - Material de escenografía, vestuario y mascarar. 1 camioneta

- **Áreas funcionales de la Asociación.**

El Centro de Arte Dramática CADAC A. C. cuenta con una división de sus instalaciones en 11 áreas funcionales para la organización:



Descripción de las áreas.

- **Recepción:** se recibe a los alumnos, maestros y visitantes de CADAC. Las personas que visitan el Centro pueden recibir información básica del lugar y de ser necesario se les indica y lleva con quien les puede ayudar detalladamente.
- **Oficinas Administrativas:** se realizan todos los trámites administrativos y académicos.
- **Biblioteca:** se consultan los libros propiedad de CADAC, este espacio funge también como sala de juntas y reuniones de los profesores de CADAC para tratar asuntos como la coordinación del plan pedagógico.
- **Videoteca:** aquí se resguardan todas las obras audiovisuales propiedad de CADAC y algunas más obtenidas por donaciones. Los alumnos pueden hacer consulta de todas las obras en este espacio.
- **Aula Ángel María Garibay:** se imparten clases y en ocasiones se presenta obras teatrales, esta aula cuenta con una capacidad para 30 personas.
- **Aula Juan Ignacio Orozco:** se imparten clases y se proyecta material audiovisual, esta aula cuenta con una capacidad para 20 personas.
- **Cafetería y dulcería:** se venden alimentos y bebidas, y se exhiben algunas obras pictóricas que han sido donadas a CADAC.
- **Salón de usos múltiples “Las Diablas”:** funge como taller de producción de escenografía, mascarar, utilería y vestuario, así como de encuadernación de arte. Este espacio tiene una capacidad para 50 personas y cuenta con una bodega para vestuario y escenografía.
- **Espacio C' Héctor Azar (local teatral para 288 espectadores):** se llevan a cabo las puestas escénicas de los alumnos de CADAC, así como otras obras de instituciones externas, presentaciones de libros, conferencias y conciertos. Este espacio cuenta con una cabina de audio e iluminación, 2 camerinos para dos 2 personas cada uno, con baño completo compartido, y 2 camerinos para 4 personas cada uno, con baño completo individual y una bodega de vestuario y escenografía.
- **Patio Rosario Castellanos:** se dan, en ocasiones, clases al aire libre. Este espacio es de áreas verdes y es el punto centro de CADAC.

- Servicios y Actividades que ofrece y realiza la Asociación.

■ Cursos de Teatro para Niños, Adolescentes y Adultos

- Niños A: de 4 a 6 años
- Adolescentes A: de 12 a 14 años
- Niños B: de 7 a 11 años
- Adolescentes B: de 15 a 17 años
- Los cursos CADAC son modulares, trimestrales y vespertinos, de lunes a viernes.
- Algunos trimestres se ofrecen cursos matutinos los sábados.
- Contenido del curso para niños y adolescentes:
 - Juegos escénicos.
 - Integración individual y grupal.
 - Expresión Corporal.
 - Expresión Verbal.
 - Fabricación de escenografía y vestuario.
 - Práctica escénica final abierta al público.
- Contenidos del curso para adultos:
 - Expresión Corporal.
 - Introducción al Teatro.
 - Taller Teatral.
 - Taller de Maquillaje.
 - Historia del Teatro.
 - El Teatro y las Artes.
 - Creación Literaria.
 - Actuación I.
 - Actuación II.
 - Laboratorio de Actuación.
 - Cursos Especiales.
- Taller de realización audiovisual.
- Para jóvenes de 16 a 19 años.
 - Un jueves en el teatro.
- Talleres intensivos de acercamiento al teatro.

- CADAC abre sus puertas para recibir a grupos de niños durante 4 horas en un día, tiempo en el cual realizan un divertido viaje por el fascinante mundo del teatro: el teatro y sus distintas áreas, juegos teatrales, expresión corporal y música, creación de escenografía y vestuario y montaje de una pequeña obra teatral.

- Cursos de Didáctica del Teatro para maestros de preescolar, primaria y educación media y superior.
- Cursos Especiales para adultos mayores.

* CADAC diseña cursos de teatro especiales con temas, duración y horarios abiertos a la solicitud del interesado.

* Todos los cursos pueden recibir inscripción inicial en cualquier trimestre.

* Al final de los trimestres, si el alumno lo solicita, CADAC proporciona constancias de estudios con valor curricular.

Además de los cursos, CADAC ofrece:

- Profesores de teatro para grupos de Niños, Adolescentes y Adultos.
- Presentación de obras teatrales producidas por CADAC.
- Presentación de obras teatrales de grupos invitados.
- Conciertos, Exposiciones, Conferencias y Presentaciones de Libros.

También, CADAC ha desarrollado otras actividades en cooperación con otras instituciones:

- Cursos para maestros de escuelas del interior de la República.
- Diseño de programas teatrales para instituciones educativas.
- Teatro con empleados de oficinas públicas.
- Teatro y Campo (talleres de teatro para las comunidades agrarias).
- Obras y talleres teatrales desarrollados en penitenciarías.
- Edición de libros.
- Organización de festivales culturales y jornadas teatrales.

* El perfil del público objetivo de CADAC se ubica en la clase media, media alta, no son necesarios conocimientos previos de teatro, no hay restricción por sexo, religión, localización geográfica, perfil profesional u ocupación.

La infraestructura, mobiliario, material, servicios y actividades de CADAC siguen y se desarrollan con base en la identidad de la organización. Los aspectos tanto conceptuales como visuales constituyen los puntos clave para llegar a los públicos objetivo y presentarse ante ellos de manera firme, por tal motivo en el siguiente apartado se expone completa la identidad organizacional de CADAC.

3.2 Identidad Organizacional del Centro de Arte Dramática CADAC A. C.

Antes de presentar todos los elementos que conforman la identidad organizacional de la Asociación, cabe destacar que la primera parte, correspondiente a la identidad conceptual de CADAC, es una propuesta elaborada por la autora de este trabajo, a través de entrevistas realizadas al público interno del Centro: profesores, alumnos y administrativos. A demás de la revisión de documentos oficiales de la organización y del libro *Cómo acercarse al teatro* escrito por el Maestro Héctor Azar, fundador de la Asociación.

En cuanto a los aspectos visuales: logotipo, imagotipo y la conjunción de éstos, así como la gama cromática están completamente formalizados e internalizados por la organización, por tal motivo ninguno de los elementos de la identidad visual de CADAC presenta cambios.

3.2.1 Identidad Conceptual de la Asociación.

- ▶ **Visión:** Ser el Centro de Arte Dramática más reconocido a nivel nacional por gestionarse, a través de una naturaleza social, como el medio perfecto para el entendimiento entre todas las expresiones del arte teatral y las acciones humanas, conformando por medio de actividades del arte dramático a personas más conscientes, libres y plenas.

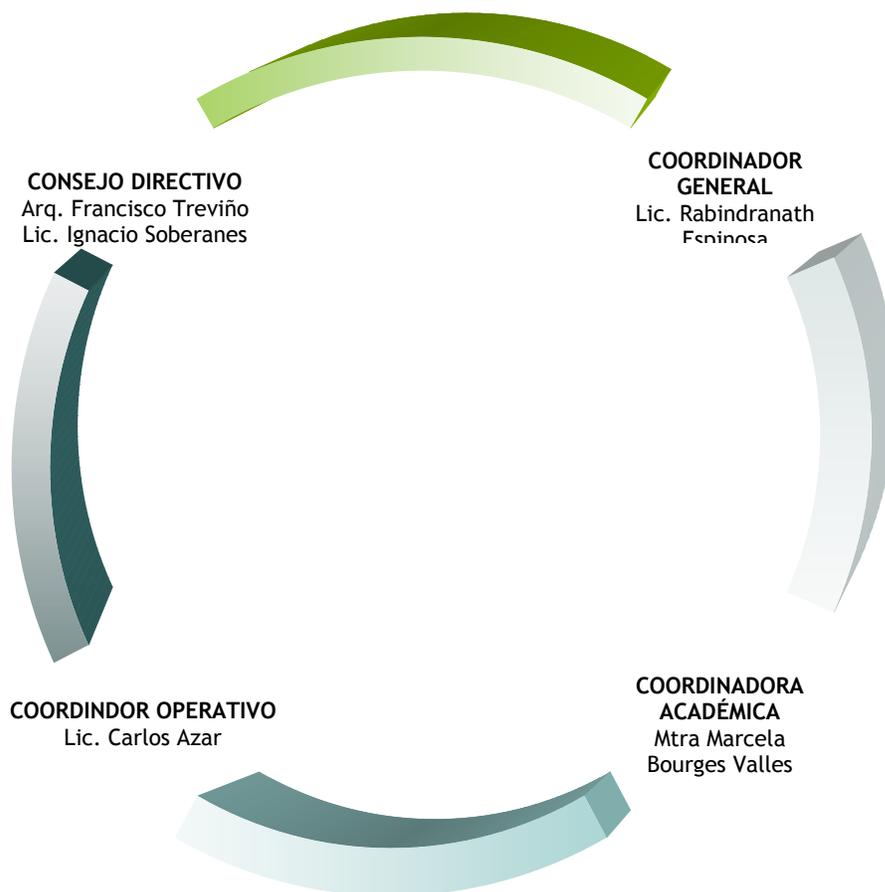
► **Misión:** Enseñar y difundir el arte teatral en sus diversas manifestaciones a personas de cualquier profesión, sexo o nivel académico, a través de todos los recursos formativos de la personalidad y capacidad psicoterapéutica que el teatro contiene como medio integrador del ser humano en diferentes edades: infancia, adolescencia y juventud, basados en dos aplicaciones fundamentales de nuestro carácter formativo: 1) *Poner el teatro al servicio de la persona*; 2) *La persona quedar al servicio del teatro*.

► **Valores:**

- ✓ **Pasión:** CADAC está conformado por personas creativamente apasionadas. Tenemos una inmensa pasión por todo lo que hacemos, pasión a las artes, pasión a la libertad, a la conciencia, pasión que se gestiona desde el interior de nuestros espíritus y que transmitimos con la misma gran intensidad en las actividades del teatro.
- ✓ **Integridad:** Integridad profesional, humana y artística. CADAC está compuesto por personas libres e integrales, comprometidas y responsables, con actitudes y aptitudes de ayuda social y deseos de transmitir y compartir nuestros conocimientos de aquello que nos apasiona: el teatro.
- ✓ **Disciplina:** Disciplina y perseverancia para alcanzar nuestros objetivos. Disciplina y compromiso con la sociedad, con todo lo que conforma CADAC y con nosotros mismos, porque nadie que no sea capaz de preocuparse por sí mismo, podrá preocuparse y ocuparse por alguien más.

La siguiente propuesta de estructura orgánica responde a un sistema cíclico continuo, flexible y más representativo de los flujos de comunicación que se llevan a cabo dentro de CADAC, los cuales están orientados a cumplir con los objetivos organizacionales.

▮ Estructura Orgánica de CADAC A. C.



▮ Objetivo General de CADAC A. C.

- ✓ Contribuir y nutrir a la conciencia social, a través del teatro como expresión de expresiones artísticas y del pensamiento, anteponiendo un sistema educativo** basado en la libre expresión de la creatividad y el espíritu humano.

* "Educar es mostrar a la gente sus capacidades, sus habilidades, sus destrezas, para que partiendo de la experiencia consumada penetre en su interior, se recorra y se descubra, proyectándose con la seguridad consciente de los recursos personales". Héctor Azar, *Cómo acercarse al teatro*, México, Ed. Plaza y Valdés, 2001, p. 32.

** "El ser educado consiste en analizar los elementos del medio ambiente, en hacerlo coincidir sin conflicto con las aspiraciones sentimentales o intelectuales. El hombre "bien educado" no es aquel que se somete a las condiciones infrahumanas que le impone una realidad distorsionada, sino aquel otro que por los medios de la información y del aprendizaje que ofrece la cultura rectifique esa realidad, la integre a un orden superior de vida determinado por el propio destino como propósito colectivo". Héctor Azar, *op. cit.*, p. 31.

► **Objetivos Particulares de CADAC A. C.**

- ✓ Contribuir con nuestros servicios al desarrollo expresivo de los alumnos de CADAC.
- ✓ Difundir los servicios y el centro mismo para ser una organización autosuficiente y reconocida por nuestros públicos.

La efectividad de los mensajes que la organización envíe a sus públicos dependerá de la correcta aplicación de los elementos conceptuales que conforman su guía, además de la utilización de la identidad visual, la cual permitirá su reconocimiento ante sus públicos, tanto internos como externos. Los elementos básicos que conforman la parte visual de una organización son logotipo, imagotipo (la conjunción de ambos: logoimagotipo) y gama cromática.

3.2.2 Identidad Visual del Centro de Arte Dramática CADAC A. C.	
Logotipo.	Imagotipo.
 <p>cadac centro de arte dramática A.C. ↓ Nombre descriptivo</p>	

Logoimagotipo



- Gama Cromática en escala RGB.

La gama cromática de CADAC implica dos colores: naranja y verde, en el siguiente cuadro se indican en escala RGB los niveles de cada uno de los elementos visuales de la organización. El establecimiento y control en la escala de colores institucionales, permite a CADAC mantener sin distorsión su identidad visual en cualquiera de sus aplicaciones.

Elemento	Matiz	Saturación	Luminosidad	Rojo	Verde	Azul
Logotipo	92	164	71	24	127	55
Nombre Descriptivo	13	240	168	255	153	102
Imagotipo	16	140	120	155	102	0

3. 3 Análisis Situacional y del Entorno* del Centro de Arte Dramática CADAC A. C.

La finalidad de este trabajo es presentar estrategias de comunicación externa para CADAC, por ello es importante tener presente la situación de sus procesos de comunicación internos, pues éstos son la base para generar una proyección exitosa al exterior. Teniendo presente lo anterior, este apartado contiene tanto el estudio de comunicación interna como externa de la Asociación.

Los rubros de comunicación interna de CADAC que se desarrollan a continuación son identidad y cultura organizacional. En los siguientes cuadros se presenta la información obtenida de entrevistas abiertas realizadas al Director General, a la Coordinadora Administrativa, alumnos y maestros de la Asociación, así como de la revisión de documentos oficiales y observación participante.

La división realizada en los cuadros distingue los aspectos *convenientes* para la productividad de CADAC de aquellos *inconvenientes* para el desarrollo de sus procesos comunicacionales en diferentes rubros, tanto de la identidad como de la cultura organizacional.

3.3.1 CONTEXTO INTERNO Comunicación Interna de CADAC A. C.

- Identidad Organizacional:

Convenientes

- ✓ Existencia de acta constitutiva, la cual confiere personalidad jurídica a la organización para actuar legalmente.
- ✓ Presencia de un nombre descriptivo, el cual es tomado en cuenta para el reconocimiento de la organización.
- ✓ Existencia de valores como el respeto, confianza y disciplina entre alumnos y maestros.

* El formato en el cual se desarrolla este apartado fue diseñado respecto al criterio de la autor de este trabajo, con la finalidad de presentar de manera puntual la información obtenida de los procesos comunicacionales de CADAC.

- ✓ Existencia de identidad visual formalizada e internalizada por los integrantes de la Asociación.
- ✓ Existencia de una ideología innovadora en el ámbito del teatro.
- ✓ Existencia de una estructura pedagógica no convencional, que puede resultar atractiva para el exterior.
- ✓ Impartición de cursos de teatro por maestros calificados y experimentados en el arte teatral.
- ✓ Existencia de una reducida brecha entre el ideal y el real organizacional.
- ✓ Existencia de una imagen favorable de la organización entre los maestros y alumnos, que debe ser tomada en cuenta para la proyección al exterior.
- ✓ Delimitación clara de servicios y productos.
- ✓ Existencia de una historia de fundación firme y sólida, respaldada por la trayectoria profesional del maestro Héctor Azar.

Inconvenientes.

- ✓ Inexistencia de formalización e internalización de identidad conceptual.
- ✓ Falta de establecimiento de objetivos organizacionales a corto y largo plazo, que avalen los proyectos de la Asociación.
- ✓ Carencia de una estructura organizacional que refleje los flujos de comunicación reales de la organización.
- ✓ Falta de un decálogo que establezca de manera formal la filosofía de la organización.

- Cultura Organizacional.

Liderazgo.

Convenientes.

- ✓ Existencia de una figura del líder respetada por los integrantes de CADAC.
- ✓ Existencia de un líder asumido y asignado.
- ✓ Existencia de relaciones de cordialidad entre todos los integrantes de la organización.

- ✓ Conducción eficaz de las acciones llevadas a cabo dentro de la organización.
- ✓ El líder de CADAC ejerce un liderazgo democrático.
- ✓ El líder de CADAC posee dirección de mando.
- ✓ El líder posee características personales (carisma, responsabilidad, tolerancia) para desempeñar su rol dentro de la organización.
- ✓ El Director General está capacitado profesionalmente para desempeñar su cargo.
- ✓ Profesores capacitados para desempeñar su labor docente.
- ✓ Comunicación retroalimentativa entre el Director General y el resto de los integrantes de la organización.
- ✓ Confianza entre los alumnos para expresarse ante sus maestros.

Inconvenientes.

- ✓ La estructura orgánica no refleja al exterior la interacción real entre el Director General y sus compañeros.

Procesos de Socialización.

Convenientes.

- ✓ Existencia de integración entre los miembros que conforman la organización.
- ✓ Solidaridad entre los integrantes de CADAC para aceptar a los nuevos alumnos y hacerlos parte de la Asociación.
- ✓ Relaciones de cordialidad entre los integrantes de la Asociación.
- ✓ Respeto entre los roles y funciones que corresponden a cada integrante de la organización.
- ✓ Disponibilidad y apertura por parte de los profesores y alumnos para participar en los proyectos de la organización.
- ✓ Comunicación retroalimentativa entre los integrantes de CADAC.
- ✓ Establecimiento de redes de comunicación internas de amistad y confianza entre los integrantes de la organización.

- ✓ Inexistencia de problemas personales entre los miembros de CADAC.
- ✓ Capacidad por parte de los integrantes de CADAC para respetar las diferencias físicas, ideológicas, emocionales, y de cualquier tipo que existan entre ellos.

Inconvenientes.

- ✓ No existen protocolos de iniciación ni manuales de inducción, ni ninguna otra vía por la cual se le transmita a los nuevos integrantes (profesores) sobre las reglas de funcionamiento de la organización.

Motivación.

Convenientes.

- ✓ Reconocimiento del trabajo de los profesores.
- ✓ Reconocimiento de las habilidades de los alumnos.
- ✓ Aprendizaje basado en las aptitudes personales.
- ✓ Sistema educativo basado en la motivación constante de las fortalezas personales.
- ✓ Fomento de la responsabilidad y el compromiso personales.
- ✓ Apertura a la expresión de las ideas.
- ✓ Respeto y tolerancia a la expresión de las facultades individuales.

Inconvenientes.

- ✓ Deseo de los alumnos por permanecer más tiempo dentro del Centro.

Medios Organizacionales de comunicación:

Convenientes.

- ✓ Existencia de flujos comunicacionales ideales para la organización.
- ✓ Realización de juntas periódicas para evaluar las actividades de la organización.

- ✓ Comunicación cara a cara que facilita la comunicación y elimina los mal entendidos.
- ✓ Retroalimentación en todas las fuentes de comunicación.
- ✓ Comunicación participativa por parte de todos los integrantes de la organización.

Inconvenientes.

- ✓ Falta de formalización de papelería básica, que permita el óptimo control de las actividades y registros de la organización.
- ✓ Falta de formalización de papelería de soporte que reafirme la identidad de la organización.
- ✓ Carencia en el diseño e información contenida en la página de Internet.
- ✓ Carencia de medios organizacionales que mejoren las redes de comunicación al interior de la organización y que deberán de ser tomados en cuenta para proyectarlos al exterior.

Clima Organizacional:

Convenientes.

- ✓ Existencia de comunicación retroalimentativa entre alumnos y profesores, que genera una atmósfera apropiada para las actividades que se desarrollan en la organización.
- ✓ Existencia de indicadores intangibles que constituyen el clima y ambiente organizacional, como los valores del compromiso, disciplina y libertad.
- ✓ Existencia de instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades de la organización.
- ✓ Presencia de un ambiente de cordialidad y compañerismo en la organización, que facilita el aprendizaje.
- ✓ Respeto al libre albedrío y expresión de las ideas.
- ✓ Fomento de la búsqueda de nuevas rutas para actuar.
- ✓ Fomento de la disciplina y el compromiso.

Inconvenientes.

- ✓ Carencia de material práctico para desarrollar todas las actividades de la organización.

La información contenida en el análisis de la identidad y cultura organizacional de CADAC, y vertida en los cuadros anteriores, permite establecer que los procesos de comunicación interna se desarrollan de manera favorable y constituyen aspectos convenientes para ser reproducidos al exterior y plantear estrategias de comunicación adecuadas para la productividad de la asociación.

Ahora bien, para abordar el análisis externo, en sus niveles micro y macro, cabe mencionar que además de sustentarse en investigación de campo, se desarrolla también con base en el siguiente análisis cuantitativo.

3.3.2 Análisis Cuantitativo*.

Este análisis corresponde a los resultados obtenidos de la graficación de un cuestionario de 15 reactivos, diseñado con base en la *Escala de Likert*¹¹² y aplicado a una muestra representativa de 60 personas dentro del nicho social de CADAC. Cabe señalar que la población estudiada fueron jóvenes entre 18 y 24 años de edad, este rango fue establecido de acuerdo al perfil de los alumnos actuales de la Asociación. Por otra parte, es conveniente mencionar también que los cuestionarios fueron aplicados en horarios y espacios distintos, con la finalidad de no sesgar y nutrir la muestra.

Gracias a los datos derivados del instrumento de recolección fue posible reconocer la existencia de un campo de acción fértil para el Centro de Arte Dramática CADAC A. C., pues al preguntar si resultan interesantes y/o atractivas las actividades artísticas, 60% de los encuestados respondieron *definitivamente sí*.

* Ver anexo 4: Tabulación y graficación del cuestionario.

¹¹² Técnica para medir las actitudes que consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos.

Quizás esta respuesta pueda resultar muy general, si es tomado en cuenta que el arte es un campo abstracto el cual puede, y de hecho lo es, ser interpretado de múltiples maneras, todas ellas subjetivas. Sin embargo, la finalidad de la pregunta es conocer el nivel de apertura a la formación artística por parte del público objetivo de CADAC, pues la Asociación tiene una misión muy clara la cual se basa primordialmente en su sistema educativo y la concepción de formar a personas más libres y concientes a través del arte.

Dado lo anterior, también se preguntó cuál era el nivel de aceptación para el siguiente supuesto: *la formación cultural y artística, además de la profesional, proporciona al ser humano herramientas para entender e interpretar su entorno*, a lo cual 46% de los encuestados respondieron estar de acuerdo.

En otra de las preguntas se hace un cuestionamiento más específico dirigido a cursos de teatro basados en un sistema educativo enfocado en mostrar a la gente sus capacidades, sus habilidades y sus destrezas a través de esta expresión artística, a esto 30% de los jóvenes respondieron interesarse de manera definitiva en ellos. Mientras que 25% consideran que tomar dichos cursos no les resultaría ni aburrido ni complicado, lo cual demuestra la factibilidad de CADAC de resaltar la modalidad pedagógica de sus actividades.

Por otra parte, los factores de prejuicio en el público objetivo de CADAC con respecto a las limitantes para desarrollar una actividad artística como el teatro no resultaron imponerse, pues al preguntar qué pensaban de la práctica del arte teatral posible sólo para un cierto sector de la sociedad, 36% de los encuestados respondieron que esto era falso. Mientras 68% aseguraron estar en total acuerdo en no considerar a las creencias religiosas, el sexo y los rasgos físicos como impedimentos o factores limitantes para practicar la expresión teatral.

Además de lo anterior, al preguntar si consideraban la profesión y la edad como impedimentos el 30% de los encuestados respondió '*probablemente no*', mientras 36% de los jóvenes consideran que todos somos capaces de desarrollar una actividad artística como el teatro, no obstante a estos resultados favorables,

un porcentaje considerado en ambas preguntas respondió con indecisión: 18% y 20% respectivamente.

Las últimas cifras muestran el desconocimiento de las posibilidades ofrecidas por el arte teatral y sus diferentes manifestaciones en el público meta de CADAC, pues por una lado la población encuestada no tiene conflictos con factores como el sexo, los rasgos físicos, el nivel socioeconómico y las creencias religiosas, empero, aspectos como la edad y la profesión parecen resultar probables obstáculos para ellos. Es aquí donde cabe desatacar la condición académica de los jóvenes cuestionados: estudiantes de nivel medio y medio superior, con una posición favorable ante la idea de que *todos podemos* desarrollar actividades artísticas como el teatro, pero sesgada con respecto a su formación profesional y/o la de otros.

Ante este respecto CADAC tiene la posibilidad de proyectar al exterior sus rasgos distintivos y competitivos frente a otras organizaciones, pues se centra en manifestar que la vida es un escenario permanente en donde el teatro es parte de la condición humana, y no está sujeto a tener 5, 16, 22, 30 o 50 años, ni a ser Médicos, Biólogos, Abogados o Comunicólogos.

Por otro lado, CADAC encuentra un reto también en destacar su naturaleza civil, pues la respuesta de la población encuestada al preguntar si consideraban necesarias e importantes a las organizaciones civiles promotoras del arte teatral para el desarrollo social fue de indecisión, 37% de los jóvenes respondieron estar titubeantes a ello. Este porcentaje, dada la escala bajo la cual se mide el cuestionario, es una respuesta neutral, que si bien no es del todo desfavorable para el panorama de la Asociación, tampoco es completamente conveniente.

La credibilidad y confianza de la población en las organizaciones civiles resulta ser el motor para éstas, por tanto, es necesario que el nicho social de CADAC considere las actividades de la organización importantes y de gran contribución para la sociedad. Por otro lado, las aportaciones, convenios, alianzas y voluntariado dependen de la utilidad que otros organismos y público en general

encuentre en las acciones y proyectos del Centro. Dado lo anterior, CADAC necesita no sólo promover sus servicios sino también la propia organización.

Según el instrumento de recolección de datos, 52% de los encuestados definitivamente no conocen la Asociación y a pesar de que 30% tienen interés en los cursos de teatro diseñados bajo la modalidad pedagógica de CADAC, este último resultado no será favorable para la organización si ésta no diseña vías de comunicación externas eficaces para proyectar y dar a conocer tanto su personalidad como sus actividades.

Por otra parte, los resultados obtenidos de los cuestionarios, permiten apreciar, no obstante a lo anterior, que no todos los jóvenes encuestados se interesan en los cursos de teatro de CADAC, aún conociendo su modelo educacional, sin embargo 35% respondieron '*definitivamente sí*' al preguntar si estarían dispuestos a colaborar con la Asociación con recursos económicos y/o materiales, además de la ayuda voluntaria, lo cual representan para CADAC la posibilidad de fortalecer su estructura organizacional y su consolidación.

Otro factor importante para la proyección de la organización al exterior, resulta ser, según la respuesta de los jóvenes, su ubicación geográfica, pues 35% de los encuestados consideran a Coyoacán un espacio territorial adecuado y oportuno para el desarrollo de las actividades del Centro de Arte Dramática. Este aspecto puede considerarse un punto a favor para la imagen organizacional de CADAC, además de un posible atributo para ser destacado en su publicidad.

Con respecto a esto último, se preguntó a los encuestados cuáles consideraban los medios de comunicación más idóneos, así como los espacios más adecuados para publicitar a CADAC y sus actividades. Los resultados dejan ver que 37% de los jóvenes consideran atractiva la publicidad en medios impresos; 36% consideran adecuados los medios audiovisuales y multimedia; y por último 41% califica como completamente *verdadero* el enunciado de que las instituciones educativas son la mejor opción de apoyo para una Asociación Civil como CADAC.

Con base en lo anterior, es posible concluir que el instrumento de recolección de datos expone la necesidad de aplicar estrategias de comunicación externa por parte de CADAC para llegar a su público objetivo y la posibilidad de obtener una respuesta favorable. Así, junto con la investigación de campo -en el espacio circundante de la Asociación y en los ámbitos que le concierne y tienen injerencia en sus actividades- y la investigación de gabinete en fuentes hemerográficas y mesográficas, este Análisis Cuantitativo constituye la base metodológica del Contexto Externo a nivel macro y, principalmente, a nivel micro de CADAC, el cual permite la revisión de toda la información obtenida en este apartado.

Los siguientes cuadros corresponden al contexto externo a nivel macro de CADAC y se dividen en tres ámbitos de gran injerencia para la organización: Sociocultural, Marco Político y legal, y Económico, su revisión permite continuar con rubros específicos que atañen a la Asociación.

3.3.3 CONTEXTO EXTERNO (NIVEL MACRO).

- Contexto Sociocultural:

Convenientes.

- ✓ Existencia de un ambiente artístico mexicano con miras a la difusión y expansión.
- ✓ Existencia de interés y gusto por parte del público mexicano por el arte teatral, sin restricciones de edad o profesión.
- ✓ Auge del arte teatral contemporáneo e innovador, que permite la participación de nuevas dimensiones artísticas de esta corriente.
- ✓ Incremento de festivales artísticos por instituciones públicas y privadas.
- ✓ Existencia de apertura de diversos públicos a las artes dramáticas.
- ✓ Incremento de vías comunicacionales factibles para las organizaciones civiles, por ejemplo Internet.

- ✓ Existencia de convocatorias por diverso organismos para el patrocinio de proyectos artísticos y propuestas culturales.
- ✓ Incremento de apoyo económico por parte del primer y segundo sector a las organizaciones civiles.
- ✓ Incremento de la participación de jóvenes en actividades culturales y de promoción artística.
- ✓ Incremento de la cultura de responsabilidad social por parte de empresas privadas, la cual aumenta el apoyo de éstas a la difusión cultural, en beneficio de la sociedad.
- ✓ Existencia de organismos intencionales que apoyan la diversidad cultural y artística, como La Red Internacional para la Diversidad Cultural.
- ✓ Existencia de espacios nacionales para la expresión artística, como el Foro Mexicano de la Cultura.
- ✓ Existencia de eventos apoyados por diversas organizaciones e instituciones, públicas y privadas, para el desarrollo del arte dramático, como el Encuentro Nacional De Las Artes Escénicas y Alternativas México.
- ✓ Existencia de proyectos y convocatorias para la participación de organizaciones civiles en las disciplinas artísticas.
- ✓ Énfasis de discursos socioculturales influyentes en las perspectivas artísticas a nivel nacional, enfocados a la multiplicación y diversificación de los caminos para distribuir la cultura.
- ✓ Incremento de la participación social en aspectos culturales y educacionales de diversa índole.
- ✓ Existencia de instituciones educativas que fomentan y atienden la tareas de difusión de las disciplinas artísticas y las manifestaciones culturales más representativas de México, como la Universidad Nacional Autónoma de México y el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura - INBA

Inconvenientes.

- ✓ Falta de organizaciones civiles que laboren en el DF dedicadas a la expresión cultural, integrando el teatro.

- ✓ Existencia de perspectivas sociales que consideran el teatro como arte elitista.
- ✓ Falta de una perspectiva sociocultural que permita el desarrollo artístico a nivel individual y colectivo.
- ✓ Falta de una visión educacional que incluya el arte como factor moldeador de la condición social.

- Contexto Político y Marco Legal:

Convenientes.

- ✓ Presencia sustancial de las organizaciones del sector civil en las políticas públicas y agendas gubernamentales.
- ✓ Personalidades jurídicas por medio de las cuales las organizaciones del sector civil pueden actuar en el marco de la legalidad.
- ✓ Existencia de organismos internacionales que intentan regular las actividades y productividad de las organizaciones civiles, como el proyecto desarrollado por la Alianza Mundial para la participación Ciudadana, CIVICUS: Índice de la Sociedad Civil.
- ✓ Existencia de una Dirección de Promoción y Divulgación Cultural para la Coordinación de Vinculación Cultural en el gobierno federal.
- ✓ Apoyo del sector gubernamental, nacional y extranjero, a las organizaciones civiles.
- ✓ Fomento de la cultura por parte del gobierno y sus diferentes organismos.

Inconvenientes.

- ✓ Falta de regulación de proyectos con objetivos a largo plazo por parte de las organizaciones civiles.
- ✓ Insuficiencia de regulación de recursos financieros para las organizaciones del sector civil.
- ✓ Falta de diversificación de programas para el desarrollo cultural por parte de la Secretaría de Cultura del Distrito Federal.

- Contexto Económico:

Convenientes.

- ✓ Presencia de un mercado cultural viable y explotable, debido a la escasa producción de servicios artísticos por organizaciones civiles.
- ✓ Aumento de mil 800 millones de pesos en los recursos al subsector Cultura, en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2008, que contempla un monto adicional de más de 83 millones de pesos para el apoyo de proyectos de asociaciones civiles y de promotores culturales¹¹³.
- ✓ Presencia de un entorno económico factible que beneficiará áreas y proyectos sustantivos de organizaciones culturales y artísticas, como el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CNCA), de los institutos nacionales de Antropología e Historia (INAH), de Bellas Artes (INBA), el Mexicano de Cinematografía (Imcine), las compañías de danza, así como a los canales Once y 22 de televisión.
- ✓ Posibilidad de obtención de fondos económicos para organizaciones civiles a través de fundaciones de empresas bancarias como Banamex.
- ✓ Existencia de 14 escuelas privadas de teatro en el Distrito Federal, cuyo mercado está enfocado rigurosamente a clase alta y a la profesionalización del teatro¹¹⁴.
- ✓ Existencia de instituciones y fundaciones que patrocinan proyectos culturales en México.
- ✓ Existencia de nuevas vías y redes de comunicación que permiten a las organizaciones civiles obtener donantes para sus proyectos.
- ✓ Creciente profesionalización entre quienes integran las organizaciones civiles, acción que favorece la autogestión y autosuficiencia de éstas.

¹¹³ s/a, *Dispondrán de 83 mdp asociaciones civiles y promotores culturales*, [En línea], México, El Porvenir.com, Jueves, 15 de Noviembre de 2007. Dirección de URL: http://www.elporvenir.com.mx/notas.asp?nota_id=173694. [consulta: 17 de noviembre de 2007. Hora 7:23 a.m.]

¹¹⁴ Dirección de URL: <http://www.foromexicanodelacultura.org/node/593> [consulta: 3 de enero de 2008. Hora 4:20 p.m.]

- ✓ Proyectos de vinculación entre las organizaciones civiles que favorece la sustentabilidad económica del sector civil¹¹⁵.

Inconvenientes.

- ✓ Falta de apoyos económicos por parte del sector empresarial para la difusión y promoción, en particular, del arte escénico en México.
- ✓ Falta de apoyos económicos por parte del primer sector para la difusión y promoción del arte escénico a nivel nacional.
- ✓ Escasa inyección de presupuesto para la cultura y educación en el Distrito Federal por parte del gobierno.
- ✓ Prioridad de inversión en asuntos de índole profesional sobre educación artística.
- ✓ Falta de recursos económicos en la población mexicana para invertir en cuestiones artísticas.

A nivel macro el contexto externo presenta para CADAC un panorama con más aspectos convenientes que contrarios para su proyección idónea con sus públicos objetivo. Sin embargo es necesario, para desarrollar un diagnóstico completo, realizar la revisión de rubros externos que afectan a la Asociación de manera específica.

Los sectores analizados, en los cuadros anteriores, son generales y sus estados repercuten en cualquier organización civil dedicada a la promoción del arte teatral, o bien a la difusión de la cultura y las artes, por ello se presenta a continuación el análisis de rubros concretos para el desarrollo de la comunicación externa del Centro de Arte Dramática CADAC A. C. en particular.

¹¹⁵ Ver Anexo 5: Directorio de Organismos civiles, gubernamentales y privados, nacionales y extranjeros, con los cuales CADAC A.C. podría establecer redes de comunicación, para obtener patrocinios, donaciones, alianzas y voluntariado.

3.3.4 CONTEXTO EXTERNO (NIVEL MICRO): Comunicación externa.

- Imagen Organizacional:

Convenientes.

- ✓ Presencia geográfica de la organización en un lugar reconocido favorablemente por su ambiente intelectual y su historia.
- ✓ Procesos de comunicación interna favorables para ser proyectados al exterior.
- ✓ Internalización de la identidad organizacional entre los integrantes de CADAC.
- ✓ Constitución legal y legítima, respaldada por una personalidad jurídica formalizada.
- ✓ Presencia de rasgos identitarios bien establecidos que forman parte y estructuran la imagen organizacional.
- ✓ Existencia de una cultura organizacional firme y factible para los procesos comunicacionales internos de la Asociación.
- ✓ Atributos propicios para ser proyectados al exterior, como el sistema educativo de CADAC.
- ✓ Existencia de experiencia y proyectos que respaldan la proyección favorable de la imagen organizacional.
- ✓ Posibilidad de promoción por parte de personajes públicos del ámbito teatral o actoral.

Inconvenientes.

- ✓ Carente estructura de la imagen organizacional por parte de los públicos externos sobre CADAC.
- ✓ Falta de ubicación geográfica de la organización por parte de los públicos externos.
- ✓ Carencia de medios organizacionales de comunicación que refuercen la imagen organizacional.

- Entorno del Cliente.

Convenientes.

- ✓ Existencia de una apertura a la práctica artística del teatro por parte del público meta.
- ✓ Posibilidad de persuadir a través de mensajes estratégicos de comunicación externa a los clientes meta sobre las ventajas del teatro en las acciones humanas en cualquier etapa de la vida, destacando el sistema pedagógico de CADAC A.C.
- ✓ Posibilidad de explotar los servicios de CADAC a través de la acción social que la Asociación genera en la mente del público meta.
- ✓ Existencia en el público meta de una buena imagen de las organizaciones civiles.
- ✓ Interés por parte del público objetivo de CADAC en la razón artística de Asociaciones Civiles.
- ✓ Posibilidad de obtener donaciones y patrocinios a través del desarrollo de proyectos de CADAC y diseñando mensajes estratégicos de comunicación externa para los potenciales donadores.
- ✓ Posibilidad de explotar la parte social de la organización mediante mensajes y herramientas comunicacionales efectivas.
- ✓ Existencia de un público económicamente bien delimitado al cual dirigir los servicios de CADAC.
- ✓ Atracción por el público objetivo de CADAC en los servicios que puede ofrecer.
- ✓ Posibilidad de explotar el sistema pedagógico de CADAC a través de mensajes estratégico que difundan la importancia de la manifestación artística en la formación social e individual.
- ✓ Existencia de un público objetivo abierto a la posibilidad de aprender y disfrutar de la actividad artística del teatro.
- ✓ Posibilidad de llegar a través de medios y mensajes estratégicos de comunicación externa al público objetivo de CADAC sin límites de profesión o desempeño de actividades.

- ✓ Posibilidad de explotar las ventajas competitivas de CADAC con mensajes específicos y atractivos para el público meta de la organización.
- ✓ Existencia de interés y atracción del público meta de CADAC por aspectos y características que la organización contiene.
- ✓ Viabilidad de utilizar herramientas mercadológicas para persuadir al público objetivo de CADAC que distingan y resalten el sistema educativo de la organización.
- ✓ Existencia de un entorno geográfico inmediato para CADAC atractivo para el público objetivo.
- ✓ Posibilidad de explotar la zona de ubicación geográfica de CADAC para atraer al público objetivo.
- ✓ Existencia de un perfil del público objetivo de CADAC congruente con la atracción de su ubicación geográfica.
- ✓ Existencia de organizaciones viables para ser vinculadas con CADAC a través de sus actividades.
- ✓ Existencia interés del público objetivo de CADAC por encontrar publicidad de la organización en medios impresos de comunicación.
- ✓ Posibilidad de utilizar otros medios de comunicación que sean efectivos para llegar al público objetivo de CADAC.
- ✓ Posibilidad de difundir los servicios de CADAC en instituciones educativas que tiene conexión con las actividades de la organización.
- ✓ Correspondencia entre las actividades y fines de CADAC y la misión de diversas instituciones culturales y educativas cercanas a la organización.
- ✓ Atracción del público objetivo de CADAC por una comunicación cara a cara que difunda sus servicios y actividades.
- ✓ Interés del público objetivo por conservar el estilo cultural del teatro y encontrar su difusión en centros culturales.
- ✓ Existencia del público objetivo de CADAC en instituciones y centros culturales.

Inconvenientes.

- ✓ Desconocimiento del público objetivo de CADAC de la acción social de la organización y la estructura pedagógica que permite el acercamiento a las personas la al teatro.
- ✓ Desconocimiento de los servicios de CADAC y objetivos de la organización.
- ✓ Existencia de una cultura ideológica en el público objetivo cerrada que mantiene al arte teatral como una expresión sectorial y no permisible para todos.
- ✓ Falta de difusión de los valores y ventajas características de CADAC.
- ✓ Falta de difusión de los servicios de CADAC en medios impresos de comunicación.
- ✓ Carencia de difusión de CADAC en medios audiovisuales de comunicación.
- ✓ Falta de interés en el público de CADAC por encontrar difusión de la organización en medios audiovisuales.
- ✓ Desconocimiento por parte del público objetivo de CADAC de la importancia de la difusión de la organización en medios audiovisuales de comunicación.
- ✓ Carencia de mensajes estructurados estratégicamente que interesen al público objetivo de CADAC a través de medios audiovisuales de comunicación.

Alumnos Potenciales:

Convenientes.

- ✓ Existencia de interés y gusto por parte de potenciales alumnos para CADAC por tomar cursos de teatro.
- ✓ Interés por parte de los alumnos por apoyar organizaciones civiles.
- ✓ Interés por parte de los alumnos por encontrar vías de expresión y
- ✓ espacios alternos en los cuales desarrollen sus capacidades artísticas.

Inconvenientes.

- ✓ Falta de mensajes comunicacionales específicos y adecuados para los potenciales alumnos para CADAC
- ✓ Posibles prejuicios de edad y profesión como impedimentos para el desarrollo de actividades artísticas.
- ✓ Desconocimiento de los jóvenes de las manifestaciones artísticas que el teatro posee.
- ✓ Desconocimiento por parte de los potenciales alumnos para CADAC de la existencia de la organización.
- ✓ Desconocimiento por parte de los potenciales alumnos para CADAC de los servicios específicos que ofrece la organización.
- ✓ Desconocimiento de las actividades complementarias que ofrece CADAC.

- Comunicación Comercial e Institucional.

Servicios y Actividades.

Convenientes.

- ✓ Existencia de servicios atractivos de interés para los públicos objetivo.
- ✓ Cursos de teatro basados en un sistema pedagógico no convencional.
- ✓ Profesores capacitados para la impartición de los cursos.
- ✓ Existencias de actividades alternas y complementarias.
- ✓ Desarrollo de servicios y actividades estructuradas con base en perspectivas profesionales.
- ✓ Posibilidad de estructurar mensajes de comunicación idóneos para la difusión de los servicios de CADAC resaltando las estructuras pedagógicas.

Inconvenientes.

- ✓ Falta de difusión de los servicios y sus características.
- ✓ Falta de difusión de las actividades complementarias y alternativas.
- ✓ Carencia de medios y vías de comunicación adecuados para la difusión de las actividades y servicios de CADAC.

► **Plaza:**

Convenientes.

- ✓ Existencia de un entorno geográfico óptimo para CADAC, ya que vincula de manera connotativa un ambiente intelectual óptimo para ofrecer los servicios de la organización.
- ✓ Existencia de organizaciones cercanas a CADAC con posible vinculación.
- ✓ Público objetivo cercano a la organización.
- ✓ Instalaciones Adecuadas para el desarrollo de las actividades y servicios de la organización.
- ✓ Espacio territorial con alcances de difusión.
- ✓ Espacio geográfico vinculado con otras organizaciones que sirven de atracción a los públicos de la organización, así como a la difusión por medio de estos de las actividades y servicios que CADAC ofrece.
- ✓ Espacio geográfico atractivo.

Inconvenientes.

- ✓ Falta de difusión de los servicios y de la propia organización en la zona geográfica donde se encuentra.

► **Precio:**

Convenientes.

- ✓ Existencia de costos adecuados para los cursos de teatro de CADAC.
- ✓ Existencia de costos adecuados a las inscripciones de los cursos de CADAC conforme al *target* de la organización.
- ✓ Existencia de público objetivo con disponibilidad de pagar los costos de los cursos de CADAC.

Inconvenientes.

- ✓ Desconocimiento del público externo de CADAC de los costos de sus servicios.

Promoción:

Convenientes.

- ✓ Existencia de un entorno inmediato viable para la promoción de las actividades de CADAC.
- ✓ Existencia de atributos viables de la organización para ser promocionados al exterior.
- ✓ Existencia de vías para promocionar las actividades de la organización no costosas.
- ✓ Posibilidad de los propios estudiantes de CADAC de desarrollar artículos promocionales para la organización.

Inconvenientes.

- ✓ Falta de recursos económicos para desarrollar una campaña de difusión de los servicios y de la propia organización.
- ✓ Carencia de estrategias de comunicación organizacional para la promoción de los servicios de CADAC y de la propia organización.

► Fuerza de ventas:

Convenientes.

- ✓ Posibilidad de promoción de servicios por parte de los alumnos actuales de la organización.
- ✓ Motivación e integración por parte de los integrantes de CADAC.
- ✓ Existencia de aspectos favorables para destacar los servicios de CADAC.
- ✓ Carisma y personalidad por parte de los integrantes de CADAC para ofrecer sus servicios.

Inconvenientes.

- ✓ Falta de estrategias que proyecten los factores favorables de CADAC.
- ✓ Inexistencia de vías a través de las cuales se exploten las características del sistema educativo de CADAC.

► Promoción de ventas:

Convenientes.

- ✓ Existencia de un entorno que permite una promoción de ventas dentro de la misma zona geográfica, específicamente delegacional.
- ✓ Posibilidad de promoción de ventas en instituciones y centros culturales y educativos con vinculación a CADAC.
- ✓ Posibilidad de promoción de ventas en establecimientos y negocios circundantes a la CADAC.

Inconvenientes.

- ✓ Falta de redes de comunicación con diferentes organismos afines a la organización.
- ✓ Falta de estrategias de comunicación que generen interés dentro del propio campo geográfico de la Asociación.

Publicidad.

Convenientes.

- ✓ Existencia de establecimientos circundantes a la organización óptimos para publicitar los servicios de CADAC, así como a la organización misma.
- ✓ Existencia de público objetivo dentro de la misma zona geográfica de la organización.
- ✓ Posibilidad por parte de los alumnos de CADAC por elaborar material publicitario para la organización.
- ✓ Existencia de vías para publicitar los servicios de la organización no costosas.
- ✓ Existencia de nuevas prácticas organizacionales que optimizan los recursos de publicidad.
- ✓ Posibilidad de generar mensajes publicitarios efectivos.

Inconvenientes.

- ✓ Falta de recursos económicos para implementar una campaña publicitaria de gran magnitud.
- ✓ Inexistencia de estrategias para publicitar los servicios y la propia organización.

▶ Medios de Comunicación.

- Impresos.

Convenientes.

- ✓ Existencia de trípticos para publicitar la organización y sus actividades.
- ✓ Existencia de volantes para proporcionar las vías de contacto con la organización.
- ✓ Existencia de una revista bimestral editada por parte de la organización.
- ✓ Posibilidad de utilizar medios impresos externos a la organización para publicitarse, como gacetas y revistas editadas por otros organismos.

Inconvenientes.

- ✓ Falta de material impreso atractivo para publicitar los servicios y actividades de la organización.
- ✓ Falta de papelería básica que contenga la identidad de CADAC y pueda ser proporcionada a quien llega a solicitar información del Centro.
- ✓ Carencia de material impreso suficiente para ser repartido en la zona geográfica de la organización.

- Audiovisuales.

Convenientes.

- ✓ Existen canales televisivos y programas radiofónicos culturales.
- ✓ Apertura de algunos medios audiovisuales a la cultura y las artes.
- ✓ Desarrollo de proyectos educativos y artísticos en medios audiovisuales.
- ✓ Posibilidad de anunciarse en cales educativos, como canal 11 y ventana 22.

Inconvenientes.

- ✓ No existe publicidad de la organización en radio.
- ✓ No hay publicad de la Asociación en televisión.
- ✓ No existe material o proyectos desarrollados por parte de CADAC para ser difundido por medios audiovisuales.

- Multimedia.

Convenientes.

- ✓ Existencia de anuncios en páginas de aviso oportuno, vía Internet, para anunciar los cursos de la organización.
- ✓ CADAC cuenta con página Web.
- ✓ CADAC cuenta con dominio propio de su página en Internet.
- ✓ Existencia de nuevas y diversas herramientas publicitarias que se desarrollan a través de la Red, las cuales resultan de bajo costo y efectivas para llegar al público objetivo.
- ✓ Preferencia por parte de los alumnos potenciales de CADAC por encontrar un espacio atractivo de la organización en Internet.
- ✓ Apertura de nuevos foros que podrían resultar favorables para las actividades y relaciones que CADAC puede establecer a través del espacio virtual.
- ✓ Los medios multimedia generan mayor atracción al público objetivo de CADAC por ser espacios que dominan y que se han convertido en sus vías preferentes de comunicación.
- ✓ Existencia de herramientas tecnológicas que se desarrollan en los medios multimedia viables para llegar al público objetivo de CADAC.
- ✓ Posibilidad de implementar diversas estrategias comunicacionales a través de los medios multimedia, especialmente Internet.
- ✓ Posibilidad de llegar a un público mucho más diverso a través d medios multimedia.
- ✓ Posicionamiento de los espacios multimedia como medios efectivos para la vinculación con organismos tanto nacionales como internacionales.

Inconvenientes.

- ✓ Falta de actualización de la página Web.
- ✓ Insuficiencia en la información que se expone en la página de Internet de la organización.
- ✓ Falta de un diseño de la página atractivo para el público objetivo.
- ✓ Falta de implementación de estrategias comunicacionales a través de medios multimedia que sirvan como atractivos principales para el público objetivo.

Relaciones Públicas:

Convenientes.

- ✓ Posibilidad de publicitarse en medios masivos de comunicación, como televisión y prensa, gracias a la *publicity*.
- ✓ Posibilidad de establecer relaciones y alianzas con otras organizaciones para recibir patrocinios y donaciones.
- ✓ Posibilidad de generar nuevas actividades que despierten el interés del nicho social de la organización.
- ✓ Existencia de actividades complementarias que pueden servir para reforzar la vinculación con su público objetivo.
- ✓ Espacio adecuado dentro de las instalaciones de CADAC para la organización de eventos artísticos y culturales, así como diversas actividades que atraigan a los públicos objetivo.

Inconvenientes.

- ✓ Carencias de estrategias de Relaciones Públicas para establecer redes y vínculos de comunicación con diversas organizaciones y sujetos que benefician a CADAC.
- ✓ Inexistencia de lazos comunicacionales con personajes clave para el reconocimiento y la difusión de CADAC.
- ✓ Los conciertos, exposiciones, conferencias se han dejado de lado, siendo estos eventos importantes atracciones para el público de CADAC.

► **Donaciones y Patrocinios:**

- Sector Gobierno.

Convenientes.

- ✓ Posibilidad para CADAC de diseñar proyectos que participen en convocatorias y programas de la Secretaría de Educación del Distrito Federal.
- ✓ Posibilidad para CADAC de diseñar proyectos que participen en convocatorias y programas de SEDESOL
- ✓ Apoyo por parte de la Secretaría de Cultura del Distrito Federal a las actividades artísticas de organismos de difusión y promoción cultural.

Inconvenientes.

- ✓ Carencia de mensajes comunicacionales específicos y adecuados para las dependencias y Secretarías de Gobierno potenciales para el desarrollo de CADAC.
- ✓ Falta de participación por parte de CADAC para generar proyectos que puedan ser presentados en convocatorias y obtener patrocinios de organismos gubernamentales.

- Sector Empresarial.

Convenientes.

- ✓ Posibilidad de obtención de patrocinios para los proyectos de CADAC por parte de fundaciones de empresas privadas, como el Fundación Cultural Bancomer y el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA)
- ✓ Posibilidad de CADAC para establecer alianzas con empresas privadas, que promuevan sus actividades y los patrocinen.
- ✓ Identidad de CADAC establecida convenientemente para ser difundida como medio de atracción para el sector privado.

Inconvenientes.

- ✓ Falta de patrocinios por parte de empresas privadas que promuevan el arte y la cultura.
- ✓ Carencia de vínculos y redes de comunicación con potenciales empresas privadas según las actividades de CADAC.
- ✓ Falta de mensajes apropiados por parte de CADAC para lograr que organismos privados se interesen por patrocinar, contribuir y apoyar a la organización.
- ✓ Inexistencia de redes de comunicación apropiadas para encontrar apoyo en el sector privado.

▶ Alianzas.

- Organizaciones Civiles.

Convenientes.

- ✓ Posibilidad de CADAC de integrarse a CEMEFI, organismo que agrupa a las organizaciones civiles de acuerdo a sus actividades, con el fin de difundirlas y generar redes de comunicación entre ellas y los diferentes sectores de la sociedad.
- ✓ Posibilidad de reconocimiento de CADAC por parte de otras organizaciones civiles que se vinculen con las actividades de la organización y sirvan de apoyo para generar proyectos independientes.
- ✓ Posibilidad de establecer vínculos y redes de comunicación con organizaciones civiles que se relacionen en actividades con CADAC como La Vaca independiente A. C.
- ✓ Posibilidad de CADAC de recibir apoyo y promoción por parte de otras organizaciones civiles que se vinculen con sus actividades como la Fundación Cultural Artención, A.C., a demás de organismos internacionales como CIVICUS.

Inconvenientes.

- ✓ Inexistencia de mensajes adecuados para establecer redes de comunicación con otras organizaciones del sector civil.
- ✓ Reducido uso de los medios organizacionales de comunicación externos para establecer redes de vinculación con organizaciones civiles.
- ✓ Falta de alianzas con otras organizaciones civiles que refuercen las actividades de CADAC, como La Moira, Centro Experimental de Cultura.
- ✓ Falta de una red de relaciones que respalden la fuerza civil de CADAC en comunión con otras organizaciones de la sociedad.
- ✓ Carencia de apoyo por parte de personajes públicos relacionados con el arte teatral.

- Instituciones y centros culturales.

Convenientes.

- ✓ Existencia de instituciones educativas que apoyan las actividades de organizaciones civiles como la Universidad Nacional Autónoma de México, y la Universidad Autónoma Metropolitana, y que deben ser tomadas en cuenta por CADAC para establecer vínculos de comunicación.
- ✓ Existencia de un entorno inmediato donde se encuentran diversos centros culturales viables para establecer redes de comunicación que permitan la difusión de CADAC, como el Museo de las Culturas Populares.
- ✓ Existencia de vínculos con instituciones culturales por parte de CADAC.
- ✓ Posibilidad de proyectarse a través de la vinculación con otros organismos institucionales que ya cuentan con una imagen organizacional respetable y consolidada entre su público.
- ✓ Posibilidad de publicitarse a través de las páginas de Internet de instituciones con el mismo perfil cultural y artístico de CADAC.
- ✓ Reconocimiento por parte de los públicos objetivo gracias al establecimiento de redes de comunicación con foros y centros culturales.

Inconvenientes.

- ✓ Carencia de mensajes específicos y adecuados para contactar y vincularse con instituciones educativas y centros culturales como la Casa del Teatro o el Centro Nacional de las Artes.
- ✓ Insuficiente comunicación por parte de CADAC para proyectar una imagen interesante y atractiva para las instituciones y centros culturales afines con la organización.
- ✓ Falta de proyección de las actividades de la organización para vincularse con instituciones educativas, museos y foros culturales.

- Voluntariado.

Convenientes.

- ✓ Disposición de los jóvenes para apoyar a la organización, ya sea con recursos económicos, materiales y/o humanos.
- ✓ Existencia de interés por parte de los jóvenes por la educación artística.
- ✓ Interés por parte de los jóvenes por participar en actividades artísticas como el cine y el teatro.
- ✓ Existencia de cursos de teatro no convencionales, con nuevas perspectivas educativas.
- ✓ Existencia de actividades atractivas para los jóvenes: cine, conciertos, exposiciones.
- ✓ Existencia de un espacio idóneo para desarrollar diversas actividades en CADAC (Espacio C Hector Azar)

Inconvenientes.

- ✓ Falta de un programa de voluntariado que sea difundido en los medios de la organización.
- ✓ Falta de un programa de servicio social dirigido a instituciones educativas.
- ✓ Nulo funcionamiento de las actividades alternativas de CADAC.
- ✓ Falta de difusión de las actividades alternativas de CADAC.

Con base en la información de los cuadros anteriores, CADAC tiene un panorama inmediato favorable para la planificación y desarrollo de estrategias de comunicación externa, sin embargo el contexto micro presenta inconvenientes que recaen principalmente en la falta de mensajes idóneos o la ineficacia de éstos para llegar al público objetivo.

Ahora bien, para generar una directriz hacia la detección de los problemas comunicacionales de la organización, es necesario tomar en cuenta tanto los aspectos convenientes como inconvenientes del contexto interno y externo, en ambos niveles, micro y macro. La compilación de esta información se presenta en el siguiente análisis FODA.

3.4 Análisis FODA de CADAC A. C.

En este apartado se exponen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de CADAC con base en el Análisis Situacional y del Entorno de la organización; corresponde en este estudio sintetizar la información obtenida con anterioridad, gracias a los instrumentos de recolección de datos.

3.4.1 CONTEXTO INTERNO

Fortalezas.

- Capacidad de integración y apoyo entre alumnos y profesores de CADAC.
- Ventaja de un ambiente y clima organizacional adecuados para el desarrollo de las actividades de la Asociación.
- Superioridad de estructura pedagógica, gracias a la experiencia y sistema educacional no convencional e impartida por profesores capacitados.
- Ventaja de estructuras ideológicas en las que se basa la enseñanza teatral impartida en CADAC.
- Superioridad de una historia de fundación firme y sólida, respaldada por la trayectoria profesional del maestro Héctor Azar, su fundador.
- Ventaja de un líder funcional para designar las labores adecuadas para la organización.
- Ventaja de identidad visual definida, formalizada e internalizada.
- Ventaja de instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades de CADAC.
- Ventaja de comunicación retroalimentativa entre los integrantes de la organización.
- Ventaja de valores organizacionales internalizados.
- Ventaja de una filosofía organizacional basada en la libertad de expresión y las capacidades personales.

Debilidades.

- Carencia de objetivos organizacionales a corto y largo plazo, que avalen los proyectos de la organización.
- Carencia de identidad conceptual formalizada.
- Carencia de una estructura organizacional que refleje los procesos de comunicación reales llevados a cabo dentro de la organización, así como la relación entre sus integrantes.
- Insuficiencia de recursos económicos.
- Falta de material didáctico para el desarrollo de las actividades.
- Vulnerabilidad en algunos de sus medios organizacionales de comunicación.
- Falta de papelería básica y de soporte.

3.4.2 CONTEXTO EXTERNO

Oportunidades.

- Oportunidad de expansión del nicho social de la organización, a través de la diversificación de sus actividades.
- Posibilidad de difusión en medios masivos de comunicación.
- Oportunidad de recibir apoyo económico por parte de organizaciones gubernamentales
- Posibilidad de recibir apoyo por parte de organizaciones del sector empresarial.
- Posibilidad de tejer redes de comunicación con otros organismos del sector civil.
- Factibilidad de difundir la organización en establecimientos, organizaciones y centros culturales cercanos a las instalaciones de CADAC.
- Posibilidad de establecer alianzas con otras organizaciones civiles, para el apoyo y difusión de la Asociación.
- Posibilidad de reconocimiento de los públicos externos de la organización, gracias a la sólida carrera y experiencia de su fundador.
- Posibilidad de implementar nuevas estrategias de comunicación de bajo costo para difundir los servicios y las actividades de la organización.
- Factibilidad de implementar prácticas organizacionales y medios alternos como el Internet para llegar a los públicos objetivos de la organización.
- Posibilidad de vincularse con instituciones educativas y centros culturales con el fin de conseguir voluntariado juvenil y prestadores de servicio social.
- Posibilidad de generar una imagen organizacional fuerte a través de la vinculación con otras organizaciones

Amenazas.

- Urgencia de difusión tanto de la organización como de sus actividades y servicios.
- Urgencia de reconocimiento de CADAC por sus públicos externos.
- Urgencia de estructurar mensajes organizacionales para los públicos externos de la organización.
- Necesidad de establecer estrategias de comunicación organizacional para los públicos externos de la organización.
- Urgencia de alianzas con otras organizaciones del sector civil.
- Urgencia de obtener patrocinios y recursos económicos por parte de organizaciones del sector gubernamental y organizaciones empresariales.
- Urgencia de incrementar el número de alumnos que se inscriben a CADAC.
- Detrimiento de los recursos económicos otorgados por parte del gobierno distrital a las organizaciones civiles.

Los siguientes cuadros corresponden al cruce del análisis FODA, en ellos se hace un equilibrio entre las Fortalezas del contexto interno y las Amenazas externas, así como entre las Debilidades en el interior de CADAC y las Oportunidades encontradas en su entorno.

3.4.3 Cruce DAFO

Fortalezas.	Amenazas.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de integración y apoyo entre alumnos y profesores de CADAC. • Ventaja de un ambiente y clima organizacional adecuados para el desarrollo de las actividades de la Asociación. • Superioridad de estructura pedagógica, gracias a la experiencia y sistema educacional no convencional e impartida por profesores capacitados. • Ventaja de estructuras ideológicas en las que se basa la enseñanza teatral impartida en CADAC. • Superioridad de una historia de fundación firme y sólida, respaldada por la trayectoria profesional del maestro Héctor Azar, su fundador. • Ventaja de un líder funcional para designar las labores adecuadas para la organización. • Ventaja de identidad visual definida, formalizada e internalizada. • Ventaja de instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades de CADAC. • Ventaja de comunicación retroalimentativa entre los integrantes de la organización. • Ventaja de valores organizacionales internalizados. • Ventaja de una filosofía organizacional basada en la libertad de expresión y las capacidades personales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Urgencia de difusión tanto de la organización como de sus actividades y servicios. • Urgencia de reconocimiento de CADAC por sus públicos externos. • Urgencia de estructurar mensajes organizacionales para los públicos externos de la organización. • Necesidad de establecer estrategias de comunicación organizacional para los públicos externos de la organización. • Urgencia de alianzas con otras organizaciones del sector civil. • Urgencia de obtener patrocinios y recursos económicos por parte de organizaciones del sector gubernamental y organizaciones empresariales. • Urgencia de incrementar el número de alumnos que se inscriben a CADAC. • Detrimiento de los recursos económicos otorgados por parte del gobierno distrital a las organizaciones civiles.

Debilidades.

- Carencia de objetivos organizacionales a corto y largo plazo, que avalen los proyectos de la organización.
- Carencia de identidad conceptual formalizada.
- Carencia de una estructura organizacional que refleje los procesos de comunicación reales llevados a cabo dentro de la organización, así como la relación entre sus integrantes.
- Insuficiencia de recursos económicos.
- Falta de material didáctico para el desarrollo de las actividades.
- Vulnerabilidad en algunos de sus medios organizacionales de comunicación.
- Falta de papelería básica y de soporte.

Oportunidades.

- Oportunidad de expansión del nicho social de la organización, a través de la diversificación de sus actividades.
- Posibilidad de difusión en medios masivos de comunicación.
- Oportunidad de recibir apoyo económico por parte de organizaciones gubernamentales
- Posibilidad de recibir apoyo por parte de organizaciones del sector empresarial.
- Posibilidad de tejer redes de comunicación con otros organismos del sector civil.
- Factibilidad de difundir la organización en establecimientos, organizaciones y centros culturales cercanos a las instalaciones de CADAC.
- Posibilidad de establecer alianzas con otras organizaciones civiles, para el apoyo y difusión de la Asociación.
- Posibilidad de reconocimiento de los públicos externos de la organización, gracias a la sólida carrera y experiencia de su fundador.
- Posibilidad de implementar nuevas estrategias de comunicación de bajo costo para difundir los servicios y las actividades de la organización.
- Factibilidad de implementar prácticas organizacionales y medios alternos como el Internet para llegar a los públicos objetivos de la organización.
- Posibilidad de vincularse con instituciones educativas y centros culturales con el fin de conseguir voluntariado juvenil y prestadores de servicio social.
- Posibilidad de generar una imagen organizacional fuerte a través de la vinculación con otras organizaciones ya consolidadas.
- Posibilidad de establecer estrategias de comunicación a través de artículos promocionales tanto de la propia organización como de sus actividades y servicios.

3.5 Detección de problemas comunicacionales de CADAC A. C.

Con base en la información evaluada, obtenida por medio de los instrumentos de recolección de datos (entrevistas, cuestionarios), así como a través de otras fuentes de información (investigación de campo y gabinete, bibliográfica y mesográfica) y vaciada tanto en el análisis Situacional y del Entorno como en el análisis FODA de CADAC, es posible determinar cuáles son los principales problemas de comunicación externa de la Asociación y las áreas donde éstos recaen.

- Promoción.

- Necesidad de implementar artículos promocionales que atraigan a los públicos objetivos de la organización.
- Necesidad de establecer estrategias promocionales a través de las actividades alternativas de CADAC.
- Necesidad de implementar estrategias promocionales en el punto de venta de la Asociación.

- Publicidad.

- Necesidad de diseñar estrategias de publicidad para la difusión de la organización, de sus actividades y servicios.
- Necesidad de proyectar las fortalezas de la identidad conceptual a los públicos externos, así como el nivel educativo de CADAC y sus atributos, a través de la publicidad.
- Necesidad de rediseñar medios organizacionales de comunicación para el reconocimiento de la organización por públicos externos.
- Necesidad de publicitarse a través de medios impresos, audiovisuales y multimedia.

- Relaciones Públicas.

- Necesidad de establecer vínculos y redes de comunicación con organizaciones gubernamentales y empresariales, para recibir apoyo económico.
- Necesidad de diseñar estrategias de relaciones públicas para proyectar adecuadamente la imagen organizacional de CADAC, a través del respaldo de instituciones y centros culturales.
- Necesidad de estructurar mensajes específicos y adecuados para los públicos objetivo de la organización.
- Necesidad de establecer alianzas con otras organizaciones civiles para el apoyo y difusión de la organización, así como para generar una red de comunicación.
- Necesidad de vincularse con instituciones educativas y centros culturales con el fin de conseguir voluntariado juvenil y prestadores de servicio social.
- Necesidad de generar estrategias enfocadas a difundir las actividades alternas de CADAC de manera atractiva para el público objetivo.

La detección de los problemas comunicacionales de CADAC y su ubicación en rubros específicos, permite centrar los puntos clave para la planificación de estrategias de comunicación externa. Como se observa en los cuadros anteriores, los problemas recaen, principalmente, en la utilización de medios y mensajes no adecuados, o poco efectivos, para llegar al público objetivo de la organización. Empero, la ubicación de las áreas en donde se generan proporciona las herramientas a utilizar en el planteamiento estratégico, el cual se desarrolla en el siguiente y último capítulo.

CAPÍTULO CUARTO.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA EL CENTRO DE ARTE DRAMÁTICA CADAC A. C.

La detección de los problemas comunicacionales de CADAC constituye el final de la primera parte, descriptiva y analítica, del plan de comunicación externa. Corresponde ahora, en este cuarto y último capítulo, presentar la mezcla de productos comunicacionales para CADAC, es decir las estrategias enfocadas a la solución de los problemas en materia de comunicación detectados en la organización.

La directriz en esta segunda y última etapa del plan es la estrategia creativa, en la cual se desarrollan todos los puntos que deben ser contemplados para el diseño de la mezcla de productos comunicacionales (estrategias de comunicación).

4.1 Estrategia Creativa para CADAC A. C.

1. DEFINICIÓN DEL ÁMBITO DE ACCIÓN.

- ▶ **Nombre de la organización:** Centro de Arte Dramática CADAC A. C.
- ▶ **Misión:** Enseñar y difundir el arte teatral en sus diversas manifestaciones a personas de cualquier profesión, sexo o nivel académico, a través de todos los recursos formativos de la personalidad y capacidad psicoterapéutica que el teatro contiene como medio integrador del ser humano en diferentes edades: infancia, adolescencia y juventud, basados en dos aplicaciones fundamentales de su carácter formativo: 1) *Poner el teatro al servicio de la persona;* 2) *La persona quedar al servicio del teatro.*
- ▶ **Categoría:** Cursos y talleres de enseñanza y difusión de las distintas manifestaciones teatrales.
 - **Subcategoría:** Actividades artísticas y recreativas.

▮ **Nicho Social:**

Hombres y mujeres: niños (de 4 a 11 años), adolescentes (de 12 a 17 años) y jóvenes (de 18 a 24 años) de nivel socioeconómico C, C+ que residan en la delegación Coyoacán o que tengan la posibilidad de trasladarse de cualquiera que sea su ubicación geográfica a las instalaciones de CADAC, que estén interesados en el arte teatral y sus diferentes manifestaciones, no importando si cuentan o no con experiencia previa ni cuál sea su profesión u ocupación.

2. DECISIONES ESTRATÉGICAS.

▮ **Objetivos de comunicación:**

General:

- Presentar los servicios, actividades y la propia organización a los públicos objetivo de CADAC, a través de estrategias de comunicación organizacional externa, que integren Promoción, Publicidad y Relaciones Públicas.

Particulares:

- Persuadir a los alumnos potenciales de CADAC a través de artículos promocionales de la organización.
- Convencer a organizaciones gubernamentales y empresariales de colaborar con CADAC, a través de mensajes clave que resalten las propiedades de sus actividades y servicios, y lo beneficioso que le resultaría a la imagen organizacional de estos organismos contribuir con la Asociación.
- Mostrar a los públicos objetivo de CADAC la identidad organizacional de la Asociación, sus servicios y actividades, a través del rediseño de su página Web.
- Difundir a CADAC y sus servicios a través de eventos y actividades alternativas de la organización.
- Construir vínculos de comunicación con instituciones educativas de nivel superior para implementar un programa de servicio social y voluntariado juvenil.

► Públicos objetivo para fines estratégicos:

Alumnos potenciales:

- Hombres y mujeres entre 18 y 24 años de edad, de nivel socioeconómico C, C+ que residan en la delegación Coyoacán o que tengan la posibilidad de trasladarse de cualquiera que sea su ubicación geográfica a las instalaciones de CADAC, que estén interesados en el arte teatral y sus diferentes manifestaciones, no importando si cuentan o no con experiencia previa ni cuál sea su profesión u ocupación.

Organizaciones Potenciales:

- Dependencias y Secretarías Gubernamentales dedicadas a programas de desarrollo para la difusión y apoyo de la cultura y arte a nivel distrital.
- Empresas con fundaciones o fideicomisos que apoyen a organizaciones civiles que promueven la difusión y arte en el Distrito Federal.
- Instituciones educativas de nivel superior que contemplen en su sistema educativo programas de prestación de servicio social.
- Organizaciones Civiles dedicadas al desarrollo de expresiones artísticas y proyectos culturales independientes.

3. PLANTEAMIENTO CREATIVO-RACIONAL.

- **Especificidad de la organización:** Asociación Civil que promueve y apoya la enseñanza y difusión de las artes dramáticas, a través de cursos de teatro y actividades alternas.
- **Promesa básica:** *Contribuimos a la convergencia de las expresiones del arte teatral y las acciones humanas, conformando a través de la actividad artística a personas más conscientes, libres y plenas.*

- Razonamiento:** *Porque contamos con una estructura pedagógica sólida y no convencional, donde maestros experimentados conjugan teoría, disciplina, creatividad y libertad de expresión.*

Puntos auxiliares:

- Asociación Civil comprometida con la sociedad y la libre acción humana.
- Asociación Civil con estructuras sólidas en el arte teatral, con experiencia en proyectos artísticos escénicos.
- Enseñanza basada en la creatividad, la libertad de exploración, y el compromiso individual y colectivo.
- Ayudamos a descubrir otras formas de interacción humana, a través de la expresión artística del teatro.

Recursos con los que cuenta la organización:

Recursos Humanos.	Recursos Económicos.
<p style="text-align: center;">Consejo Directivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arq. Francisco Treviño. - Lic. Ignacio Soberanes. <p style="text-align: center;">Coordinador General.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lic. Rabindranhat Espinosa. <p style="text-align: center;">Coordinadora Académica.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mtra. Marcela Bourges Valles. <p style="text-align: center;">Coordinador Operativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lic. Carlos Azar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aportaciones del Consejo Directivo. - Aportaciones personales de los integrantes de la organización. - Cuotas de inscripción a los cursos y talleres de teatro.
Recursos Materiales.	
<ul style="list-style-type: none"> - 1 computadora con conexión a Internet. - 1 impresora a color. - 2 teléfonos con líneas propias. - 4 escritorios de madera. - 2 sillas para escritorio. - Una mesa rectangular de madera para 10 personas. - 10 sillas de madera. 	<ul style="list-style-type: none"> - 288 butacas. - 1 camioneta. - Cuadros de reconocimientos, diplomas, premios, fotografías y posters de colección. - Material de escenografía, vestuario y mascararas. - Una colección de 7,637 libros de arte dramático y otras materias.

<ul style="list-style-type: none"> - 32 sillas con paletas. - 3 estantes de metal. - 1 vitrina de madera. - 2 pizarrones. - 1 piano. - 1 consola. - 2 televisiones a color. - 3 reproductores de cd's. - 3 grabadoras. - 1 equipo de luz y sonido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Una colección de 950 revistas nacionales y extranjeras. - Una colección audiovisual de 800 títulos de cine de arte y 100 títulos de apoyo didáctico. - Una colección fonográfica de 500 cd's de música medieval, electrónica y mexicana, además de 400 acetatos de colección de música nacional y extranjera, y 127 casetes que contiene conversaciones con grandes artistas, editadas por CONACULTA.
--	---

▮ **Foco de atención:**

- Asociación Civil comprometida con el desarrollo social: personal y colectivo, con servicio y actividades creativas en del desarrollo artístico.

▮ **Requisitos ejecucionales para los productos de comunicación:**

- Incorporar en todas las vías de difusión: medios, integrantes, instalaciones servicios y actividades de CADAC la identidad, visual y conceptual, de la Asociación, para que sea reconocida y posicionada en la mente de los públicos externos.
- Cuidar la atención administrativa, académica o de cualquier otra índole con los públicos objetivo, proporcionando siempre un trato cordial y fomentando la confiabilidad, seriedad y compromiso de la organización.
- Resaltar en todos los medios y mensajes de difusión y promoción, las atractivas características de la estructura pedagógica de CADAC, así como sus principios de enseñanza teórica y práctica.
- Destacar en cada mensaje de manera implícita o explícita los principios rectores de la organización.
- Incluir imágenes de la organización, destacando la infraestructura rústica y la decoración que crean una atmósfera de intelectualidad, naturalidad y libertad en todos los medios organizacionales de publicidad y promoción.
- Integrar la información necesaria de la organización: contactos y direcciones en todos los productos comunicacionales.

- Utilizar la información más persuasiva que destaque las ventajas competitivas de la organización, así como la labor social que genera con sus servicios y actividades.
- Utilizar en todos los productos comunicacionales una misma frase que unifique las estrategias.

Es necesario incluir y tener presente en cada uno de los Productos Comunicacionales, expuestos en el siguiente apartado, los requisitos anteriores, con el fin de no dejar de lado los objetivos del plan y la identidad de CADAC.

4.2 Mezcla de Productos Comunicacionales.

ESQUEMA GENERAL DE ESTRATEGIAS.		
<p>Estrategia I: Diseño de carteles publicitarios.</p> <p>Objetivo: Atraer al público objetivo de CADAC a través de su identidad organizacional, al mismo tiempo que se dan a conocer sus servicios y la información necesaria para atender a ellos.</p>	<p>Estrategia II: Presentación de obra teatral.</p> <p>Objetivo: Dar a conocer los servicios de CADAC y la propia organización, resaltando sus sistema educativo con un espectáculo en vivo.</p>	<p>Estrategia III: Presentación de stand.</p> <p>Objetivo: Proporcionar información de manera directa (cara a cara) al público objetivo, acerca de CADAC y de sus servicios u actividades.</p>
<p>Estrategia IV: Diseño de separadores de libros.</p> <p>Objetivo: Brindar información concisa acerca de CADAC y sus servicios y actividades, a través de un artículo promocional de uso práctico para el público.</p>	<p>Estrategia V: Reapertura del cine club CADAC.</p> <p>Objetivo: Atraer a los jóvenes a través de otra expresión artística ligada al teatro. Brindar alternativas y espacios culturales.</p>	<p>Estrategia VI: Creación de un directorio de organizaciones.</p> <p>Objetivo: Establecer cuáles son los organismos gubernamentales, empresariales y civiles convenientes para crear vínculos con CADAC.</p>
<p>Estrategia VII: Presentación para obtener patrocinios.</p> <p>Objetivo: Persuadir a patrocinadores y colaboradores para obtener recursos económicos que posibiliten la compra de material para CADAC.</p>	<p>Estrategia VIII: Presentación del programa de servicio social.</p> <p>Objetivo: Integrar a CADAC a jóvenes universitarios para consolidar la profesionalización de la organización.</p>	<p>Estrategia IX: Rediseño de página Web.</p> <p>Objetivo: Contar con un medio efectivo para informar y atraer a los públicos objetivo de CADAC.</p>
<p>Nota: En los casos viables, tras cada Producto se presenta el diseño o esquema de la estrategia correspondiente.</p>		

ESTRATEGIA I. DISEÑO DE CARTELES PUBLICITARIOS.

OBJETIVO: Atraer al público objetivo de CADAC a través de su identidad organizacional, al mismo tiempo que se dan a conocer sus servicios y la información necesaria para atender a ellos.

ESTRATEGIAS.		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO.	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN.	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL.		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE.
		GENÉRICO.	ESPECÍFICO.	VEHÍCULO.	FORMATO.	
Alumnos Potenciales.	Publicidad.	Medio impreso.	Cartel.	Distribución en Escuelas y centros importantes de la delegación Coyoacán.	Tamaño: 70 x 45 cm. Impresión: Ploteo a láser, en 4 tintas. Tiraje: 70.	<ul style="list-style-type: none"> - Concreto y sin ambigüedades. - Imágenes atractivas que proyecten de manera metafórica la estrategia creativa. - Proporcionar los datos de los servicios de CADAC.

JUSTIFICACIÓN: Este medio es idóneo para proyectar la creatividad y representar con un lenguaje metafórico la identidad conceptual de CADAC. A través del cartel la Asociación podrá dar a conocer sus servicios de manera sencilla y concreta, proporcionando la información necesaria a su público.

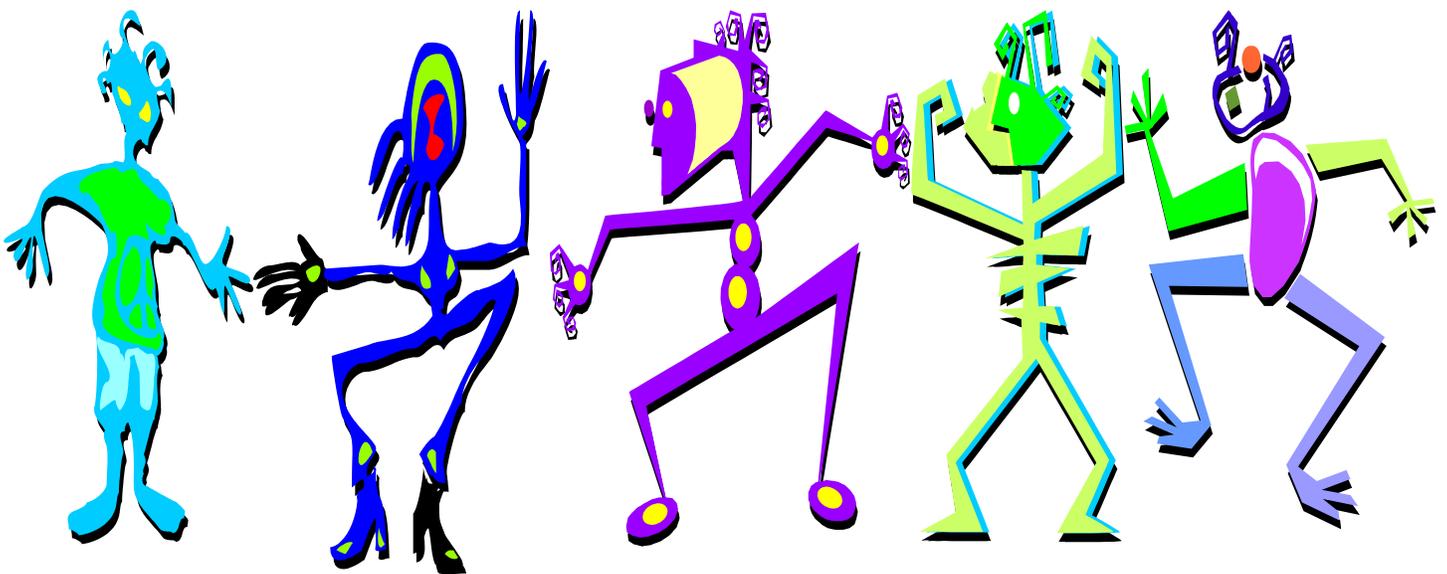
El cartel es uno de los medios impresos de publicidad más utilizados debido a su practicidad y fácil distribución.

* Ver diseño de Carteles en la siguiente página.



Centro de Arte Dramática
CADAC A. C.

Abre el Telón a Tu Expresión



Libertad. Pasión. Movimiento.

Cursos de Teatro para niños, adolescentes y adultos.

Inscripciones del 1 al 23 de mayo. Comenzamos el 1 de julio en:

Centenario 26. Esquina Belisario Domínguez.

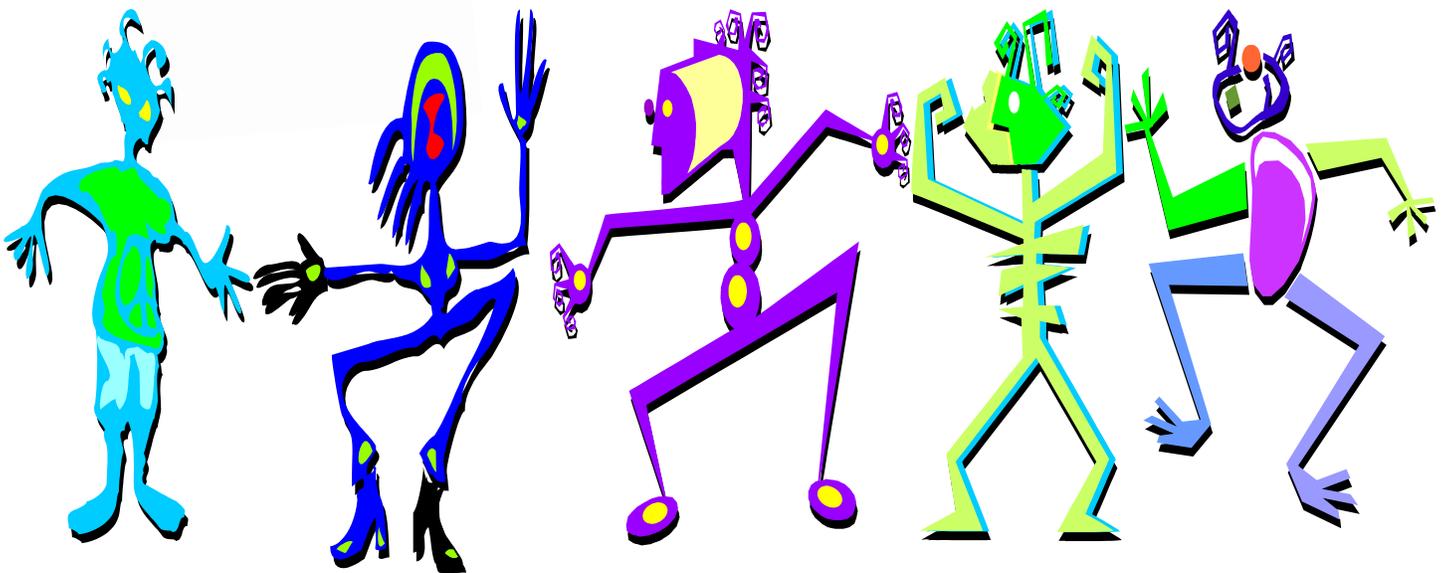
Coyoacán. México. D.F.

Teléfonos: 5554-9091 y 55549099. Fax: 5554-9097

Abre el Telón a Tu Expresión



Centro de Arte Dramática
CADAC A. C.



Libertad. Pasión. Movimiento.

Cursos de Teatro para niños, adolescentes y adultos.

Inscripciones del 1 al 23 de mayo. Comenzamos el 1 de julio en:

Centenario 26. Esquina Belisario Domínguez.

Coyoacán. México. D.F.

Teléfonos: 5554-9091 y 55549099. Fax: 5554-9097

www.cadac.com.mx

ESTRATEGIA II. PRESENTACIÓN DE OBRA TEATRAL.

OBJETIVO: Dar a conocer los servicios de CADAC y la propia organización, resaltando su sistema educativo con un espectáculo en vivo.

ESTRATEGIAS.

TÁCTICAS.

PÚBLICO OBJETIVO.	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN.	MEDIOS.		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL.		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE.
		GENÉRICO.	ESPECÍFICO.	VEHÍCULO.	FORMATO.	
Alumnos y Patrocinadores Potenciales.	Relaciones Públicas.	Evento.	Representación teatral con los alumnos de CADAC en un espacio público.	Presentación en la plaza central de Coyoacán.	Duración: 30 min. Obra de teatro de lo absurdo.	<ul style="list-style-type: none"> - Atraer al público exhibiendo de manera práctica las actividades de CADAC. - Resaltar el sistema educativo de la organización. - Información de los servicios.

JUSTIFICACIÓN: El centro de Coyoacán es uno de los lugares más visitados por personas de todas las edades, condiciones económicas y gustos, entre ellas el público objetivo de CADAC, por ello la realización de un representación teatral en ese lugar, que además es la ubicación geográfica de la organización, atraerá y divertirá al público con la intención de mostrarle, por medio de una vía directa, los servicios de CADAC y lo que sus alumnos son capaces de expresar a través de la educación artística aprendida y desarrollada en la organización. Por otra parte, la presentación teatral pública permite la interacción entre el nicho social de la Asociación y los integrantes de ésta.

ESTRATEGIA III. PRESENTACIÓN DE STAND.

OBJETIVO: Proporcionar información de manera directa (cara a cara) al público objetivo, acerca de CADAC y de sus servicios y actividades.

ESTRATEGIAS.

TÁCTICAS.

PÚBLICO OBJETIVO.	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN.	MEDIOS.		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL.		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE.
		GENÉRICO.	ESPECÍFICO.	VEHÍCULO.	FORMATO.	
Alumnos y Patrocinadores Potenciales.	Promoción.	Artículo promocional.	Estand	Ubicación en el centro de Coyoacán durante la representación teatral en el mismo lugar. (Ver estrategia II)	Mesa con decorados llamativos y de acuerdo a la identidad organizacional de CADAC.	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer qué es CADAC, cuáles son sus servicios y actividades y, de manera general, todos los aspectos de su identidad organizacional. - Persuadir con mensajes cara a cara de las ventajas competitivas del sistema educativo de CADAC y la importancia del teatro en las acciones humanas.

JUSTIFICACIÓN: El establecimiento de un stand de información en el espacio geográfico de la organización y durante un evento realizado por ésta, garantiza que el mensaje que se desea comunicar al público sea efectivo. Los representantes de la organización, con el manejo adecuado de la información, tienen la oportunidad por medio de un stand de persuadir cara a cara a su nicho social e interactuar con él. Por otra parte el stand resulta un medio efectivo para la distribución de material impreso como trípticos, volantes y variados artículos promocionales de la organización.

ESTRATEGIA IV. DISEÑO DE SEPARADORES DE LIBROS.

OBJETIVO: Brindar información concisa acerca de CADAC y sus servicios y actividades, a través de un artículo promocional de uso práctico para el público y que no sea desechado inmediatamente.

ESTRATEGIAS.		TÁCTICAS.				
PÚBLICO OBJETIVO.	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN.	MEDIOS.		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL.		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE.
		GENÉRICO.	ESPECÍFICO.	VEHÍCULO	FORMATO.	
Alumnos Potenciales.	Promoción.	Artículo promocional impreso.	Separador de libros.	Distribución en la ubicación geográfica de la organización. Distribución en Stand. Distribución alterna en puntos clave como metros y universidades.	Tamaño: 10cm x 4 cm. Tamaño: 5cm x 5cm Impresión: en 3 tintas, opalina por ambas caras. Cantidad: 500	- Incluir identidad organizacional. - Proporcionar datos básicos para el público: servicios, actividades y contacto. - Incluir citas atractivas y de referencia al teatro.

JUSTIFICACIÓN: El entorno geográfico de la organización es adecuado para la promoción a través de un artículo relacionado con la cultura. Los puntos clave pueden resultar un foco de distribución importante si se localiza el perfil del público objetivo. Un separador de libros resulta de fácil distribución y atractivo para el público, por representar un artículo de uso práctico, que a diferencia de un volante o díptico no es desechado inmediatamente, por otra parte es una vía a través de la cual se puede enviar un mensaje concreto e informar de manera sencilla sobre CADAC y sus servicios y actividades.

* Ver Separadores en la siguiente página.

DISEÑOS DE SEPARADORES DE LIBROS

DISEÑO RECTANGULAR



cadac
centro de arte
dramático A.C.

Cursos de Teatro para Niños, Adolescentes y Adultos.

- Juegos escénicos.
- Integración individual y grupal.
- Expresión Corporal.
- Expresión Verbal.
- Fabricación de escenografía y vestuario.

Centenario 26, Coyoacán, México, DF.
Teléfonos: 55.54.90.91 y 55.54.90.99
www.cadac.com.mx

Anverso



cadac
centro de arte
dramático A.C.

Cursos de Teatro para Niños, Adolescentes y Adultos.

"Toda búsqueda en el arte deberá conducir a hallazgos que lo hagan evolucionar".
Héctor Azar.

Abre el Telón a tu Expresión.

www.cadac.com.mx

Reverso

DISEÑO DE FOLDER



cadac
centro de arte
dramático A.C.

- Juegos escénicos.
- Expresión Corporal.
- Expresión Verbal.
- Fabricación de escenografía y vestuario.

Anverso



cadac
centro de arte
dramático A.C.

Centenario 26, Coyoacán, México, DF.
Teléfonos: 55.54.90.91 y 55.54.90.99
www.cadac.com.mx

Reverso

"El movimiento escénico es tan sólo una parte de la movilidad existencial"

¡¡¡ EXISTE !!!

Abre el Telón a tu Expresión.

Cursos de Teatro para Niños, Adolescentes y Adultos.

- Juegos escénicos
- Integración individual y grupal.
- Expresión Corporal.
- Expresión Verbal.
- Fabricación de escenografía y vestuario.

Abierto

ESTRATEGIA V. REAPERTURA DEL CINE CLUB CADAC.

OBJETIVO: Atraer a los jóvenes a través de otra expresión artística ligada al teatro: el cine. Brindar alternativas a la búsqueda intelectual y cultural de los jóvenes, abriendo espacios para interactuar.

ESTRATEGIAS.

TÁCTICAS.

PÚBLICO OBJETIVO.	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN.	MEDIOS.		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL.		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE.
		GENÉRICO.	ESPECÍFICO.	VEHÍCULO.	FORMATO.	
Alumnos Potenciales. Voluntariado Juvenil.	Relaciones Públicas.	Evento.	Ciclo de cine de arte y cine debate.	Reapertura del cine club CADAC en las instalaciones de la organización. (Salón de usos múltiples "Las Diablas")	Duración: 6 horas Programa: Reapertura del Cine club CADAC, presentación del ciclo de cine de arte y sinopsis de las obras. Mesa de cine de debate dirigida por los maestros de CADAC alternando con el público.	- Imprimir el sello artístico y cultura en las actividades de la organización. - Mostrarse interesados por brindar espacios para la expresión de los jóvenes y la convergencia de las artes.

JUSTIFICACIÓN: Las actividades alternativas de CADAC son un foco importante para atraer a los jóvenes a participar y ser parte de CADAC, brindar espacios para otras expresiones de arte, como el cine, refuerza la imagen organizacional de la Asociación, le brinda la posibilidad de generar vínculos con un público interesado por la cultura y potenciales alumnos y colaboradores. Por otra parte, este tipo de actividades abren la oportunidad de realizar otras atracciones, ya no practicadas por CADAC, como conciertos, conferencias, exposiciones. Existen muchos cine clubes independientes que comparten material y actividades con organizaciones civiles y otros organismos y centros culturales. La reapertura de su cine club le da la posibilidad a CADAC de establecer nuevas redes de comunicación y alianzas con diferentes grupos y personas involucradas en actividades artísticas de todo tipo.

ESTRATEGIA VI. CREACIÓN DE UN DIRECTORIO DE ORGANIZACIONES.

OBJETIVO: Establecer cuáles son los organismos gubernamentales, empresariales, institucionales y civiles con los cuales es posible y factible crear vínculos y redes de comunicación externa, con la finalidad de obtener apoyo humano, material y económico.

ESTRATEGIAS.		TÁCTICAS.				
PÚBLICO OBJETIVO.	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN.	MEDIOS.		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL.		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE.
		GENÉRICO.	ESPECÍFICO.	VEHÍCULO.	FORMATO.	
Organismos Gubernamentales, Empresariales, Institucionales y Civiles.	Comunicación Organizacional.	Base de datos.	Directorio de organizaciones.	Obtención de los datos en páginas Web.	Tabla de datos en programa de Excel. División entre organismos gubernamentales, empresariales, institucionales y civiles. Ubicar a la organización y describir su perfil.	- Destacar la importancia de establecer vínculos y redes de comunicación.

JUSTIFICACIÓN: Establecer vínculos y redes de comunicación con organizaciones que actúan en su entorno, puede resultar de gran provecho para CADAC, las actividades y servicios de otros organismos le abre la posibilidad de obtener apoyo, alianzas, voluntariado y patrocinios por parte de éstos. Crear un directorio le permite a la Asociación tener presente el perfil de sus posibles colaboradores y contactarlos cuando le sea necesario.

***Ver Anexo 5. Directorio de organizaciones.**

ESTRATEGIA VII. PRESENTACIÓN PARA OBTENER PATROCINIOS.

OBJETIVO: Persuadir a posibles patrocinadores y colaboradores de CADAC y obtener ingresos económicos que posibiliten la compra de material para brindar mejores servicios y actividades a la sociedad.

ESTRATEGIAS.

TÁCTICAS.

PÚBLICO OBJETIVO.	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN.	MEDIOS.		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL.		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE.
		GENÉRICO.	ESPECÍFICO.	VEHÍCULO.	FORMATO.	
Potenciales patrocinadores.	Relaciones Públicas.	Texto en medio multimedia.	Presentación para obtener patrocinios.	Publicación en la página Web de la organización.	Página de Internet. Texto de una cuartilla.	<ul style="list-style-type: none"> - Destacar y establecer las ventajas de ser patrocinador de CADACA. - Persuadir a través de las características de CADAC como organización civil. - Establecer los montos de patrocinio.

JUSTIFICACIÓN: CADAC es una organización civil que se sostiene por los recursos obtenidos de sus cursos de teatro y actividades alternas, sin embargo muchas de las veces éstos no son suficientes, por ello es necesario que cuente con una presentación para pedir patrocinios, en donde persuade a su público a través mensajes claves que destaquen, claro está, los beneficios de aportar recursos económicos a la organización, los privilegios que ésta concede a sus benefactores y las propiedades de la Asociación como actor civil. Presentarse de manera clara involucra sencillez en el lenguaje, mensajes concretos y siempre cordiales.

* Ver diseño de Presentación en la página siguiente.



cadac

centro de arte
dramática A.C.

**Patrocina El Arte.
Se Miembro de CADAC.**

Ser patrocinador de CADAC permite acercarse a la expresión teatral y sus diferentes manifestaciones, permite involucrarse en sus dinámicas, además de contribuir al desarrollo social a través de una organización comprometida con el crecimiento humano, individual y colectivo. Patrocinar a CADAC es apoyar proyectos de calidad que serán nuestro patrimonio artístico de mañana.

¿Cuáles son las ventajas de ser PATROCINADOR INDIVIDUAL DE CADAC?

- Estar informado de todos los eventos que se realicen en CADAC.
- Tomar parte en actividades exclusivas y eventos especiales: prácticas escénicas de los alumnos, ferias y foros culturales en los que participe CADAC, exposiciones, conferencias, conciertos muestras gastronómicas, presentaciones de libros, ciclos de cine.
- Recibir un ejemplar de cada proyecto editorial del CADAC.
- Recibir información de la cartelera de otras organizaciones relacionadas con CADAC.

¿Cuáles son las ventajas de ser PATROCINADOR EMPRESARIAL DE CADAC?

El patrocinio empresarial, además de contar con las ventajas del patrocinio individual, goza de privilegios interesantes para su empresa.

- Fortalece su imagen organizacional ante sus públicos, gracias a su relación con una organización civil comprometida con el desarrollo social: individual y colectivo, a través de las expresiones artísticas y la cultura.
- La presenta antes sus clientes y otras organizaciones como una empresa responsable con la sociedad y preocupada por el desarrollo cultural y la expresión artística.
- Le permite la posibilidad de vincularse con un público profesional e interesado en la educación cultural y artística, el cual puede convertirse en cliente potencial.
- Le ofrece la posibilidad de presentar actividades culturales y artísticas a sus empleados, así como hacerlos participe de las actividades que se desarrollen dentro de CADAC.

PARA PERTENECER A CADAC:

Patrocinio individual, aportación anual: (a partir de) \$ 2,000
Patrocinio empresarial, aportación anual: (a partir de) \$ 3,500
La aportación a CADAC es deducible de impuestos.
Para mayores informes, contáctanos por favor.

[CONTACTO](#)

[Regresar a la página principal](#)

ESTRATEGIA VIII. PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL.

OBJETIVO: Contar con gente capacitada en diferentes áreas de estudio. Atraer a jóvenes profesionales que aporten sus conocimientos a la organización con el fin de enriquecer la pluralidad de ideas y consolidar la profesionalización de la CADAC.

ESTRATEGIAS.

TÁCTICAS.

PÚBLICO OBJETIVO.	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN.	MEDIOS.		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL.		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE.
		GENÉRICO.	ESPECÍFICO.	VEHÍCULO.	FORMATO.	
Jóvenes universitarios e Instituciones educativas.	Relaciones Públicas.	Programa de vinculación social.	Programa de Servicio Social.	Presentación en la página web de la organización.	Página de Internet. Texto de una cuartilla.	<ul style="list-style-type: none"> - Resaltar los beneficios de realizar el servicio en CADAC. - Motivar a los jóvenes estudiantes a participar con la organización. - Delimitar las acciones y actividades del servicio social en CADAC.

JUSTIFICACIÓN: Los jóvenes de servicio social otorgan a la organización un perfil profesional, además de que permite la interacción de éstos con el campo laboral real, por lo cual se consolida la imagen de CADAC como una Asociación comprometida con el desarrollo social. Por otro parte le permite generar vínculos y redes de comunicación con constituciones educativas de nivel superior, así como con futuros profesionistas que bien podrían colaborar con ella.

***Ver diseño de Presentación del Programa en la siguiente página.**



cadac

centro de arte
dramática A.C.

México DF. 18 de junio de 2008

Realiza Tu Servicio Social en CADAC.

CADAC es una organización civil dedicada Enseñar y difundir el arte teatral en sus diversas manifestaciones a personas de cualquier profesión, sexo o nivel académico, a través de todos los recursos formativos de la personalidad y capacidad psicoterapéutica que el teatro contiene como medio integrador del ser humano en diferentes edades: infancia, adolescencia y juventud, basados en dos aplicaciones fundamentales de nuestro carácter formativo: *1) Poner el teatro al servicio de la persona; 2) La persona quedar al servicio del teatro.*

En CADAC estamos convencidos de que los jóvenes no son el futuro, sino el presente. Un presente en el cual hay que ACTUAR. Con la misma seguridad, sabemos también, que la base para llegar a ser una sociedad de individuos libres, está en la acción colectiva, en la labor no de unos cuantos, sino de todos y en conjunto. Conscientes de ello, buscamos a jóvenes comprometidos con ellos mismos, dispuestos a complementar su preparación profesional con la educación artística. Jóvenes integradores e integrantes de una sociedad que necesita de sus conocimientos.

Si tú eres uno de ellos, perteneces a alguna de las carreras mencionadas al final de este párrafo y deseas integrarte a nuestro equipo como practicante de servicio social o voluntario, las puertas de CADAC están abiertas para ti, aquí encontrarán un ambiente idóneo para que pongas en práctica tus estudios y explores tu libertad artística.

Carreras Solicitadas:

- Artes Escénicas.
- Historia del arte.
- Ciencias de la Comunicación.
- Psicología.
- Sociología.
- Pedagogía y afines.

Si deseas conocer las instalaciones de CADAC o necesitas mayor información ponte en contacto con nosotros por favor.

[CONTACTO](#)

[Regresar a la página principal](#)

ESTRATEGIA IX. REDISEÑO DE PÁGINA WEB.

OBJETIVO: Presentar un medio más atractivo para el público de CADAC, a través del cual sea posible informar de manera completa de los servicios y actividades de la organización, además de poder establecer redes de comunicación con organismos externos y vincularse con personas que empaticen con la Asociación. Por otra parte., se busca a través de la página en Internet delimitar un medio publicitario efectivo que permita, entre otras cosas, mantener vigente a CADAC.

ESTRATEGIAS.

TÁCTICAS

PÚBLICO OBJETIVO.	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN.	MEDIOS.		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL.		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE.
		GENÉRICO.	ESPECÍFICO.	VEHÍCULO.	FORMATO.	
Alumnos potenciales, patrocinadores potenciales, organismos gubernamentales, empresariales, institucionales y civiles. Voluntariado juvenil y prestadores de servicio social.	Comunicación Organizacional. Publicidad Relaciones Públicas	Medios multimedia.	Página de Internet.	Rediseño del espacio de la organización en Internet.	Página Web.	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar la identidad organizacional de CADAC. - Informar de todos los servicios y actividades de la organización. - Presentarse ante posibles patrocinadores y prestadores de servicio social. - Destacar todas las propiedades de CADAC como organización Civil. - Establecer contacto con el público objetivo.

JUSTIFICACIÓN: Actualmente los medios audiovisuales y multimedia, Internet para ser concretos, son la vía de comunicación más utilizada por los jóvenes, gracias a la gran gama de opciones que brinda la Web para interactuar e intercambiar información, se ha convertido en el espacio perfecto para el desarrollo de las organizaciones civiles y grupos independientes, que a través de estrategias, económicamente accesibles, generan redes de comunicación importantes con otros organismos y tienen difusión a nivel no sólo nacional sino también internacional. Por esto, resulta necesario que CADAC cuente con una página actualizada, con diseño atractivo y con la información necesaria para darse a conocer y atraer a su público objetivo.

***Ver Rediseño y Diagrama de navegación de la página Web a continuación.**

Cómo Acercarse
al Teatro.

Patrocina El Arte
Se miembro de CADAC.

Has Tu Servicio Social
en CADAC.

Realiza tu evento
cultural en CADAC.

Abre el Telón a Tu Expresión



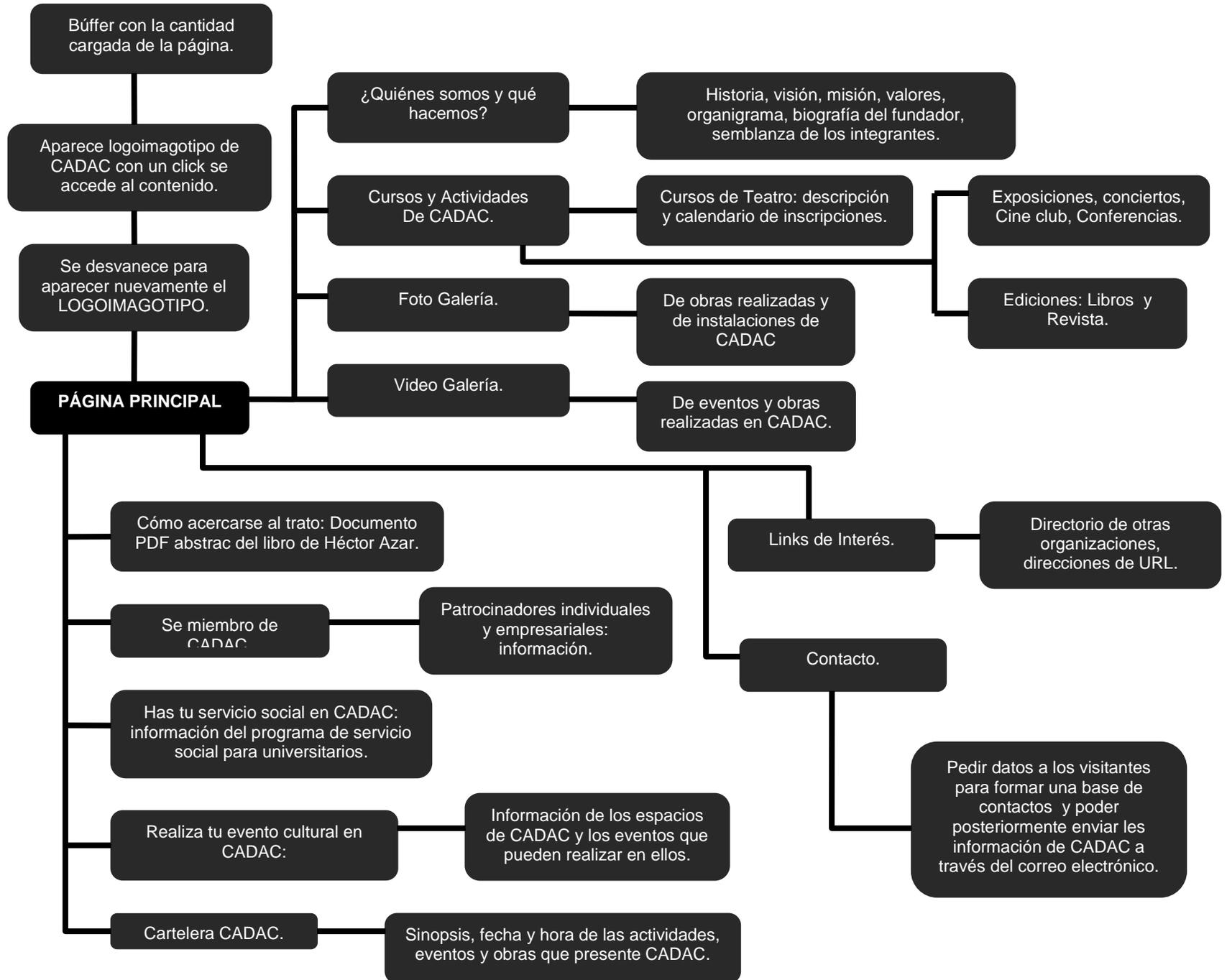
*El movimiento escénico es tan sólo
una parte de la movilidad existencial.*

Cartelera CADAC.

Links de Interés.

CONTACTO.

*Actor es cada uno de nosotros
que se atreva a reflejarnos.*



1. Correlación de Estrategias y Objetivos.

Objetivos Estrategias	Difundir los servicios, actividades y la propia organización a los públicos objetivo.	Persuadir a los alumnos potenciales de CADAC a través de artículos promocionales.	Convencer a organizaciones gubernamentales y empresariales de colaborar con CADAC.	Mostrar a los públicos objetivo de CADAC la identidad organizacional de la Asociación.	Presentar a CADAC y sus servicios a través de eventos y actividades alternativas de la organización.	Construir vínculos de comunicación con instituciones educativas de nivel superior.
Carteles publicitarios.						
Presentación de obra teatral.						
Presentación de Stand.						
Diseño de separador de libros.						
Reapertura del cine club CADAC.						
Creación de directorio de organizaciones.						
Presentación para obtener patrocinios.						
Presentación de programa de servicio social.						
Rediseño de la página Web.						

2. Planeación de Recursos Humanos y Materiales.

Recursos Humanos.				
Director teatral.	Coordinadores de planeación logística.	Coordinador de programas y actividades alternas.	Coordinador de comunicación e información.	Coordinador de informática y mantenimiento electrónico.
Delegación de Funciones.				
- El Director Teatral será designado de acuerdo a la decisión del Coordinador General y podrá ser cualquiera de los profesores o él mismo.	- Los encargados serán los alumnos actuales de la organización. - También podrán actuar como apoyo técnico.	- Los responsables serán el Coordinador General y la Coordinadora Académica.	- El o la Coordinadora de información podrá ser un consultor de comunicación externo a la organización.	- Será la persona que actualmente se encarga del mantenimiento de la página Web de la organización.
Funciones.				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigir las obras de teatro que serán presentadas en lugares públicos, en las cuales participarán como actores los alumnos de CADAC. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisar que las instalaciones, material técnico, de apoyo y todos los recursos necesarios para la realización de cualquier evento y actividad de la organización sean los adecuados, se encuentren en buen estado y estén a disposición. ▪ Distribuir la publicidad impresa entre los asistentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar el control las actividades del cine club CADAC y los programas de servicio social. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar mensajes clave para los públicos objetivo de CADAC. ▪ Controlar y supervisar que se plasme la identidad organizacional en todos los medios de comunicación de CADAC. ▪ Diseñar y controlar la información que se difunde en todos los medios de CADAC. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener actualizada la página de Internet. ▪ Realizar el diseño de la página Web integrando un modelo atractivo y la información que se elaborada por la coordinadora de comunicación para este medio.

Recursos Materiales.				
Medios Organizacionales de Comunicación.	Componentes y Soportes Electromecánicos.	Papelería Básica y de Soporte.	Instalaciones, Mobiliario y Vehículos.	Material Escénico, Didáctico y de Utilería.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Computadora: permitirá la realización de los diseños de medios impresos, así como el resguardo de archivos y bases de datos electrónicos. ▪ Teléfono: será la vía inmediata para comunicarse con los públicos de la organización. ▪ Volantes y Trípticos: se utilizarán como medios publicitarios en punto de promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impresora: será necesaria para la obtención de los materiales publicitarios impresos. ▪ Accesorios de computo: contemplan cartuchos de tinta, negra y a color, memorias USB, CD'S, programas de computo para el diseño de material publicitario. ▪ Reproductor de DVD: se utilizará para reproducir las películas. ▪ Proyector: será necesario presentar las obras de cine. ▪ Películas en formato DVD. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Papelería básica: hojas embretadas, lápices, plumas, engrapadoras, carpetas, sobres, marcadores, fólderes. ▪ Papelearía de soporte: fichas de trabajo, post-its, clips. ▪ Pliegos de Opalina. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espacio C Héctor Azar: Teatro en el que podrán desarrollarse las actividades del cine club CADAC. ▪ Salón de usos múltiples: su estructura puede ser útil para cine debates. ▪ Camioneta: será el medio de transporte necesario para trasladar al equipo de CADAC. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vestuario. ▪ Utilería y Mascaras. ▪ Escenografía. ▪ Equipo de luz y sonido (El necesario según la puesta en escena) <p>* Servicios de Ploteo.</p>

3. Presupuesto del Proyecto 2008.
(Recursos con los que no cuenta la organización)

Tipo de Recurso.	Cantidad requerida.	Costo por unidad.	Costo.
Recursos Humanos.			
Tarifa Laboral.			
Coordinador de comunicación e información.	1	\$ 2,00	\$ 2,000
Coordinador de informática y mantenimiento electrónico.	1	\$ 1,500	\$ 1,500
Recursos Materiales.			
Componentes y Soportes Electromecánicos.			
Cartuchos de tinta negra.	3	\$ 70.00	\$ 210.00
Cartuchos de tinta de color.	4	\$ 90.00	\$ 360.00
Memorias USB (1GB).	3	\$ 100.00	\$ 300.00
CD'S regrabables.	10	\$ 7.00	\$ 70.00
Programas (Fotoshop,DreamWere,Corel).	3	\$ 100.00	\$ 300.00
Reproductor de DVD.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Proyector.	1	\$ 3,000	\$ 3,000
Papelería Básica y de Soporte.			
Hojas (Paquete de 100).	3	\$15.00	\$ 45.00
Pliegos de opalina.	10	\$ 33.00	\$ 330.00
Plumas (Paquete de 20).	1	\$ 23.00	\$ 23.00
Lápices (Paquete de 20).	1	\$ 18,50	\$ 18.50
Carpetas.	3	\$ 30.00	\$ 90.00
Engrapadoras.	2	\$ 13.00	\$ 26.00
Marcadores (Paquete de 20).	1	\$ 48.00	\$ 48.00
Fólderes (Paquete de 30).	1	\$ 26.00	\$ 26.00
Sobres (Paquete de 30).	1	\$ 30.00	\$ 30.00
Libretas.	5	\$ 8.00	\$ 40.00
Post-its (Paquete de 3).	1	\$ 10.00	\$ 10.00
*Servicio de Ploteo.			\$ 1,000
TOTAL			\$ 10,026

4. Calendarización de Estrategias.

Año 2008

Mes/ Semana <hr/> Estrategias	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a
Carteles Publicitarios.	■																				E V A L U A C I Ó N			
Presentación de obra teatral.					■																			
Presentación de Stand.			■																					
Diseño de separadores de libros.					■																			
Reapertura del cineclub.									■															
Creación de directorio.	■																							
Presentación para patrocinios.					■																			
Presentación de servicio social.													■											
Rediseño de página Web.									■															

CONCLUSIONES.

Desde el principio de la presente investigación se hizo énfasis en los cambios socio-culturales, políticos, económicos y tecnológicos, a nivel nacional e internacional, que han transformado las redes de vinculación y las formas de comunicación entre los individuos y los organismos sociales. El interés en destacar dichos aspectos deviene de la importancia que la comunicación ha tenido en el desarrollo humano durante esos procesos.

Las estrategias de comunicación externa presentadas en este trabajo para la Asociación Civil CADAC, resaltan, justamente, las redes de vinculación que este tipo de organismos, surgidos de los cambios incesantes de la sociedad, encuentran en ese mar de transformaciones, donde paralelamente al cerrarse algunos espacios, otros se crean.

Por otra parte, el recorrido realizado por la investigación a través de las teorías de la organización ha puesto de manifiesto el interés por destacar los cambios que han originado las nuevas formas de vinculación social e individual y sus repercusiones en la comunicación dentro de las organizaciones. Actualmente los niveles de desarrollo logrados por la sociedad civil, gracias a las transformaciones mundiales, han abierto las puertas a las estrategias de comunicación y han mostrado a este campo de estudio más allá de los medios tradicionales, radio y televisión, como un espacio en disputa que conforma la base de su consolidación.

Se sabe, gracias a las teorías, que la comunicación organizacional no es una disciplina incipiente, a pesar de su beligerante incursión como práctica profesional para muchas organizaciones. Aún en la actualidad las propiedades, beneficios y alcances de la comunicación planificada para los procesos internos y externos es un terreno desconocido y en algunos casos menospreciado por muchas estructuras organizacionales.

Esta desafortunada situación se debe, principalmente, a las estructuras organizacionales rígidas y burocráticas subsistentes todavía en la sociedad, a la ignorancia del poder de la comunicación y a los prejuicios existentes en torno a los costos y rentabilidad de su planificación. Ante esto, no es de sorprenderse que muchas organizaciones, públicas y privadas desarrollen sus procesos de comunicación de manera intuitiva.

Teniendo en cuenta este panorama de desconocimiento y transformación, el deber del comunicólogo organizacional consiste en profesionalizar la disciplina, en presentar a las nuevas estructuras organizacionales las vías para su desarrollo, en mostrar bajo una visión holística de la comunicación las alternativas surgidas del mundo cambiante y en plantear estrategias adecuadas (en costos, dimensión y tiempo) para los nuevos organismos sociales.

Las nuevas estructuras organizacionales emergentes de la sociedad civil como consecuencia de los cambios en todos los ámbitos de lo social, se han ido fortaleciendo gracias al esfuerzo colectivo. No obstante, estas estructuras presentan problemas y deficiencia en sus procesos comunicacionales, como cualquier otra organización, y aún cuando reconocen a la comunicación como un elemento importante, existe entre ellas el recelo sobre la llegada de la comunicación organizacional, al ámbito de lo civil, como una ruta comercial.

El reto del comunicólogo organizacional, ante la naturaleza de las organizaciones civiles, radica en romper las barreras que provoca el desconocimiento de los alcances de la comunicación, y convertir los procesos desarrollados por sentido común en procesos planeados y estructurados estratégicamente, sin contravenir los fines no lucrativos de los organismos, como se ha logrado con este plan de comunicación externa.

El estudio de caso del Centro de Arte Dramática CADAC, realizado en esta investigación, es una prueba de que la comunicación ha ganado un espacio preponderante dentro de la estructura organizacional civil, sin embargo también

evidencia que continúa siendo un área débil y con funciones muy restringidas dentro de estos organismos. Esta situación se explica comúnmente por la falta de profesionalización en las actividades de los miembros de la organización. Sin embargo al no ser ley, existen también casos en los cuales los integrantes tienen perfiles profesionalmente delimitados y con funciones firmemente establecidas dentro de la estructura organizacional y no obstante no son capaces de emprender acciones comunicacionales planeadas, como sucede en CADAC.

Los procesos comunicacionales que ha venido desarrollando el Centro de Arte Dramática son meramente intuitivos, han sido estructurados bajo el criterio de sus dirigentes sin un rango de rigurosidad. CADAC ha funcionado sin tener una identidad organizacional formalizada y ha dejado de lado los avances y transformaciones del entorno. El empirismo de la organización en sus actividades ha originado perder de vista los objetivos organizacionales. Hasta el momento CADAC ha podido funcionar de manera satisfactoria sin planificación alguna, sin embargo sus acciones no responden a una visión a largo plazo que beneficie la consolidación de la organización.

Los análisis y mapas contextuales, que conformaron la base del plan estratégico de comunicación externa creado para CADAC, permitieron apreciar que, al no actuar bajo procesos planeados, la Asociación no tiene la proyección que desea ante sus públicos. Al exterior CADAC tiene la oportunidad de expandir sus vínculos de comunicación, de formar alianzas con organizaciones de distintos sectores y tener un mayor campo de acción, profesionalización y estabilidad en sus actividades, sin embargo la organización no ha utilizado medios y mensajes efectivos para llegar a sus públicos objetivo.

Como ejemplo, en su acción de promoción CADAC se ha limitado a la difusión que cada uno de sus alumnos actuales le ha podido brindar de manera involuntaria bajo la práctica conocida como *publicidad de boca en boca*, la cual es efectiva, como toda estrategia, si sigue una acción planificada hacia un determinado objetivo.

CADAC la ha desarrollado de manera inconsciente y sin rigor alguno, motivo por el cual no alcanzado el beneficio óptimo, como en muchos otros de sus procesos comunicacionales fracasados, a pesar de que la asociación cuenta con factores fuertes en su estructura interna y principalmente en su identidad organizacional.

Los integrantes de CADAC conocen su misión, siguen una misma visión, comparten valores y dirigen sus acciones hacia los mismos objetivos e ideales organizacionales, sin embargo no contar con material formal implica dificultades para presentarse y ser reconocida al exterior. Medios organizacionales impresos como trípticos, dípticos, volantes, carteles, entre otros, han resultado un gasto fuerte para la organización y no han tenido el resultado deseado debido a su nula planificación.

Es, entonces, para CADAC, como para cualquier otra organización, imperante planificar su comunicación, tanto interna como externa, pues la comunicación efectivamente panificada no sólo reduce el despilfarro de recursos y la mala utilización de materiales, también permite la adaptación a los cambios del entorno, beneficia las relaciones con los públicos de la organización e incrementa las posibilidades de consolidación y sustentabilidad organizacional.

Con base en los análisis cuantitativos y cualitativos de la Asociación, CADAC necesita proyectar sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades que le brinda su entorno y minimizar así sus amenazas. Estas acciones las logrará si mantiene los aspectos que la identifican, tanto físicos como preceptuales, siempre presentes en todas las vías de comunicación con sus públicos. Dichos aspectos no pueden presentar cambios continuos que transformen las percepciones de quienes decodifiquen el mensaje, pues esto originaría la confusión y el desconocimiento de la organización. Por tal motivo es necesaria la formalización de la identidad de CADAC.

Si bien este trabajo se enfoca a la parte de comunicación externa, como comunicóloga organizacional, comprendo y conozco la naturaleza holística de esta disciplina y los factores que deben ser tomados en cuenta para elaborar un plan estratégico. Por esta razón, he realizado la propuesta de identidad conceptual para CADAC, la cual fue la guía para estructurar las estrategias de comunicación externa, pues, como se resaltó durante la investigación, todos los mensajes dirigidos por una organización a sus públicos deben ser coherentes con su identidad.

De esta manera, y con base en una metodología rigurosa, he diseñado y dirigido estrategias de comunicación para CADAC hacia un público específico, de acuerdo a las necesidades de la organización, capitalizando y resaltando los puntos más fuertes construidos al interior de la Asociación, obedeciendo a su misión, siendo coherentes con su visión, contemplando sus valores, teniendo presentes sus objetivos, incluyendo los identificadores visuales que la definen, integrando a los miembros de la organización, buscando los aportes de las habilidades individuales, y la libertad de expresión, dos acciones fundamentales para las actividades de CADAC, y anteponiendo su condición social sin fines de lucro, todo con el propósito de beneficiar la imagen de la organización, eficientar las redes de comunicación con su entorno y lograr así el reconocimiento de su público objetivo.

Al presentar las estrategias de comunicación organizacional que no irrumpen la condición social y naturaleza sin fines de lucro del Centro de Arte Dramática CADAC no sólo se cumple con el objetivo de este proyecto sino también con la hipótesis planteada desde la introducción del mismo, pues efectivamente la realización del análisis situacional y del entorno y el análisis FODA de CADAC, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos, como entrevistas y cuestionarios, permitió la detección de los problemas comunicacionales externos de la organización y la planificación de las estrategias pertinentes para su solución.

Por otra parte con este proyecto, materializado en el plan de comunicación externa para CADAC, queda demostrado que la comunicación organizacional es una disciplina amplia, a través de la cual se pueden generar estrategias de bajo costo para estructuras civiles, respetando su naturaleza. A demás, deja de lado la idea de muchas Asociaciones que piensan la comunicación y su planeación como procesos exclusivos de las grandes empresas, corporativos o transnacionales.

Con la primera revisión de este caso era evidente que CADAC no contaba con los medios y recursos necesarios para emprender grandes y costosas campañas de relaciones públicas o publicidad, empero los análisis de la organización, mostraron puntos fuertes, como sus instalaciones, su plantilla académica y sus actividades pedagógicas, los cuales han sido utilizados como la vanguardia de sus mensajes clave, que pretenden ser bien impulsados a través de las estrategias planteadas en este proyecto.

A lo largo del análisis se hizo evidente la resistencia de los integrantes de CADAC a los cambios que se presentan en su entorno, el plan de comunicación diseñado para la Asociación pretende destacar para la misma que los cambios de la sociedad, en todo los ámbitos, el desdibujamiento de las fronteras, la globalización de las redes de comunicación, el traslado de los espacios físicos a los mundos virtuales, y la evolución científica y tecnológica incesante, son factores de gran injerencia no sólo en las organizaciones de grandes capitales económicos sino en todas las estructuras de la sociedad.

En suma, si CADAC pretenden continuar vigente en la construcción social y funcionar como una voz representativa de un determinado sector de la población, no pueden mantenerse fuera de las nuevas vías de comunicación y relegarse de la interacción con su entorno por rechazo a los cambios, principalmente tecnológicos.

Actualmente internet, una revolución en medios, resulta ser uno de los espacios más importantes donde se generan y tienen difusión las organizaciones surgidas de la sociedad civil. En el espacio virtual estos organismos han encontrado la diversificación de sus proyectos, han localizado apoyo en empresas, en gobiernos extranjeros y en entidades internacionales que contribuyen con el desarrollo de este tipo de organismos. Sin embargo, además de tener presentes las alternativas de la Web, las organizaciones civiles, como CADAC, no pueden dejar de lado la comunicación cara a cara con su nicho social, la interacción con él no es sólo una necesidad para los organismos civiles es una obligación.

Al constituirse como un organismo representativo de una parte de la sociedad, la organización civil necesita echar mano de todos los canales a través de los cuales puedan ser escuchadas sus propuestas. En este sentido también es necesario un campo de acción bien delimitado por parte de las organizaciones civiles, el cual les permita lograr sus objetivos y emprender los proyectos y actividades necesarias para alcanzarlos, a demás, claro está, de la planificación efectiva de su comunicación organizacional.

ANEXOS

Anexo 1: Metodología para desarrollar el plan estratégico de comunicación propuesta por el Profesor Jorge Alberto García Blanco, catedrático de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM.

El contenido del plan estratégico está integrado por las siguientes etapas:

■ PRIMERA ETAPA:

- Inicio del documento (planteamiento y antecedentes)

- 1) Antecedentes de la organización.
- 2) Identidad Organizacional.

- Análisis Situacional y del Entorno.

- Análisis FODA.

- Detección de problemas de comunicación (y aquellos que la comunicación puede ayudar a resolver: mercadotecnia, comportamiento organizacional, calidad en el servicio, aprendizaje organizacional, etcétera).

■ SEGUNDA ETAPA:

- Estrategia Creativa (Estrategias de Comunicación Externa).

- 1) Definición del ámbito de acción.
- 2) Decisiones estratégicas.
- 3) Planteamiento Creativo-Racional.

- Mezcla de Productos Comunicacionales.

- Planes de acción, calendarización y presupuestación.

Anexo 2: Formato de entrevista realizada al público interno de CADAC A. C.

Este instrumento de recolección de datos se aplicó con la expectativa de obtener la información necesaria para plantear la propuesta de Identidad Conceptual de CADAC, así como parte del Análisis Situacional y del Entorno. Por otra parte, las respuestas de cada entrevista sirvieron para delimitar las constantes internas del Análisis FODA.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

México, D. F. abril de 2007.

Gracias por aceptar responder esta entrevista. Tus respuestas, confidenciales, tienen por objeto recoger tu opinión sobre el Centro de Arte Dramática CADAC A. C., sobre las actividades que se realizan dentro de él y las formas en cómo lo hacen, así como lo concerniente a todos los procesos comunicacionales. Ello con el fin de evaluar la comunicación interna de la Asociación.

Por favor escribe la información que se te pide en las siguientes líneas. Posteriormente responde de la manera más explícita que te sea posible.

Nombre: _____

Rol dentro de la Asociación: _____

Tiempo de pertenecer a la Asociación _____

Domicilio (delegación): _____

1. ¿Por qué te integraste a CADAC?
2. ¿Qué encontraste en CADAC para permanecer en él?
3. ¿Qué es lo que más te gusta de CADAC?
4. ¿Qué valores has encontrado en CADAC?
5. ¿Cómo definirías CADAC?
6. ¿Cuál es la razón de ser de la organización?
7. ¿Cómo visualizas a CADAC dentro de 8-10 años?

8. ¿Cuál es el significado de la figura en forma de “C” (imagotipo) que representa a la Asociación?
9. ¿Cuál es la razón de qué se haya instalado CADAC en Coyoacán?
10. ¿Cuáles son las características del sistema educativo de CADAC?
11. ¿Existe una preparación y capacitación constate entre los profesores de CADAC? De existir ¿En qué consiste?
12. Describe el desempeño de los cursos y talleres de CADAC ¿Consideras que cumplen con sus objetivos?
13. ¿Cómo te sientes al expresar tus opiniones o tus ideas ante tus compañeros?
¿Por qué?
14. ¿Cómo definirías la relación que llevas con tus compañeros? ¿Por qué?
15. ¿Los recursos materiales, económicos y humanos son suficientes para realizar productivamente las actividades de CADAC? ¿Por qué?
16. ¿Cómo describirías tu ambiente de trabajo? ¿Por qué?
17. ¿Te sientes conforme con las instalaciones de la organización, son adecuadas para el desarrollo de las actividades? ¿Por qué?
18. ¿Cuáles son los medios organizacionales de comunicación que se utilizan al interior de CADAC?
19. ¿Resultan eficientes y suficientes los medios organizacionales de comunicación que utilizan al interior de la Asociación? ¿Por qué?
20. ¿Cuáles son los medios publicitarios utilizados para difundir a la organización con sus públicos externos?
21. ¿Resultan eficientes y suficientes las vías de comunicación utilizado por la Asociación para llegar a sus públicos externos? ¿Por qué?
22. ¿En general cómo describirías la difusión que se hace de CADAC al exterior?
23. ¿En qué medios de comunicación te gustaría que se publicitaran los cursos de CADAC?
24. ¿Habría algo que cambiarías o existe algo más que deseas obtener de CADAC?

Nota: Cabe señalar que todas las entrevistas (realizadas del 20 de marzo al 13 de septiembre de 2007) fueron efectuadas personalmente, con el fin de observar las reacciones, gesticulaciones y todos los aspectos no verbales que pudieran comunicar los entrevistados y que enriquecieran el análisis.

Anexo 3: Formato de cuestionario aplicado al público externo de CADAC A. C.

Este instrumento de recolección de datos se aplicó con la expectativa de obtener la información necesaria para realizar el Análisis Situacional y del Entorno, delimitar las constantes externas del Análisis FODA y detectar los problemas comunicacionales de CADAC. Las respuestas de este cuestionario sirvieron, además, para definir el público objetivo de la organización y guiar las estrategias de comunicación externa.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

México, D. F. abril de 2007.

Gracias por aceptar el presente cuestionario, el cual te invito a responder. Tus respuestas, confidenciales y anónimas, tienen por objeto recoger tu opinión sobre la actividad artística del teatro y, particularmente, reconocer si te resultan interesantes los servicios ofrecidos por el Centro de Arte Dramática CADAC A. C. Ello con el fin de evaluar el entorno comercial de la Asociación y plantear estrategias de comunicación externa que les sean benéficas.

Edad: _____

Ocupación: _____

Domicilio (delegación): _____

1. ¿Te resultan interesantes y/o atractivas las actividades artísticas?

- () Definitivamente sí
- () Probablemente sí
- () Indeciso
- () Probablemente no
- () Definitivamente no

2. ¿Qué piensas de que la formación cultural y artística, además de la profesional, proporciona al ser humano herramientas para entender e interpretar su entorno?

- () Estoy totalmente de acuerdo.
- () Estoy de acuerdo
- () Me es indiferente
- () Estoy en desacuerdo
- () Estoy totalmente en desacuerdo

3. ¿Tomar cursos de teatro te resultaría aburrido y difícil?

- () Definitivamente sí
- () Probablemente sí
- () Indeciso

- Probablemente no
- Definitivamente no

4. Que la práctica de una expresión artística como el teatro es posible sólo para un cierto sector de la sociedad, te resulta:

- Completamente verdadero
- Verdadero
- No sé
- Falso
- Completamente falso

5. ¿Consideras que la profesión y la edad son impedimentos para realizar una actividad artística como el teatro?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

6. ¿Cuál es tu posición ante la idea de que las creencias religiosas, el sexo o los rasgos físicos son factores que no interviene en la práctica de una expresión artística?

- Estoy totalmente de acuerdo.
- Estoy de acuerdo
- Me es indiferente
- Estoy en desacuerdo
- Estoy totalmente en desacuerdo

7. ¿Consideras que todos somos capaces de desarrollar una actividad artística como el teatro?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

8. Que existan organizaciones civiles que promueven la cultura y las expresiones artísticas, en particular el teatro ¿contribuye al desarrollo social?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

9. ¿Conoces el Centro de Arte Dramática, CADAC A. C.?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

10. ¿Te interesarías en un curso de teatro basado en un sistema educativo enfocado en mostrar a la gente sus capacidades, sus habilidades y sus destrezas a través de esta expresión artística?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

11. ¿Colaboraría o apoyarías con recursos humanos, económicos o materiales a una organización civil que enseña y difunde el arte teatral y sus diversas manifestaciones como el Centro de Arte Dramática, CADAC?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

12. Que Coyoacán sea un espacio geográfico adecuado y oportuno para el desarrollo de las actividades del Centro de Arte Dramática, CADAC A. C., te resulta:

- Completamente verdadero
- Verdadero
- No sé
- Falso
- Completamente falso

13. ¿Considerarías atractiva la publicidad en medios impresos que sea referente a una organización civil como CADAC?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

14. Los medios audiovisuales (radio y televisión) y los multimedia (Internet) ¿resultan la mejor opción para anunciar los servicios de CADAC A. C.?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

15. Las instituciones educativas son la mejor opción de apoyo para CADAC A. C. y sus actividades.

- Completamente verdadero
- Verdadero
- No sé
- Falso
- Completamente falso

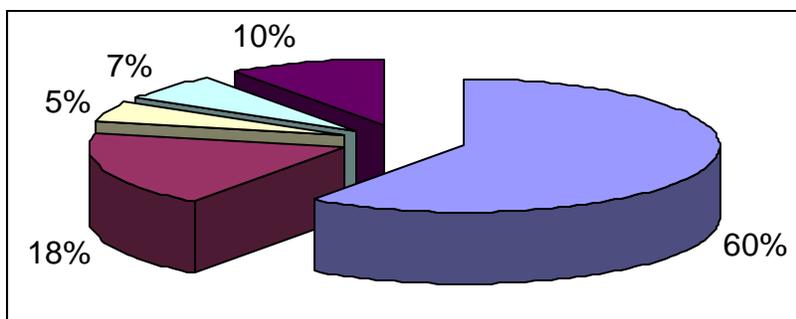
AGRADEZCO TU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

Anexo 4: Tabulación y graficación del cuestionario aplicado al público externo de CADAC A. C.

Gráfica 1.

¿Te resultan interesantes y/o atractivas las actividades artísticas?

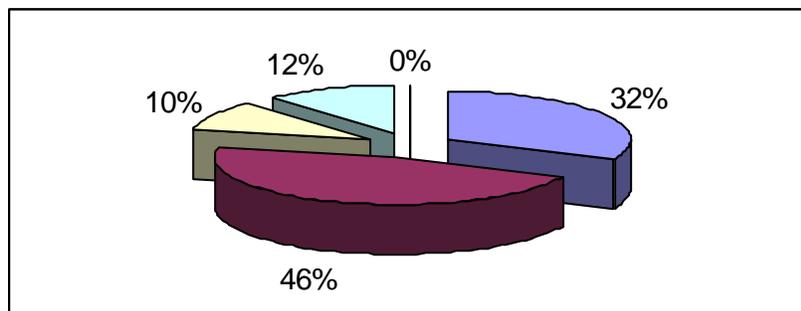
Opciones	Número y porcentaje de personas que respondieron
Definitivamente sí	36 personas = 60%
Probablemente sí	11 personas = 18%
Indeciso	3 personas = 5%
Probablemente no	4 personas = 7%
Definitivamente no	6 personas = 10%
Totales: 60 personas = 100%	



Gráfica 2.

¿Qué piensas de que la formación cultural y artística, además de la profesional, proporciona al ser humano herramientas para entender e interpretar su entorno?

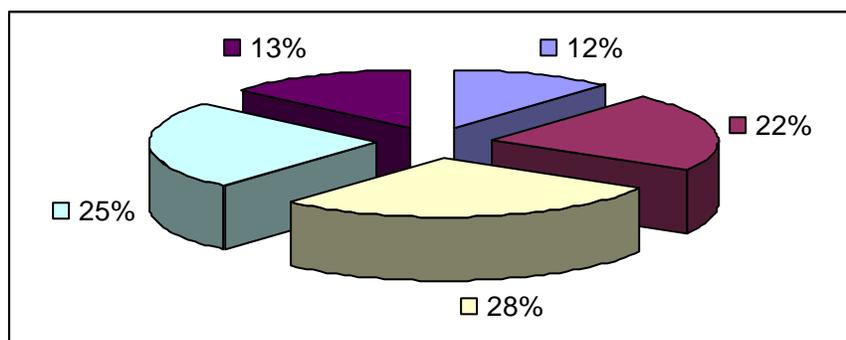
Opciones	Número y porcentaje de personas que respondieron
Estoy totalmente de acuerdo	19 personas = 32%
Estoy de acuerdo	28 personas = 46%
Me es indiferente	6 personas = 10%
Estoy en desacuerdo	7 personas = 12%
Estoy totalmente en desacuerdo	0 personas = 0%
Totales 60 personas = 100%	



Gráfica 3.

¿Tomar cursos de teatro te resultaría aburrido y difícil?

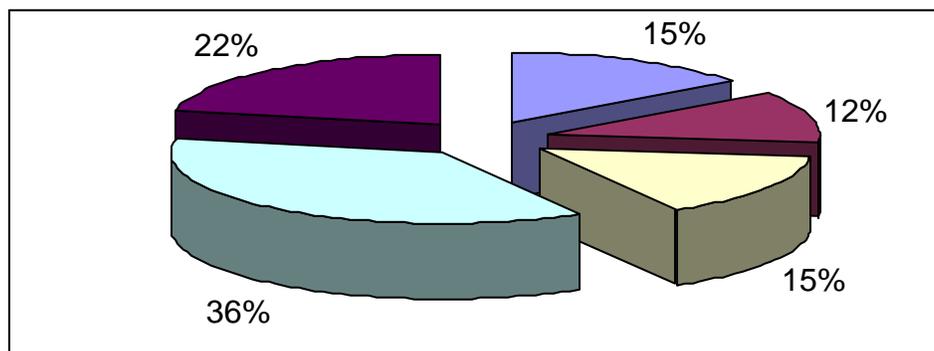
Opciones	Número y porcentaje de personas que respondieron
Definitivamente sí	7 personas = 12%
Probablemente sí	13 personas = 22%
Indeciso	17 personas = 28%
Probablemente no	15 personas = 25%
Definitivamente no	8 personas = 13 %
Totales: 60 personas = 100%	



Gráfica 4.

Que la práctica de una expresión artística como el teatro es posible sólo para un cierto sector de la sociedad, te resulta:

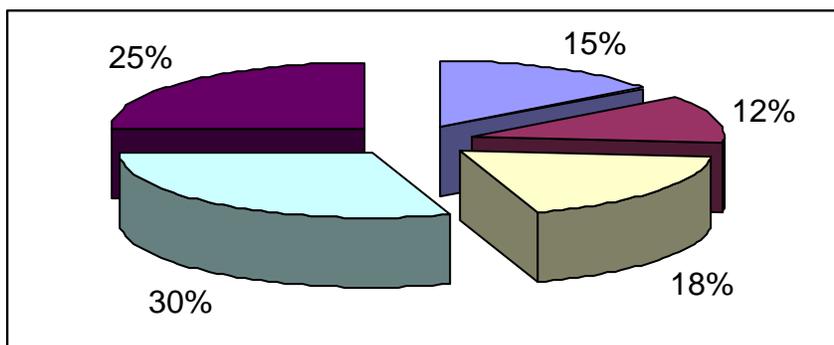
Opciones	Número y porcentaje de personas que respondieron
Completamente verdadero	9 personas = 15%
Verdadero	7 personas = 12%
No sé	9 personas = 15%
falso	22 personas = 36%
Completamente falso	13 personas = 22%
Totales: 60 personas = 100%	



Gráfica 5.

¿Consideras que la profesión y la edad son impedimentos para realizar una actividad artística como el teatro?

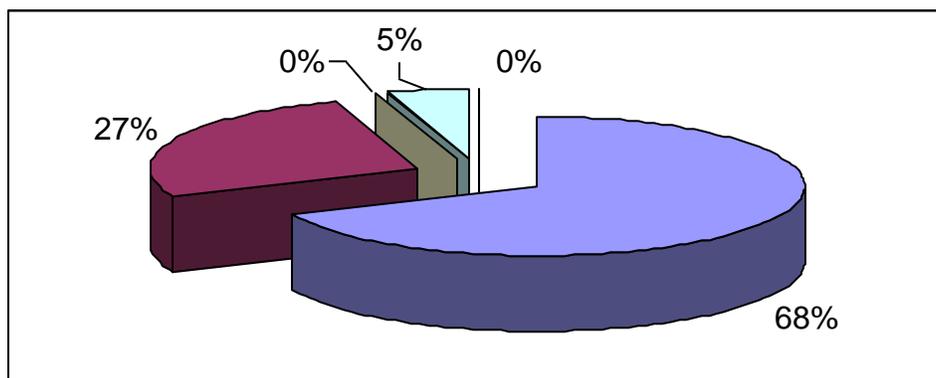
Opciones	Número y porcentaje de personas que respondieron
Definitivamente sí	9 personas = 15%
Probablemente sí	7 personas = 12%
Indeciso	11 personas = 18%
Probablemente no	18 personas = 25%
Definitivamente no	15 personas = 30 %
Totales: 60 personas = 100%	



Gráfica 6.

¿Cuál es tu posición ante la idea de que las creencias religiosas, el sexo o los rasgos físicos son factores que no interviene en la práctica de una expresión artística?

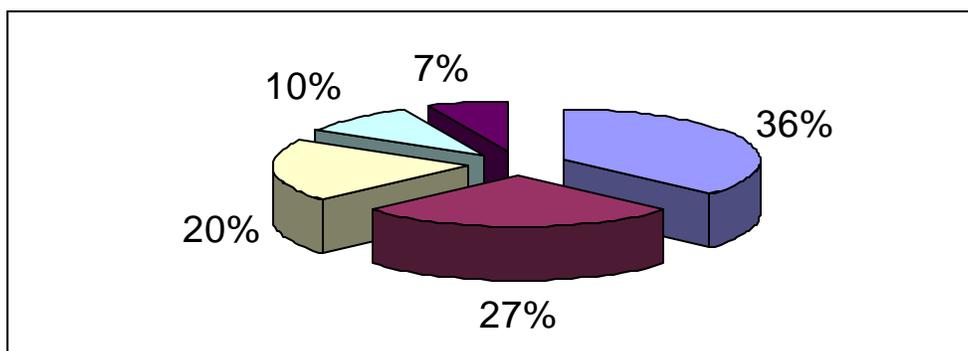
Opciones	Número y porcentaje de personas que respondieron
Estoy totalmente de acuerdo	41 personas = 32%
Estoy de acuerdo	16 personas = 46%
Me es indiferente	0 personas = 10%
Estoy en desacuerdo	3 personas = 12%
Estoy totalmente en desacuerdo	0 personas = 0 %
Totales 60 personas = 100%	



Gráfica 7.

¿Consideras que todos somos capaces de desarrollar una actividad artística como el teatro?

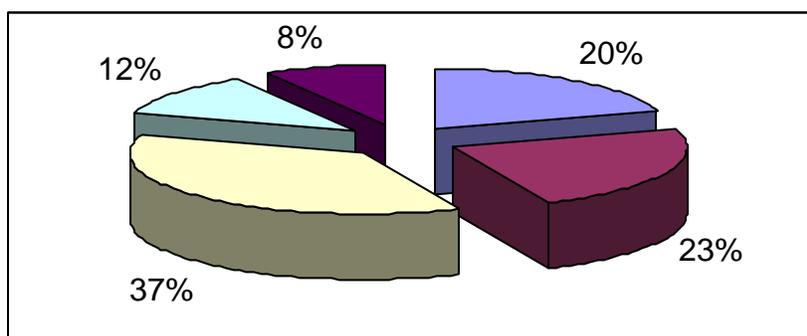
Opciones	Número y porcentaje de personas que respondieron
Definitivamente sí	22 personas = 36%
Probablemente sí	16 personas = 27%
Indeciso	12 personas = 20%
Probablemente no	6 personas = 10%
Definitivamente no	4 personas = 7 %
Totales: 60 personas = 100%	



Gráfica 8.

Que existan organizaciones civiles que promueven la cultura y las expresiones artísticas, en particular el teatro ¿contribuye al desarrollo social?

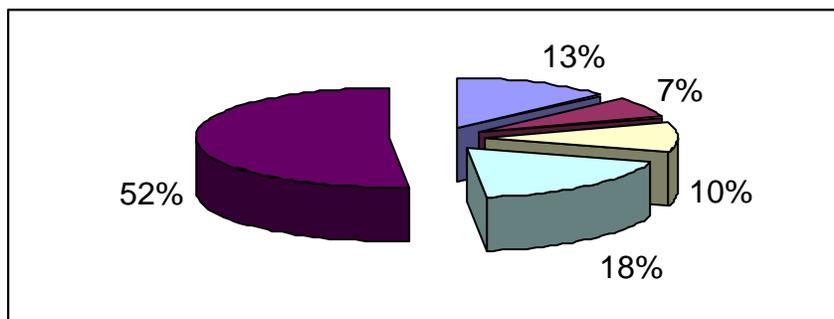
Opciones	Número y porcentaje de personas que respondieron
Definitivamente sí	12 personas = 20%
Probablemente sí	14 personas = 23%
Indeciso	22 personas = 37%
Probablemente no	7 personas = 12%
Definitivamente no	5 personas = 8 %
Totales: 60 personas = 100%	



Gráfica 9.

¿Conoces el Centro de Arte Dramática, CADAC A. C.?

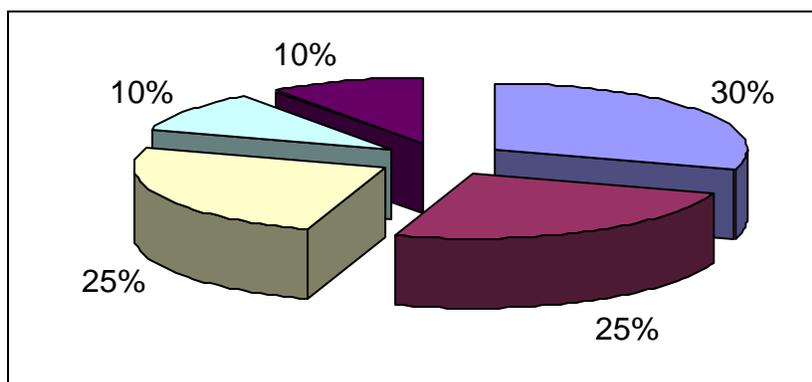
Opciones	Número y porcentaje de personas que respondieron
Definitivamente sí	8 personas = 13%
Probablemente sí	4 personas = 7%
Indeciso	6 personas = 10%
Probablemente no	11 personas = 18%
Definitivamente no	31 personas = 52%
Totales: 60 personas = 100%	



Gráfica 10.

¿Te interesarías en un curso de teatro basado en un sistema educativo enfocado en mostrar a la gente sus capacidades, sus habilidades y sus destrezas a través de esta expresión artística?

Opciones	Número y porcentaje de personas que respondieron
Definitivamente sí	18 personas = 30%
Probablemente sí	15 personas = 25%
Indeciso	15 personas = 25%
Probablemente no	6 personas = 10%
Definitivamente no	6 personas = 10%
Totales: 60 personas = 100%	



Gráfica 11.

¿Colaboraría o apoyaría con recursos humanos, económicos o materiales a una organización civil que enseña y difunde el arte teatral y sus diversas manifestaciones como el Centro de Arte Dramática, CADAC?

Opciones	Número y porcentaje de personas que respondieron
Definitivamente sí	21 personas = 35%
Probablemente sí	13 personas = 22%
Indeciso	7 personas = 12%
Probablemente no	11 personas = 18%
Definitivamente no	8 personas = 13%
Totales: 60 personas = 100%	

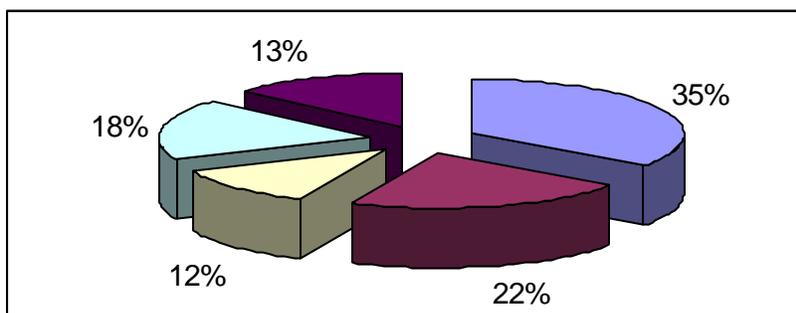
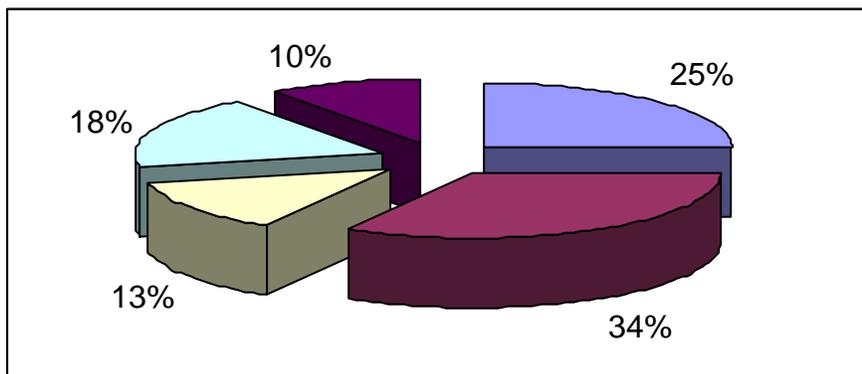


Gráfico 12.

Que Coyoacán sea un espacio geográfico adecuado y oportuno para el desarrollo de las actividades del Centro de Arte Dramática, CADAC A. C., te resulta:

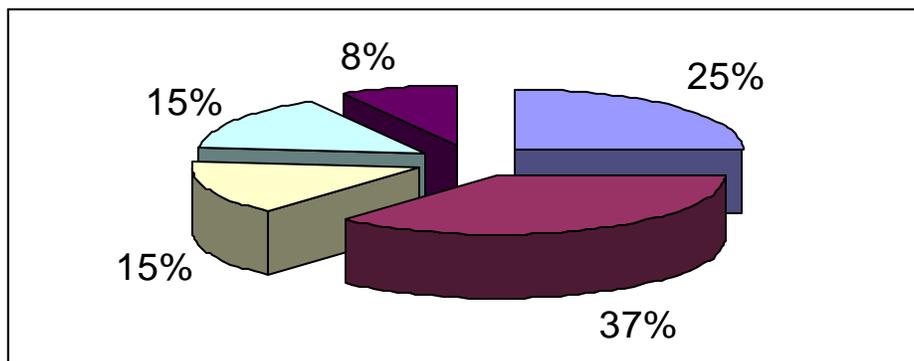
Opciones	Número y porcentaje de personas que respondieron
Completamente verdadero	15 personas = 25%
Verdadero	20 personas = 34%
No sé	8 personas = 13%
falso	11 personas = 18%
Completamente falso	6 personas = 10%
Totales: 60 personas = 100%	



Gráfica 13.

¿Considerarías atractiva la publicidad en medios impresos que sea referente a una organización civil como CADAC?

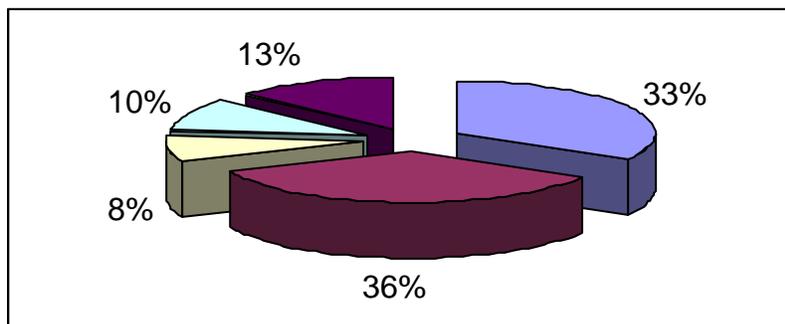
Opciones	Número y porcentaje de personas que respondieron
Definitivamente sí	15 personas = 25%
Probablemente sí	22 personas = 37%
Indeciso	9 personas = 15%
Probablemente no	9 personas = 15%
Definitivamente no	5 personas = 8%
Totales: 60 personas = 100%	



Gráfica 14.

Los medios audiovisuales (radio y televisión) y los multimedia (Internet) ¿resultan la mejor opción para anunciar los servicios de CADAC A. C.?

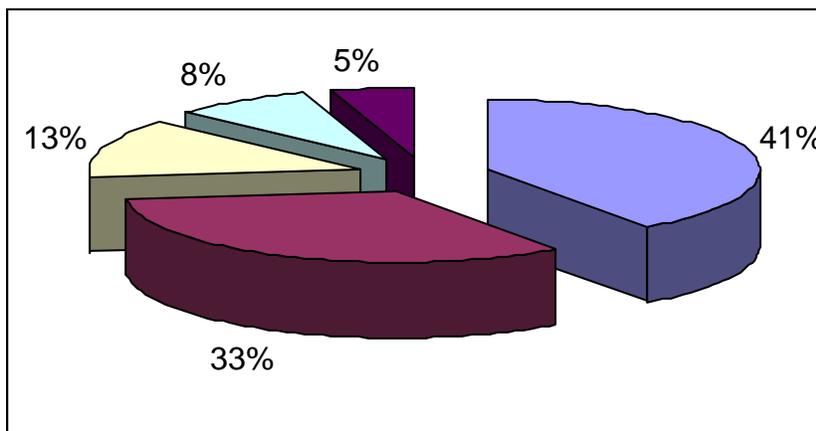
Opciones	Número y porcentaje de personas que respondieron
Definitivamente sí	20 personas = 33%
Probablemente sí	21 personas = 36%
Indeciso	5 personas = 8%
Probablemente no	6 personas = 10%
Definitivamente no	8 personas = 13%
Totales: 60 personas = 100%	



Gráfica 15.

Las instituciones educativas son la mejor opción de apoyo para CADAC A. C. y sus actividades.

Opciones	Número y porcentaje de personas que respondieron
Completamente verdadero	24 personas = 41%
Verdadero	20 personas = 33%
No sé	8 personas = 13%
falso	5 personas = 8%
Completamente falso	3 personas = 5%
Totales: 60 personas = 100%	



Anexo 5: Directorio de organismos gubernamentales, privados y civiles, nacionales y extranjeros, con los cuales CADAC A. C. podría establecer redes de comunicación, para obtener patrocinios, donaciones, alianzas y voluntariado. Correspondiente a la estrategia VI.

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	CONTACTO
Centro Nacional de las Artes 	<p>Un espacio del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes dedicado a la educación e investigación artísticas, creado en noviembre de 1994.</p>	<p>Río Churubusco. No.79 Esq. calzada de Tlalpan Colonia Country Club 04220. México D.F.</p>
Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. CONACULTA	<p>Organismo encargado de llevar a la práctica la política cultural del Gobierno de la República. Fue creado por decreto presidencial el 6 de diciembre de 1988 como órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública. Sus tareas principales: protección del patrimonio cultural, estímulo a la creación artística y difusión del arte y la cultura.</p>	<p>Dirección General de Comunicación Social Av. Paseo de la Reforma 175. Piso 14 Col. Cuauhtémoc 06500 Del. Cuauhtémoc</p>
Espacio Escénico Iberoamericano (IBERESCENA) 	<p>Fondo creado en 2006 por la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno para la ejecución de un programa de fomento, intercambio e integración de la actividad de las artes escénicas iberoamericanas. El fondo pretende promover en los Estados miembros y por medio de ayudas financieras, la creación de un espacio de integración de las Artes Escénicas y favorecer la formación continua para los profesionales del sector del teatro.</p>	<p>Teléfono: 91 701 70 00 Ext. 32669,37459</p> <p>Con: Guillermo Heras</p>
Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA)	<p>Fomentar y estimular la creación artística en todas sus manifestaciones son los objetivos principales del FONCA, cuya aparición obedece a una de las respuestas que ofreció el Gobierno Federal a la comunidad artística para construir instancias de apoyo basadas en la colaboración, la claridad de objetivos, el valor de la cultura para la sociedad y el aprecio de la diversidad de propuestas y quehaceres artísticos.</p>	<p>República de Argentina N. 12 Esq. Donceles, Col. Centro Histórico, CP 06020, México, D.F,</p>

<p>Secretaría de Cultura del Gobierno del Distrito Federal</p> 	<p>Es la entidad encargada de diseñar y normar las políticas, programas y acciones de investigación, formación, difusión, promoción y preservación del arte y la cultura en el Distrito Federal, así como impulsar, desarrollar, coordinar y ejecutar todo tipo de actividades culturales.</p>	<p>Av. de la Paz N. 26, Chimalistac, México, C. P. 01070 Del. Álvaro Obregón Tel. 5662 7680</p>
Empresas.		
<p>CANAIA</p>	<p>Cámara Nacional de Industrias Artísticas, Sector México. Agencia de proyectos artísticos y culturales, sede de exposiciones, conferencias y debates.</p>	<p>Francisco Pimentel N. 3, Colonia San Rafael, México, D. F., 06470</p>
<p>CARTAPHILUS TEATRO</p>	<p>Compañía profesional de creación e investigación escénica surgida en 1995. El grupo enfoca su trabajo sobre las bases del estudio antropológico del ACTOR-BAILARÍN y tiene como centro de su investigación y propuestas escénicas, el desarrollo en el ACTUANTE-CREADOR de una mayor capacidad técnica y expresiva en todos los sentidos.; así como la transformación constante de métodos de trabajo y la confrontación artística con el espacio teatral.</p>	<p>Contacto México D.F. 01(55) 5633-1269 cartaphilusteatro@yahoo.com.mx. almaactriz@yahoo.com.mx.</p>
<p>Gestión de Escena.</p> 	<p>Gestión de Escena ofrece servicios de difusión y asesoría en el ámbito de las artes escénicas, realizando análisis de casos específicos, proponiendo líneas de trabajo, y canalizando esfuerzos y estrategias a las instancias adecuadas.</p>	<p>contacto@gestiondeescena.com Tel. (55) 5711 1807 Cel. (044 55) 2884 7458</p>
<p>MuDanzas.</p> 	<p>Es una agencia de producción, promoción y difusión de artes escénicas.un grupo de profesionales de artes escénicas que proporcionamos servicios técnicos y creativos especializados, para el diseño, creación y realización de espectáculos escénicos y proyectos artísticos.</p>	<p>Dirección de URL: www.geocities.com/mudanzasmexic.</p>

Instituciones		
<p>Casa del Lago</p>	<p>Centro de difusión cultural de la Universidad Nacional Autónoma de México. Teatro, danza, música, eventos infantiles, exposiciones, cursos y talleres.</p>	<p>Antiguo Bosque de Chapultepec, 1a sección, CP: 11850, México D.F.</p>
<p>Centro de Cultura Casa Lamm</p> 	<p>Espacio plural para el estudio y difusión de las artes, así como para el intercambio de ideas y expresiones artísticas a partir de diferentes actividades.</p>	<p>Av. Álvaro Obregón N. 99 Col. Roma. Delegación Cuauhtémoc C.P. 6700. Teléfonos: (55) 5525.3938; (55) 5514.4899</p>
<p>Centro Universitario de Teatro CUT</p>	<p>Por su trayectoria y su ubicación en el contexto de la enseñanza del teatro en nuestro país ha logrado un importante liderazgo nacional en la formación de actores y actrices, dramaturgos, escenógrafos y directores de escena. Por su actividad profesional, el CUT se ha convertido, con el transcurrir de los años, en la opción de formación teatral de mayor calidad y nivel académico del México.</p>	<p>Centro Cultural Universitario, Insurgentes Sur 3000 (atrás de la Sala Nezahualcóyotl)</p>
<p>Difusión Cultural UNAM</p>	<p>Departamento Cultural de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Brinda información sobre las instalaciones y actividades culturales de la Universidad.</p>	<p>Ciudad Universitaria, Av. Insurgentes Sur 3000, México D.F. Del. Coyoacán, CP: 04510</p>
<p>Escuela Nacional de Arte Teatral</p> 	<p>La Escuela Nacional de Arte Teatral responde, en el momento de su fundación, a una necesidad de formación actoral organizada, ya que hasta ese momento la profesionalización de un teatrero estaba enfocada a la práctica misma del "oficio". Los fundadores de la Escuela fueron, entre otros, los poetas Xavier Villaurrutia y Salvador Novo</p>	<p>Río Churubusco. No.79 Esq. calzada de Tlalpan Colonia Country Club 04220.</p>
<p>Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM.</p>	<p>Distinguida por la diversidad de sus estudios y su celo para fomentar la pluralidad de enfoque, la Facultad imparte en sus aulas la Licenciatura en artes escénicas, resaltando su compromiso de proporcionar una sólida</p>	<p>Circuito Interior Ciudad Universitaria, s/n. CP 04510, México, DF.</p>

	<p>formación académica a los estudiantes en un ambiente de tolerancia que les permita desarrollar sus inquietudes y lograr la independencia moral e intelectual que exige la vida consciente y fecunda en una sociedad democrática.</p>	
<p>La Moira. Centro Experimental de Cultura</p>	<p>La Moira es un centro experimental de expresión que abre sus puertas a todas las disciplinas artísticas, tanto vivas como grabadas. Actualmente continúa conjugando a nuevos artistas, que tienen la inquietud particular de comunicar algo más que lo convencional.</p>	<p>José Vasconcelos # 125 San Miguel Chapultepec 11850 México D.F.</p>
<p>Museo del chopo</p> 	<p>Dinámico centro promotor y difusor desde 1975 de la cultura universitaria y del arte actual en todas sus expresiones: artes visuales, cine, música, teatro, danza, literatura y talleres.</p>	<p>Dr. Enrique González Martínez No. 10 Col. Santa María la Ribera. Teléfonos: 55465484 55468490 chopo@servidor.unam.mx</p>
Civiles		
<p>Buzón de Arte</p> 	<p>Espacio alternativo cuyo objetivo es vincular el arte y las causas sociales, ofreciendo a distintos grupos proyectos teatrales, conferencias, talleres, foros, seminarios, ciclos de cine, danza, conciertos, performance y exposiciones pictóricas, fotográficas y escultóricas con el propósito de crear un lugar habitable para todos aquellos grupos en condiciones de vulnerabilidad; asimismo, el Buzón de Arte lleva sus proyectos independientes a la calle para coadyuvar a elevar la calidad de vida de habitantes de zonas marginadas.</p>	<p>Callejón de Romita, núm. 8, Col. Roma, entre Puebla y Durango</p>
<p>Centro de Investigación Escénica: El Teatrillo A. C.</p> 	<p>Su misión es la búsqueda de alternativas y lenguajes que fomenten el sentido comunitario del arte en zonas urbanas periféricas, a través de un alto rigor ético y estético. Este grupo se ha entrenado y formado con algunos de los maestros más importantes y reconocidos tanto a nivel nacional como internacional en diversas materias de su profesión teatral.</p>	<p>Calle 25 # 91 Int. Esquina con 14, Colonia Chuburná de Hidalgo C.P. 97200, México.</p>

<p>Centro Latinoamericano de Creación e Investigación Teatral.</p> 	<p>Espacio al servicio de la comunicación entre los teatrístas de América Latina, España y Portugal, al tiempo que recinto para la investigación, la formación, la promoción y la difusión de las artes escénicas iberoamericanas en el mundo. Su trabajo se aplica a un campo preciso -la integración iberoamericana-, dando pasos concretos en el campo teatral, paralelos a los que en otros terrenos van cumpliendo las naciones en la búsqueda de su integración.</p>	<p>Teléfono/fax: (5411) 4361-8358</p> <p>Juan Carlos Gené Presidente Carlos Lanni Director</p> <p>Email correo@celcit.org.ar.</p>
<p>CEMEFI</p> 	<p>CEMEFI es identificado como una fuente importante de información confiable sobre el sector civil, a través de la promoción de la cultura filantrópica y de la responsabilidad social en México, con el fin de fortalecer la participación organizada de la sociedad.</p>	<p>Cerrada de Salvador Alvarado #7, Col. Escandón, México, D.F. C.P.11800, Tel (55) 5276-8530, Fax (55) 5515-5448</p>
<p>Circo Volador</p> 	<p>Organización Civil cuyo objetivo parte de la "Cultura Común" como un medio para desarrollar la integración de valores y la reconstrucción del tejido social entre los diferentes sectores sociales, mediante el fortalecimiento de las identidades juveniles vía la revaloración de sus habilidades, sus potencialidades y el fortalecimiento de su Autoestima (hacia los pobres) y simultáneamente de la construcción y difusión de lenguajes comunes (hacia los sectores integrados).</p>	<p>Calzada de la viga No. 146 Col Jamaica Del. Venustiano Carranza México D.F. 57409012 57403485 difusion@circovolador.org</p>
<p>Fideicomiso para la Cultura México/EE.UU.</p>	<p>Institución independiente, establecida en 1991 por la Fundación Cultural Bancomer, la Fundación Rockefeller y el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes de México (FONCA). Su labor es financiar proyectos culturales bilaterales.</p>	<p>Dirección de URL: http://www.fidemexusa.org.mx</p>
<p>Fomento Cultural Banamex</p>	<p>Institución sin fines de lucro, fundada en 1971 a iniciativa del Banco Nacional de México para fomentar y difundir el patrimonio cultural de México y patrocinar las artes.</p>	<p>Madero 17, 2do. Piso Centro Histórico C.P. 06000 México, D. F Teléfono: (52 55) 12 26</p>

<p>Centro Cultural Foro Shakespeare</p> 	<p>El equipo del Centro Cultural Foro Shakespeare, trabaja en llevar lo mejor del teatro independiente en México siempre cargado de mucha fuerza, pasión y entrega por parte de todos sus integrantes.</p>	<p>Zamora N. 7, Col. Condesa. Tels: 55534642 y 55535244 Fabián de la Cruz Polanco Móvil: 044 55 13 44 25 46 Mail: fabian_polanco@yahoo. com.mx</p>
<p>Fundación Cultural Artención, A.C.</p>	<p>Constituida en 1993 con el fin de apoyar y promover las diversas manifestaciones de las artes escénicas, mediante la difusión cultural, el patrocinio y el intercambio, tanto a nivel nacional como internacional. Organiza proyectos culturales propios o colabora con otras instancias. Realiza y apoya la curaduría de exposiciones.</p>	<p>Dirección de URL: http://www.artencion.com</p>
<p>Fundación Cultural Omnilife</p>	<p>Creada en 1996 con el objetivo de apoyar las artes, fomentar la creación artística en el país y promoverla en el resto del mundo.</p>	<p>Paseo del Prado número. 387, Col. Lomas del Valle, Zapopan, Jalisco Teléfono: (33) 3627 3641 E-mail: fcultural@omnilife.com.mx</p>
<p>Interescena. El Escenario en el Ciberespacio</p> 	<p>Una de las muy escasas opciones de calidad en materia de Difusión de Cultura en la web mexicana. Claudia Magún y Susana Fernández son sus creadoras.</p>	<p>Dirección de URL: http://www.interescena.com/contacto.</p>
<p>La Vaca Independiente</p>	<p>Organización alternativa promotora de arte, cultura y educación, empresa productora de proyectos, fundada por Claudia Madrazo en 1992. Las actividades de su equipo interdisciplinario (artistas, comunicólogos, filósofos, psicólogos, historiadores, pedagogos) se enfocan en varios campos de acción: educación, editorial y media, servicios creativos y arte joven.</p>	<p>Ciencias No. 40, Colonia Escandón Tels. 52 71 59 60, 52 71 58 86, 52 71 46 80 lavacaindependiente@la_vaca.edu.mx</p>

<p>Patronato de Arte Contemporáneo</p>	<p>Asociación civil fundada en 2000 para impulsar el arte actual, concentrando los esfuerzos voluntarios de un grupo de profesionales del medio cultural. Con aportaciones anuales de patronos desarrolla programas de trabajo y sostiene proyectos de instituciones e individuos.</p>	<p>Palmas # 820 Piso 3 Lomas de Chapultepec México D.F. 11000 Tels. 52.84.03.60 Ext. 295 y 395 Fax: (52) (55) 55.40. 83.94 pac@pac.org.mx.</p>
<p>RED@ctuar.</p> <p>Red de Encuentro y Diversidad para la Actuación.</p> 	<p>Foro de discusión de Teatro en Internet, donde muchas plumas convergen y disienten. Indudablemente, uno de los mejores foros en la red.</p>	<p>Dirección de URL: http://mx.groups.yahoo.com/group/redactuar/join.</p>
<p>Sociedad Mexicana de Productores de Teatro</p>	<p>Teatromex tiene como misión coadyuvar para el desarrollo, impulso, promoción, capacitación e información del Teatro en México, permitiendo a sus agremiados alcanzar diferentes objetivos para poder brindar al público Mexicano y Extranjero Espectáculos Teatrales de la mas alta calidad. Asimismo, la Sociedad mantiene comunicación constante con las diferentes instancias culturales, gubernamentales y civiles para lograr, de manera conjunta, el desarrollo del nivel cultural y de esparcimiento del pueblo de México.</p>	<p>Tel/Fax</p> <p>52-86-23-93 52-86-23-96 52-86-24-04</p>
<p>Teatro del Fantasma</p>	<p>Nace en 1996 como un permanente homenaje a la lucha contra los modelos intolerantes e impositivos, por medio de la creación artística rigurosa, imaginativa, disciplinada, inteligente; en busca de una estética propia acorde a nuestro tiempo.</p>	<p>Contacto para Funciones, Cursos y/o Talleres: lenadiazortiz@yahoo.com.mx Teléfono (01) (55) 57408702 Móvil (044) (55) 13980662</p>

FUENTES DE CONSULTA.

Bibliografía:

- Acoff L., Russell, *Planificación de la empresa del futuro*. México, Ed. Limusa, 2003, 225 pp.
- Acoff, Russell, *Recreación de las corporaciones: un diseño organizacional para el siglo XXI*. México, Ed. Oxford University, 2000, 343 pp.
- Acoff L., Russell, *Un concepto de planeación de empresas*, México, Ed. Limusa, 1988, primera edición, 157 pp.
- Adler, Ronald B., *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*. México, Ed. McGraw-Hill, 2005. 462 pp.
- Afuah, Allan, *La dinámica de la innovación organizacional: el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad*. México, Ed. Oxford University, 1999. 496 pp.
- Aguilar, Eduardo, *Planificación y administración*, México, Ed. Trillas, 1997, 332 pp.
- Alcaraz Rodríguez, Rafael, *El emprendedor de éxito*, México, Ed. Mc Graw Hill, 2004, segunda edición, 316 pp.
- Álvarez, Lucia, *La sociedad civil en la ciudad de México*, México, Ed. Trillas, 2002, 202 pp.
- Antiga, Nedelia; Tenorio, Guillermo, *Guía para elaborar diseños de investigación*, México, Ed. FCPyS-UNAM, 2004.
- Araque Perico, Julián, *Psicología organizacional e industria*, Bogota, Ed. Ecoe, 2005. 258 pp.
- Arellano Gault, David, *Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional*, México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 2004. 262 pp.
- Argyris, Chris, *Sobre el aprendizaje organizacional*, México, Oxford University, 2001. 696 pp.
- Arras Vota, Ana María. *Comunicación Organizacional*, México, Colección de textos Universitarios, Universidad de Chihuahua, 2002, 154 pp.

- Arroyo, Luis, *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones: ideas, casos y consejos para la excelencia en las relaciones públicas*, Madrid, Ed. ESIC, depósito legal, 2003. 298 pp.
- Ávila González, Rafael. *Crítica de la comunicación organizacional*. México, UNAM, Dirección General de Estudios de Posgrado, Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales: Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación, 2004. 216 pp.
- Azar, Héctor, *Cómo acercarse al teatro*, México, Ed. Plaza y Valdés, 2001, 115 pp.
- Barba Álvarez, Antonio, *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad, el caso de LAPEM de CFE*. México, Ed. Universidad Autónoma Metropolitana, 2002. 459 pp.
- Bartoli, Annie, *Comunicación y Organización. La Organización Comunicada y La Comunicación Organizada*. México, Ed. Paidós, 1992. 224 pp.
- Belch, George Eugene. *Publicidad y promoción: perspectiva de la comunicación de marketing integral*. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana, 2005. 880 pp.
- Blank Bubis, León. *La administración de organizaciones: un enfoque estratégico*. Colombia, Centro Editorial Universidad del Valle. 1990. 543 pp.
- Blaxter, Loraine. *Cómo se hace una investigación*. Barcelona, Ed. Gedisa, 2000. 351 pp.
- Brickley, James A. *Diseño de organizaciones para crear valor: de la estrategia a la estructura*. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana, 2004. 337 pp.
- Calvillo, Miriam; Favela, Alejandro; Palma, Israel, et al., *Organizaciones civiles: una propuesta para lograr su consolidación*. México, Ed. UAM. 2003. 128 pp.
- Camisassa, Elena. *Organizaciones de la sociedad civil: la democracia participativa en la sociedad urbano tradicional: algunas dimensiones distintivas para el análisis organizacional*. Córdoba, Ed. Brujas, 2005. 196 pp.
- Capriotti, Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona, Ed. Ariel, 1999, 254 pp.
- Cervera Fontani, Ángel Luis. *Comunicación Total*. Madrid, Ed. ESIC, 2004. 401pp.
- Cees, Van Riel. *Comunicación corporativa*. España, Ed. Prentice May, 1998, 244 pp.

- Cortagena, B. Alicia. *Administración y gestión de las organizaciones*. Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1999. 223 pp.
- Costa, Joan. *Identidad Corporativa*. México, Ed. Trillas, 1993, 125 pp.
- Chávez Martínez, Víctor Manuel. *Diagnóstico administrativo, procedimientos, proceso y reingeniería*. México, Ed. Trillas, 1998. 319 pp.
- Cheli, Enrico. *Modelo valorativo de la comunicación en la imagen*. México. Ed. Prentice may. 1999. 546 pp.
- Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México, Ed. Thomson, 2004. 691 pp.
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. España, Ed. McGrawhill, 1995.
- Chico Aldama, Patricia. *Desarrollo organizacional*. México, Ed. Plaza y Valdés, 1999. 121 pp.
- Daft, Richard L. *Teoría y diseño organizacional*. México, Ed. International Thomson, 2005. 624 pp.
- Del Pozo Lite, Mariza. *Cultura Empresarial y Comunicación Interna. Su Influencia en la Gestión*. México, Ed. Fragua, 1997. 138 pp.
- Don, Hellriegel, *Comportamiento organizacional*. México, Ed. International Thomson, 2004. 460 p.
- DuBrin, Andrew J. *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México, Ed. Thomson, 2003. 359 pp.
- Elías, Joan, *Más allá de la comunicación interna, la intracomunicación*. España, Ed. Gestión 2000, 1998. 149 pp.
- Fernández Collado, Carlos, *La comunicación de las organizaciones*, México, Ed. Trillas, 1995, quinta reimpression. 320pp.
- Fernández Collado, Carlos. *La comunicación Humana en El Mundo Contemporáneo*. México, Ed. McGraw Hill, 1998, ssegunda edición. 411pp.
- Gairín Sallán, Joaquín. *Estrategias de formación para el cambio organizacional*. Barcelona, Ed. Praxis, 2003. 526 pp.
- Garitaonandía Fernández, Antonio. *Organización y gestión de empresas*. España, Ed. Universidad de Coruña, 2002, 501 pp.

- Garrido, Francisco J., *Comunicación estratégica*, Barcelona, Ed. Gestión 2000, 2001, 106 pp.
- Goldhaber, Gerald. *Comunicación Organizacional*. México, Ed. Diana, 1989. 320 pp.
- González, Martín. *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano*. México, Compañía Editorial Continental, 1999. 343 pp.
- Guizar Montufar, Rafael. *Desarrollo organizacional, conceptos y aplicaciones*. México, Ed. McGraw Hill, 1999. 343 pp.
- Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*. México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1998. 148 pp.
- James L. Gibson. *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana, 2006. 602 pp.
- Kinicki, Angelo. *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana, 2003. 459 pp.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, Ed. Prentice-Hall, 1998, cuarta edición. 458 pp.
- Laermer, Richard; Prichinello, Michael. *Relaciones Públicas: ataque integral*. México. Ed. McGraw-Hill Interamericana. 2003. 259.pp.
- León, Osvaldo, *Movimientos sociales y comunicaciones*, Quito, Ed. Agencia Latinoamericana de Información, ALAI, 2005, 273 pp.
- Lerner, Bertha, *América Latina: los debates en política, social, desigualdad y pobreza*, México, Ed. MAP, 1996, 197 pp.
- Libaert, Thierry. *El plan de comunicación organizacional*. México, Ed. Trillas, 2000, 283 pp.
- López, Equilaz. *Organización con futuro*. Madrid, Ed. UNED, 1998, 193 pp.
- Losada Días, José C. *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona, Ed. Ariel, 2004. 556 pp.
- Lusthaus, Charles. *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Canadá, Ed. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, 2002. 217 pp.

- Martín Martín, Fernando. *La comunicación en las empresas y las instituciones. De la Consultora a la Dirección de comunicación*. España, Ediciones de la Universidad Salamanca. 1995. 200 pp.
- Méndez, José Luis, *Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica*, México, Ed. UAM, 1998, 178 pp.
- Nadler, David A. *El diseño de la organización como arma competitiva: el poder de la arquitectura organizacional*. México, D. F. Ed. Oxford University, 1999. 233 pp.
- Nosnik Martín de Velasco, Abraham, *La comunicación organizacional práctica*, México, Ed. Trillas, 1993. 166 pp.
- Olabuénaga Ruiz, José Ignacio. *Sociología de las organizaciones*. España, Ed. Universidad de Deusto, 1995, 499 pp.
- Pariente Fragoso, José Luis, *Teoría de las organizaciones: un enfoque de metáforas*. México, Ed. Porrúa, 2000, 357 pp.
- Ponjuán Dante, Gloria. *Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. Argentina, Ed. Nuevo Paradigma, 2004. 208 pp.
- Quijano, S., *La psicología social en las organizaciones: fundamentos*. Barcelona, Ed. PPU. 1993. 345 pp.
- Prieto Herrera, Jorge Eliécer. *La gestión estratégica organizacional: una guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Bogotá, Ed. Ecoe, 2003. 107 pp.
- Ramos Padilla, Carlos, *la comunicación un punto de vista organizacional*, México, Ed. Trillas, 1998. 303 pp.
- Rebeli Corella, María Antonieta; Sandoval Reséndiz, Celia. *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. México, Ed. Plaza y Valdés, 1998. 267 pp.
- Robbins P., Stephen. *Comportamiento Organizacional*. México, Ed. Prentice Hall Hispanoamérica, 2002, séptima edición. 301 pp.
- Roble Gil, Rafael, *La historia de las organizaciones civiles en México*, México, Ed. Ariel, 2001, 175 pp.
- Rodríguez Manzilla, Darío. *Organizaciones para la modernización*. México, Ed. Universidad Iberoamericana, 2004. 213 pp.
- Rowden, Mark, *El arte de la identidad: creación y manejo de una identidad corporativa exitosa*, México, Ed. MacGraw Hill, 2004, 213 pp.

- Rola, Durante, *Las organizaciones que aprenden* Buenos Aires, Ed Macchi, 1998. 320 pp.
- Saló, Núria. *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. México, Ed. Paidós, 2005. 124 pp.
- Soto, Eduardo. *Comportamiento organizacional: impacto de las emociones*. México, Ed. Thomson Learning, 2001. 252 pp.
- Treviño Martínez, Rubén. *Publicidad: comunicación integral en marketing*. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana, 2005. 511 pp.
- Vicente J. Benet; Eloisa Nos Aldás. *La publicidad en el tercer sector: tendencias y perspectivas de la comunicación solidaria*. Barcelona, Ed. Icaria, 2003. 253 pp.
- Watson, Dunn. *Publicidad, publicidad*. México, UTEHA/Noriega Editores, 1993, 398 pp.

Tesis profesionales:

- Barroso Olaguez, Fidencio Alberto, *Diseño de un plan estratégico de mercadotecnia para un servicio de autolavado*. México, UNAM/ Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan, 2005. 170 pp.
- Castro Virginia, Reyes. *Teoría de la Publicidad. Conceptos teóricos y prácticos*. México, UNAM/ FCPyS. 1996. 217 pp.
- Cortínez Cárdenas, Miguel Ángel, *Diseño e implementación de un plan estratégico por parte de la alta dirección de una empresa comercializadora de artículos de vestir*. México, UNAM/ Facultad de Contaduría y Administración, 1998. 223 pp.
- Romero Castañeda, Maria Isabel, *Calidad de las organizaciones públicas y privadas: propuesta de un plan estratégico para el mejoramiento de los servicios turísticos dirigido a la Secretaria de Turismo*. México, UNAM/ Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan, 2000. 197 pp.
- Solís Gómez, Rebeca, *Diagnostico de imagen corporativa de una organización sin fines de lucro: Caso CIMAC*. México, UNAM/ FCPyS, 2004. 200 pp.
- Shiaffini Hernández, Maria del Pilar, *Manual de campañas y estrategias de comunicación social para las áreas de difusión de los gobiernos locales*. México, UNAM/ FCPyS, 2004. 219 pp.

Documentos:

- Acta Constitutiva de la Asociación Civil CADAC, Centro de Arte Dramática.
- Inventariado CADAC 2007-2008.
- Notas del Maestro Héctor Azar, fundador de CADAC.

Tríptico: “Abre el Telón a tu Expresión... CADAC”**Entrevistas:**

- Lic. Rabindranath Espinosa, Coordinador General y Docente de CADAC, entrevistas realizadas el 20 de marzo y el 17 de mayo de 2007.
- Mtra. Marcela Bourges Valles, Coordinadora Académica y Docente de CADAC, entrevista realizada el 1 de abril de 2007.
- Mtro. Rogelio Baltasar, Docente de CADAC, entrevista realizada el 8 de mayo de 2007.
- Lic. Carlos Azar, Coordinador Operativo y Docente de CADAC, entrevista realizada el 7 de abril de 2007.
- Alumnos de CADAC, entrevistas realizadas del 16 de julio al 9 de agosto de 2007.
- Mtro. Arturo Montecillo, Docente de CADAC, entrevista realizada el 13 de septiembre de 2007.

Conversaciones:

- Lic. Rabindranath Espinosa, Coordinador General y Docente de CADAC, charlas realizadas el 18 de octubre de 2007 y el 27 de marzo de 2008.
- Mtra. Marcela Bourges Valles, Coordinadora Académica y Docente de CADAC, charla realizada el 27 de marzo de 2008.
- Lic. Carlos Azar, Coordinador Operativo y Docente de CADAC, charla realizada el 27 de marzo de 2008.
- Arq. Francisco Treviño, miembro del Consejo Directivo de CADAC, charla realizada el 27 de marzo de 2008.
- Lic. Ignacio Soberanes, miembro del Consejo Directivo de CADAC, charla realizada el 27 de marzo de 2008.

Mesografía:

- Alianza Mundial para la Participación Ciudadana, CIVICUS.

Dirección de URL: <http://www.civicus.org> [Consulta: 17 de septiembre de 2007. Hora 7:20 a.m.].

- Centro de Documentación e Información sobre Organizaciones Civiles, CEDIOC.

Dirección de URL: http://www.csh-iztapalapa.uam.mx/cen_doc/index.htm. [Consulta: 1 de abril de 2008. Hora 4:35 p.m.].

- Comunicado de la ONU: *Las Naciones Unidas y la Sociedad Civil*, [En línea], 3 pp. **Dirección de URL:**

http://www.nacionesunidas.org.mx/prensa/comunicados/2004/PR04046Henrique_Cardoso.htm. [Consulta: 20 de noviembre de 2007. Hora 6:30 p.m.].

- Cruz, Anabel; Schall-Emden, Janine, *El Índice de la Sociedad Civil: Herramienta para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil en América Latina*, [en línea], 9 pp.,

Dirección de URL:

<http://www.civicus.org/new/media/ISCHerramienta%20para%20el%20Fortalecimiento%20de%20la%20Sociedad%20Civ.pdf> [consulta: 17 de septiembre de 2007. Hora 2:00 a.m.].

- Charry, Clara Inés. *Organizaciones civiles: nuevos sujetos sociales*. [En línea] Revista "Razón y Palabra". Número 18.

Dirección de URL:

<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n18/18charrcalvil.html>. [Consulta: 4 de octubre de 2007. Hora 8:09 p.m.].

- Ernesto Rodríguez, *Voluntariado, participación, equidad y ciudadanía: Los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo*, [En línea], Argentina, Banco Interamericano de desarrollo, 2000. 8 pp.

Dirección de URL: <http://www.iadb.or/etica>. [Consulta: 5 de julio de 2007. 10:55 p.m.].

- Foundation Center.

Dirección de URL: <http://foundationcenter.org/learn/useraids/whatis.html> [Consulta: 22 de marzo de 2008. Hora 11:27 p.m.].

- Instituto Peruano de Marketing, *Glosario de marketing*, [En línea]

Dirección de URL: <http://www.ipm.com.pe/glosariomktg.htm> [Consulta: 25 de abril de 2007. Hora 3:12 p.m.].

- Legislación Federal, Código Civil, *Título Decimoprimer de las Asociaciones y de las Sociedades*, [En línea], Instituto de Investigación Jurídicas de la UNAM,

Dirección de URL: <http://www.bibliojuridica.org/libros/2/583/pl583.htm>.

[Consulta: 18 de octubre de 2007. Hora 1:45 a.m.].

- Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal, [En línea], Instituto de Investigación Jurídicas de la UNAM,
Dirección de URL: <http://www.bibliojuridica.org/libros/2/583/tc.pdf>. [Consulta: 1 de febrero de 2008. Hora 7:28 p.m.].

- Ley Federal de Sociedades y Asociaciones Civiles, [En línea], Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM,
Dirección de URL: <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/1/2695.htm?s=>. [Consulta: 27 de abril de 2008. Hora 4:20 p.m.].

- Salomon, Lester, *Nuevo estudio del sector emergente*, [En línea], 1992, 14 pp.
Dirección de URL: http://www.lasociedadcivil.org/new_index.phtml?ac=mexico. [Consulta: 2 de septiembre de 2007. Hora 8:46 a.m.].

- Sánchez Gutiérrez, Salvador. *El trabajo del comunicador organizacional*. [En línea] Revista "Razón y Palabra". Número 4.
Dirección de URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/sanchg.htm>. [Consulta: 27 de abril de 2007. Hora 6:02 p.m.].

- Torres, Sergio, *Representaciones sociales en México*, [En línea], Revista "Razón y Palabra". Número 12.
Dirección de URL:
<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n18/18charrcalvil.html>. [Consulta: 6 de noviembre de 2007. 1:40 a.m.].

- Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal, Artículo 1, *Título Preliminar. Disposiciones Generales*. [En línea]. Instituto de Investigación Jurídicas de la UNAM,
Dirección de URL: <http://www.bibliojuridica.org/libros/2/583/pl583.htm>. [Consulta: 1 de febrero de 2008. Hora: 5:13 p.m.].

- S/a, *Dispondrán de 83 mdp asociaciones civiles y promotores culturales*, [En línea], México, El Porvenir.com, Jueves, 15 de Noviembre de 2007. Dirección de URL: http://www.elporvenir.com.mx/notas.asp?nota_id=173694. [Consulta: 17 de noviembre de 2007. Hora 2:07 a.m.].

- <http://www.foromexicanodelacultura.org/node/593> [consulta: 3 de enero de 2008. Hora 8:23 p.m.].

-http://www.usembassy-mexico.gov/bbf/bfdossierS_Fondos_fundaciones.htm
[Consulta: 12 de febrero de 2008. Hora 9:17 p.m.].

-<http://www.notaria4.com.mx/servicios-04.htm>. [Consulta: 25 de abril de 2008. Hora 7:05 a.m.].

-<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/invcomunorga.htm>
[Consulta: 27 de mayo de 2007. Hora 2:48 p.m.].