



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**EL FORO CONSULTIVO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO EN LA
DIFUSIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE INNOVACIÓN.
DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EXTERNA**

TESINA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ANAHID CAMACHO BELTRAN

ASESORA: DRA. FRANCISCA ROBLES



CIUDAD UNIVERSITARIA, CD.MX, SEPTIEMBRE 2021



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.

Dedicatorias

A mis padres

Dedicó esta tesina a mis padres por haberme brindado las herramientas necesarias para enfrentar la vida y por forjarme como la persona que soy en la actualidad.

En especial, a mi madre por su esfuerzo y dedicación, estaría orgullosa de ver este éxito alcanzado.

A mis hermanas

Por haber sido mi apoyo durante este proceso y por su cariño.

Agradecimientos

A mi asesor

Por aceptarme y ser paciente en la elaboración de este proyecto.

A los sinodales

Le agradezco a los sinodales por leer este documento e indicarme un sinnúmero de mejoras y formas de aclarar conceptos para la lectura del presente informe.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
Hipótesis	6
Objetivos.....	6
Capítulo I.....	7
Planeación Estratégica en la Comunicación Organizacional	7
1.1. ¿Qué es la comunicación?	6
1.1.1. Definición	8
1.1.2. Modelos de Comunicación y sus elementos	10
1.1.3. Tipos de Comunicación	14
1.2. ¿Qué es la organización?.....	16
1.2.1. Definición	16
1.2.2. Tipología de las Organizaciones.....	18
1.2.3. Principios de la Organización.....	22
1.2.4. La importancia de la Organización: sistema vivo	24
1.3. Comunicación Organizacional	27
1.3.1. Definición	27
1.3.2. Clasificación de la Comunicación Organizacional	29
1.3.3. La importancia de la Comunicación Organizacional	32
1.4. La Planeación Estratégica de Comunicación Organizacional.....	35
1.4.1. Antecedentes	35
1.4.2. ¿Qué es la planeación estratégica?	37
1.4.3. Tipos de Estrategia de Comunicación	40
1.4.4. Formulación de la Estrategia.....	43
1.4.5. Cómo se aplica la Planeación Estratégica en la Comunicación Organizacional	47
Capítulo II.....	48
Consultivo Científico y Tecnológico.....	48
2. ¿Qué es Foro Consultivo Científico y Tecnológico?	48
2.1. Antecedentes	48

2.2. Estructura Organizacional.....	52
2.3. Identidad Corporativa	56
2.3.1. Identidad Conceptual.....	57
2.4. Funciones	59
2.5. Públicos de la Organización.....	60
2.6. Comunicación Organizacional del Foro Consultivo	62
2.6.1. Interna.....	62
2.6.2. Externa	63
Capítulo III.....	65
Diagnóstico y propuesta de estrategia de Comunicación Externa.....	65
3. Metodología.....	65
3.1. Técnicas de investigación	66
3.1.1. Análisis FODA.....	66
3.1.2. Matriz de Evaluación del Entorno (MEE).....	67
3.1.3. Matriz de Evaluación de Amenazas (MEA).....	68
3.2. Diagnóstico	69
3.2.1. Análisis FODA.....	69
3.2.2. Matriz de Evolución de Amenazas (MEA)	73
3.2.3. Matriz de Evaluación del Entorno (MEE)	75
3.3. Resultados	77
3.4. Propuesta de Estrategia de Comunicación Externa	80
3.4.1. Propuesta: Creación de una Gaceta de Innovación para la divulgación de la ciencia, tecnología e innovación.	81
Conclusiones	85
Referencias Bibliográficas.....	86
Referencias Electrónicas.....	88
ANEXOS	91

INTRODUCCIÓN

Para realizar la presente investigación se eligió al Foro Consultivo Científico y Tecnológico enfocado a la divulgación científica en México. Cuenta con más de 8 años de experiencia en el sector, ha experimentado un crecimiento importante en los últimos años, pero esto repercutió en otras áreas dificultando su adaptación a su entorno.

El presente estudio tiene como fin proponer el diseño de una estrategia de comunicación externa que sirva de apoyo para la difusión de las políticas públicas de innovación del Foro y su posicionamiento. El trabajo de investigación se divide en tres capítulos que se desglosan a continuación.

El primer capítulo aborda la parte teórica, donde se explica sobre la comunicación su importancia dentro de las organizaciones y los procesos, las estrategias de comunicación que dan la pauta al desarrollo de las propuestas, además de emplear algunos términos como: planeación estratégica, comunicación organizacional; interna y externa, entre otros temas indispensables para el desarrollo de esta disertación.

El segundo capítulo trata sobre la organización “Foro Consultivo Científico y Tecnológico” se describe su creación, contexto, servicios, organigrama, su identidad institucional y el manejo de la comunicación con sus públicos internos y externos.

El tercer capítulo abarca un diagnóstico de situación actual del Foro Consultivo Científico y Tecnológico, así como la propuesta de estrategia de comunicación para la difusión y posicionamiento de la organización, en función de las problemáticas comunicacionales actuales siendo este el punto de partida para la formulación de la estrategia de comunicación externa.

Las fases de investigación comprenden primero en conocer el entorno y obtener información de la organización, la segunda, en analizar y profundizar en los datos obtenidos para enfocarse en el aspecto comunicativo, y tercero definir sus necesidades comunicativas.

Para finalmente, realizar una propuesta de planeación estratégica de comunicación organizacional que permita mejorar su comunicación externa. Con esta formulación se pretende dar una aportación al Foro Consultivo Científico y Tecnológico.

Hipótesis

El diseño de un espacio para el intercambio de ideas o propuestas sobre temas de ciencia y tecnología permitirá integrar al sector empresarial en el diseño y difusión de las políticas públicas de innovación y el posicionamiento del Foro Consultivo.

Objetivos

- **Objetivo General**

Diseñar una estrategia de comunicación externa para la difusión e integración del sector productivo en el diseño de las políticas públicas de innovación.

- **Objetivos Particulares**

1. Analizar el Foro Consultivo Científico y Tecnológico entorno a la difusión y diseño de las políticas públicas de innovación.
2. Aplicar un diagnóstico organizacional para el Foro Consultivo Científico y Tecnológico.
3. Diseñar una estrategia de comunicación externa para el Foro Consultivo Científico y Tecnológico.

Capítulo I

Planeación Estratégica en la Comunicación Organizacional

El objetivo del presente capítulo es mostrar los diferentes aspectos de la comunicación, desde su papel como herramienta hasta instrumento utilizado por las organizaciones.

1.1. ¿Qué es la comunicación?

La comunicación es una necesidad de las personas y las sociedades, que surge con el fin de intercambiar información y relacionarse entre sí. Desde el punto de vista teórico es considerada como el acto de transmitir mensajes, siendo un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan entre sí para el intercambio de mensajes con códigos similares tratando de comprenderse e influirse de forma persuasiva utilizando un canal que actúa como transmisor de la información.

Esto quiere decir, todos los individuos nos comunicamos de forma constante, sin importar el tipo de condiciones y dónde estemos. Por medio de la palabra, lo que los antiguos griegos llamaron *logos*: la habilidad de comunicarse, de argumentar y persuadir. De allí que comunicar signifique transmitir ideas y pensamientos con el objetivo de ponerlos “en común” con otro.

No obstante, se considera un instrumento básico de sobrevivencia porque nos permite cubrir nuestras necesidades más básicas y entablar relaciones con diversas personas, ya sea de forma oral o escrita. Por este medio, podemos construir nuestra realidad, intercambiar ideas y comprender costumbres sociales, así como en el ámbito laboral es la base de toda la organización volviéndose imprescindible.

Los principios de la comunicación se resumen en los siguientes elementos: omnipresente (presente en todas partes), inevitable (es imposible no comunicarse), irreversible (lo dicho no se puede borrar), predecible, personal, continua, dinámica, transaccional, verbal y no verbal.

A grandes rasgos la comunicación se caracteriza por:

1. Es un proceso de intercambio de información, que se da entre las personas.
2. Durante el proceso comunicativo se involucran diferentes elementos (receptor, mensaje, canal y emisor), y que deben estar presentes para el proceso.
3. Existe una retroalimentación, aunque también puede ser unidireccional.

Por ende, resulta interesante ver cómo esta herramienta se utiliza para distintos fines. De modo que, es importante establecer como precepto algunos conceptos de comunicación para comprender el enfoque de estudio de este trabajo que se presenta.

1.1.1. Definición

En primera instancia el término comunicación proviene del latín "*comunicare*", y se refiere a compartir o transmitir ideas, pensamientos, opiniones o información a un grupo de persona (s). Es un instrumento social de suma relevancia, sin la cual no se podría lograr influir en las ideas, sentimientos o acciones de una o varias personas.

Como Montevalban V. Manuel menciona que es: "El fundamento de las relaciones entre las personas y de su actividad intelectual, cualquiera que sea su forma de expresión, que está determinada por la relación del ser humano con su entorno

social en el que se identifican o enfrentan sus posiciones utilizando un sistema de signos comunes.”¹

El autor señala en la definición que el intercambio de mensajes se da mediante un proceso de interacción social que involucra un contexto y una serie de códigos que van desde ideas, emociones, palabras, posturas o gestos.

Queda claro que el poder de la comunicación es la capacidad para efectuar cambios en la vida de las personas como lo define Wilson: “La comunicación es una acción por parte de un organismo que altera la probabilidad de comportamiento de otro, de modo adaptativo, o bien para el emisor o para ambos (emisor y receptor).”²

Es un proceso continuo en donde se crean espacios de interacción entre dos o más personas puede darse en diversos entornos. Tan solo somos lo que comunicamos a los demás por medio de palabras, gestos y posturas. No podemos vernos los unos a los otros; tan sólo podemos ver nuestros instrumentos de comunicación.³

Algunos teóricos, como Robert D. Breth, aseguran que la comunicación es un fenómeno instintivo, semejante a la acción de respirar, por esta razón resulta relevante que el ser humano deje de respirar o de relacionarse.⁴ Esto significa que el mensaje involucra las características de universalidad, la macro visión, el aprendizaje y la evolución.

Según, Watzlawick, Hemilc y Jackson autores del libro “*La Teoría de la Comunicación Humana*”, señalan que en el proceso comunicativo no sólo hay un intercambio de información, sino que al mismo tiempo se imponen conductas para obtener sus objetivos por medio de la persuasión.

¹ Montalbán Vázquez, Manuel., *Empresa y Medios de Comunicación*, 1997, México, Ed.: Gestión 2000, pág. 21.

² Francisco Garrido, Javier., *Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, 2004, México, Ed.: Gestión 2000, pág. 21

³ Sandra H., y Richard L.W., *La Comunicación*, 1974, México, Ed.: Logos Consorcio, pág. 13

⁴ Ramos Padilla, Carlos G., *La Comunicación: Un punto de vista organizacional*, 1998, México, Ed. Trillas, pág. 13 -14

En términos generales la comunicación es el proceso mediante el cual se transmite información (ideas, opiniones, costumbres, etcétera.) de una persona a otra mediante el uso del habla, la escritura o signos de manera que resulta un proceso complejo, el cual nos permite otorgarle un sentido a la realidad y comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción.

Para lo anterior es importante analizar el proceso comunicativo que se expondrá en el siguiente apartado exponiendo determinados modelos y su estructura.

1.1.2. Modelos de Comunicación y sus elementos

Uno de los primeros en profundizar en el estudio de la comunicación fue Aristóteles, él define como la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión. Esta concepción señala que requiere tres componentes: el orador (quién habla o emite el mensaje - emisor), el discurso (qué comunica o mensaje), y el auditorio (a quién envían el mensaje - receptor).

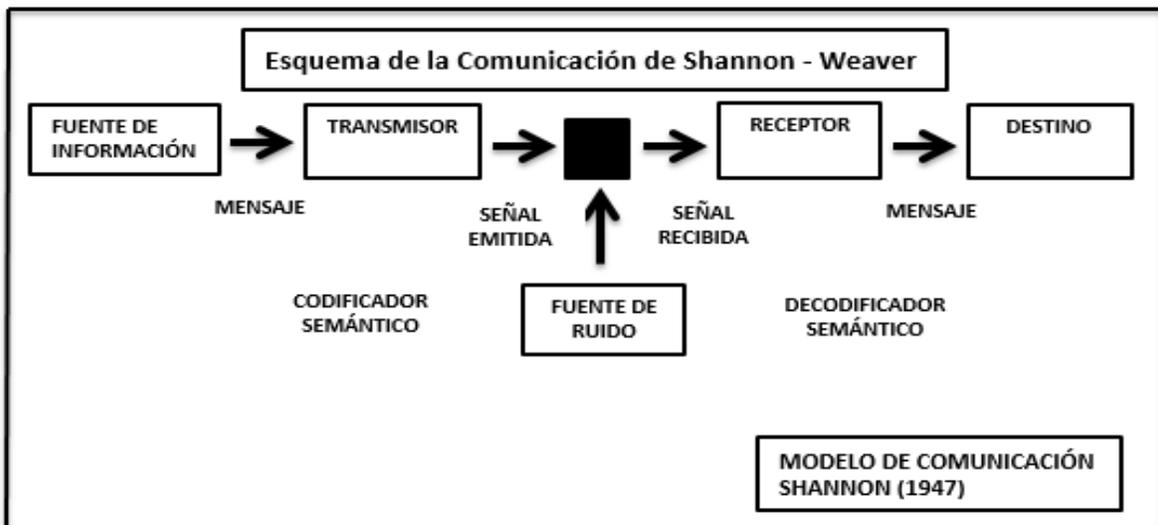
Otro modelo es el de Shannon y Weaver, que se representa por un esquema de forma lineal o secuencial se representa por seis elementos:

- **Fuente o emisor:** componente inicial del proceso por el cual se determina el tipo de mensaje que transmitirá y el grado de complejidad.
- **Transmisor:** es la sección que transforma el mensaje emitido para enviarlo al receptor.
- **Canal:** es la parte técnica por donde se transporta el mensaje o la información.
- **Receptor:** es aquella persona que recibe el mensaje mediante el canal, y su función consiste en decodificar el mensaje transmitido y conducirlo por el medio.

- **Destinatario:** es aquella persona que tiene la capacidad para emitir un mensaje o transmitirlo por medio de un canal a un receptor.
- **Ruido:** se refiere a la distorsión en forma externa de la información, y puede perturbar o alterar el grado de la señal durante su transmisión.

Figura 1: Proceso Comunicativo

Modelo de Comunicación Tradicional



Fuente: Bartoli, Annie., *La organización comunicante y la comunicación organizada*, 1992, México, Ed.: Paidós Ibérica, pág. 20.

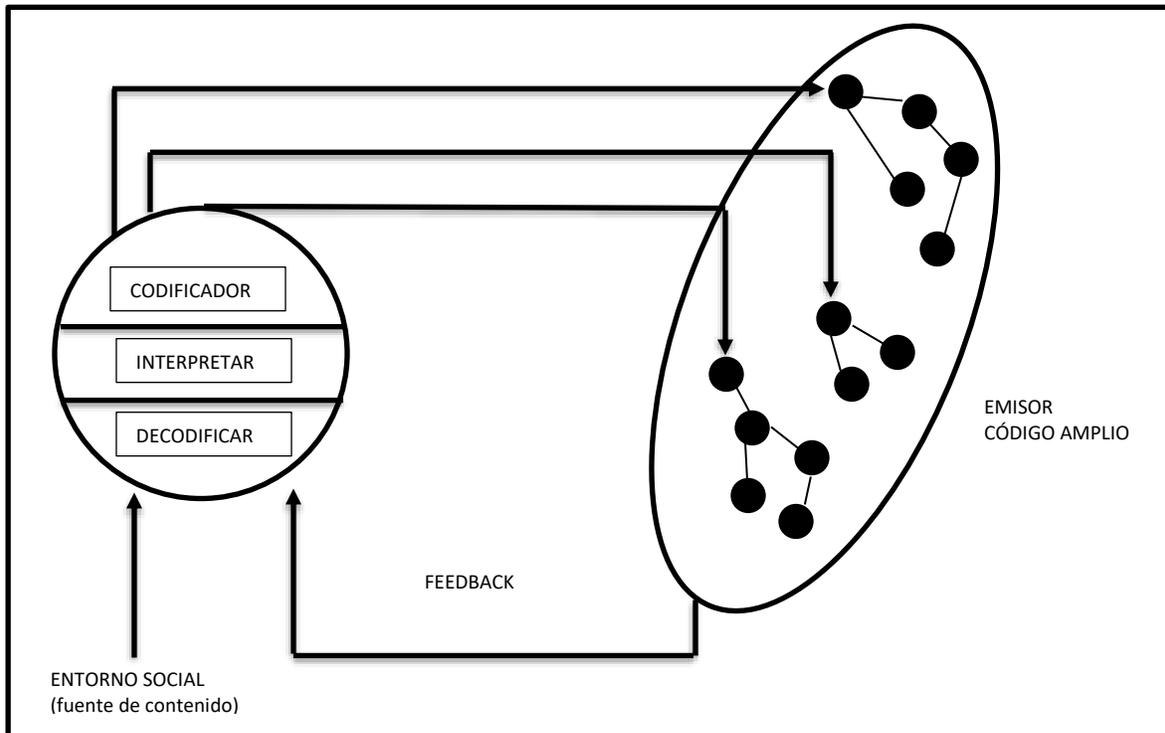
Otra aportación es la de Wilbur Schramm que puntualiza que los procesos de codificación y de decodificación se remiten a un campo de experiencias que no concuerdan, se describe: “La comunicación es un proceso determinado por compartir, por lo tanto por establecer relaciones entre las personas que tengan en común tres componentes como la fuente, mensaje, y el destino.”⁵

En este caso Wilbur establece emisor (comunicador) y receptor (perceptor) hace referencia a que el emisor es el responsable de enviar un mensaje mientras el receptor es el encargado de recibirlo y reinterpretar esa información, por tanto, el

⁵ Tocarante, Arturo., *Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso banco de Venezuela*, Grupo Santander, [ref. octubre 2003], Disponible en la Web.: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/mogescomorg.htm>

comunicador y perceptor pueden ser a la vez fuente y receptor. Su modelo es el siguiente:

Figura 2: Proceso Comunicativo: Wilbur Schramm



Fuente: Aguado, Juan Miguel, *Introducción a las Teorías de la Información y Comunicación*, 2004, Universidad de Murcia, pág. 177

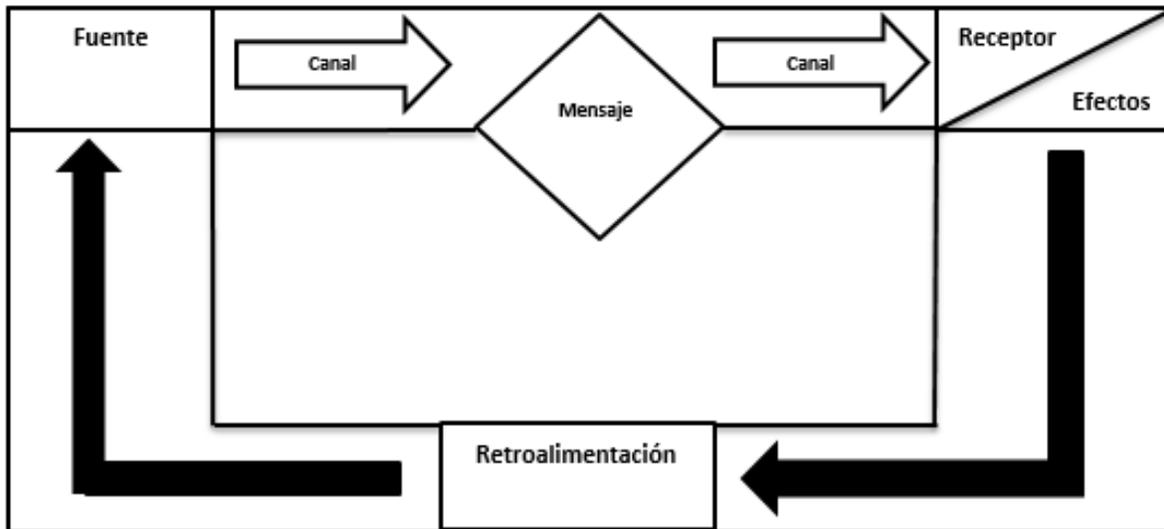
A lo que se contrapone con otros autores que señalan el momento determinado en el proceso comunicativo y analizan sólo cuatro componentes: la fuente, el mensaje, el canal y el receptor, y se agrupan bajo el modelo F-M-C-R, se presenta de forma simple, pero nos permitirá tener un punto de partida. Los elementos que integran al modelo son:

- **Fuente:** es el origen del mensaje.
- **Mensaje:** el estímulo que la fuente transmite al receptor. (es la idea o sentimiento que se comunica)
- **Canal:** es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor.
- **Receptor:** simboliza el objeto de la comunicación.
- **Efectos:** ocurren como resultado de la transmisión de un mensaje.

- **Retroalimentación:** es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente.

Figura 3: Proceso Comunicativo

Modelo F-M-C-R



Fuente: Hayes Bradley, Patricia y Baird, Jr, John E., *Communication for Business and Professions*, 1980, Ed.: Iowa, pág.7

Por consiguiente, este modelo puede lograr una retroalimentación, y de esta forma obtener información siendo el más completo en desarrollar el proceso.

Se puede concluir, que la comunicación cumple una función social (relaciones humanas), esto implica que la interacción entre varias personas o grupos. Por ello comunicar significa: “La acción de transmitir información a una o varias personas”⁶.

Enseguida se explicará los tipos de comunicación y sus aplicaciones en las relaciones humanas y en las organizaciones.

⁶ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, 2019, Ed. Trilla, México, pág. 18

1.1.3. Tipos de Comunicación

En la sección anterior se han esbozado los principales modelos de la comunicación, para entender metodológicamente la trayectoria que sigue el mensaje y cómo lo interpreta el receptor por medio de herramientas comunicacionales.

Las formas de comunicación humana van desde un gesto, un dibujo, una actitud o una imagen, que han permitido establecer dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal:

1. **La comunicación verbal:** emplea la dicción y el lenguaje como código, y puede ser oral y/o escrita. Se toma en cuenta al receptor en el uso de las palabras, códigos inexactos o por tener varios significados (connotaciones), lo que puede originar diferentes interpretaciones o fracasar en el proceso comunicativo.
2. **La comunicación no verbal:** utiliza lo corporal y gestual como código. Éste incluye los movimientos corporales, gestos, e incluso el manejo de objetos, materiales, tiempo, y espacio cuando nos comunicamos.

Otro aspecto importante del contexto de la comunicación es el nivel en el que se realiza ésta. Se reconocen principalmente tres niveles de comunicación:

1. **Comunicación intrapersonal:** se refiere a los diálogos que tiene la persona consigo misma; por ejemplo, los pensamientos.
2. **Comunicación interpersonal:** tiene que ver con el diálogo entre dos personas.
3. **Comunicación en público:** se relaciona en la que un individuo presenta un mensaje ante un grupo de más de siete personas.

Cada uno de estos niveles de interacción podría llevarse a cabo cara a cara o a través de un medio de comunicación entre emisor y receptor que permita la interacción.

Por otra parte, la comunicación también puede dividirse según el tipo de interacción que se tenga.

- 1. La comunicación interpersonal:** tiene lugar en forma directa entre dos o más personas cercanas físicamente, utilizando los sentidos y favorece a mantener las relaciones personales.
- 2. La comunicación intermedia:** se distingue por la presencia de un instrumento técnico, por ejemplo: una llamada telefónica.
- 3. La comunicación de masas o social:** tiene como finalidad la transmisión de ideas de un grupo para establecer contacto con todos sus integrantes.
- 4. La comunicación verbal:** es la relación entre personas para transmitir información, y poner en posesión del interlocutor los conocimientos de los que no disponía anteriormente.
- 5. La comunicación no verbal:** no se trata de la conducta humana instintiva sino del comportamiento adquirido mediante el proceso de socialización a través de movimientos corporales, modificaciones de la voz, espacio, gestos, simbología, música, y el tiempo.

Igualmente, la comunicación se modifica y en muchos casos se ha concentrado en la parte interpersonal, pequeños grupos o en los medios de comunicación social. Como lo señala Carlos Ramos en su libro: *“La comunicación: un punto de vista organizacional”*, las personas se desenvuelvan en tres ámbitos: ⁷

⁷ Ramos Padilla, Carlos G., *La comunicación: un punto de vista organizacional*, México, Ed.: Trillas, pág. 10

- 1. Personal:** involucra el diálogo en forma horizontal.
- 2. Institucional:** referido a la participación de los sujetos en el interior de las organizaciones.
- 3. Colectivo:** opera en enormes conglomerados sociales.

En resumen, las diferentes formas de comunicarse han permitido dar una visión más amplia sobre su implicación en el sector organizacional como en un grupo de personas para establecer relaciones laborales o afectuosas.

1.2. ¿Qué es la organización?

La organización es considerada un sistema abierto y está inmersa en un ambiente dinámico en el que influye y por el que es influida de modo que es importante conocer su entorno organizativo para lograr un equilibrio con su medio ambiente.

A continuación, se enlistan una serie de definiciones sobre la función de la organización, que nos permitirán entender su función y propósito.

1.2.1. Definición

La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego *organón* que significa instrumento, otra que se refiere a una entidad o grupo social, y por último a la que se relaciona como un proceso.

Pero, ¿qué es una organización?, el teórico Javier G. Francisco lo define como: “El conjunto de personas que actúan juntas, con una división lógica del trabajo para alcanzar un objetivo común.”⁸ de manera que, existe cuando hay interacción entre

⁸ Francisco, Javier G., Comunicación Estratégica, Ed. Gestión 2000, México, pág. 68

las personas para desempeñar funciones esenciales para alcanzar metas convirtiéndose en un instrumento social para el desarrollo social y económico.

El término se define como un conjunto de personas que buscan alcanzar determinadas metas que no se lograrían de manera individual, se deben establecer una serie de acciones: definir qué tareas se llevaran a cabo, quién o quiénes las realizarán, cómo se tomarán las decisiones, así como determinar la estructura organizacional mediante la cual se identificarán los niveles de autoridad.

Para Agustín Reyes Ponce, la expone como: “La estructuración de la relación que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”⁹

Desde punto de vista anterior, se establece la disposición y correlación de tareas que un grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

Según la taxonomía, la organización es un grupo de personas y un conjunto de características que se agrupan en arquitectura, rutina y cultura, la arquitectura: comprenden lo que se describe en el organigrama de la empresa, la rutina: son todos los procesos, políticas y procedimientos de gestión, y la cultura: son los valores fundamentales que comparten los miembros de la empresa.

Se puede inferir que: “Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad, jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir”.¹⁰ como lo puntualiza Eugenio Sisto Velasco.

⁹ Münch Galindo, Lourdes., *Fundamentos de administración*, 1990, México, Ed. Trillas, pág. 107

¹⁰ *Ibidem*, pág. 107

Para que una organización logre alcanzar las metas es necesario el recurso humano y el recurso material (infraestructura), ambos se encargan de transmitir los valores, servicios y objetivos esto mediante la asignación de roles o grupos de trabajo.

Con estos elementos se puede delimitar a la organización como: “El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”.¹¹

Con todas estas definiciones queda claro que una organización está integrada por personas, estructura, coordinación, agrupación y asignación de actividades y responsabilidades, jerarquía, establecer los métodos de trabajo y los objetivos.

En conclusión, es un sistema abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno.

Con base en lo anterior las organizaciones se clasifican según los criterios de servicio que ofrecen al público, la cual se denomina; tipología de las organizaciones que haremos mención en el siguiente apartado.

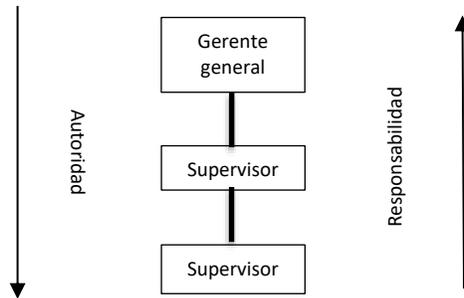
1.2.2. Tipología de las Organizaciones

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implementar en un organismo social. La determinación de la clase va depender de factores tales como el giro y magnitud, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción o servicios. Los tipos de organización más usuales son:

¹¹ Ibidem, Pág. 108 - 109

- **Lineal o militar:** se le conoce así porque, precisamente, se utiliza en instituciones militares y en pequeñas empresas. Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quién toma todas las decisiones y tiene el mando.

Figura 1.1 MODELO LINEAL



La actividad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea como se muestra en la Figura 1.1, donde un jefe superior distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez le reportan a un sólo jefe.

- **Funcional o de Taylor:** consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización a cada persona, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número de funciones. Su creador fue Frederick Taylor, quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; planteaba que las actividades se dividiesen en varias especialidades.

Cómo se muestra en la Figura 1.2, se observa cómo los empleados del nivel superior se encargan de las funciones administrativas, mientras que los niveles inferiores se enfocan en la producción.

Figura 1.2 MODELO TAYLOR



- **Lineo - funcional:** aquí se combinan los dos tipos de organización; la lineal o militar (cadena de mando) y la funcional (la especialización de cada actividad en una función). Los canales de comunicación (lineal) adecuados para cada una de las áreas; conservando su autoridad y responsabilidad. Es la más aplicada en la actualidad.
- **Staff:** surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance tecnológico, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles y contar especialistas.

Este tipo de organización no requiere de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones, sino que lo hace a través de la responsabilidad.

- **Matricial:** también conocida como organización matriz o de proyecto. Consiste en un sistema de mando múltiple requiere una estructura sólida y su implementación requiere de tiempo por ser un proceso largo.

Otra forma de clasificar a las organizaciones es la que se divide en unidades de trabajo. Las más comunes son:

- **Por producto:** se divide a la empresa en subcategorías donde se integra un equipo con responsabilidades sobre un producto o servicio. Cada equipo está conformado por personas que tiene habilidades y experiencia en el ramo. Es muy utilizado en empresas grandes.
- **Funcionales:** se separan por área y cada uno tiene a sus empleados dedicados a su función principal. Aquí se da la especialización y es uno de los más usados en las empresas.
- **Con base a territorios:** cada división se enfoca en los problemas y oportunidades de su territorio. Se enfatiza en los mercados locales.

- **Por tipo de cliente:** la empresa se divide según el tipo de cliente, y de esta manera satisface las necesidades. Las compañías que se enfocan a la venta suelen ocupar este tipo de organización.

Muchos autores desarrollaron criterios para conformar dicha clasificación según el entorno, servicio o producto, territorio o giro comercial. A continuación, se muestran algunas clasificaciones de las organizaciones.

Cuadro N°1
Clasificaciones o Tipologías sobre la Organización

Autor	Tipos	Ejemplos
Talcott Parsons	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De producción ➤ De metas políticas ➤ Integrativas ➤ De mantenimiento de patrones 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas (B&S) ➤ Partidos, sindicatos ➤ Policía, bomberos ➤ Educativas, culturales
Renate Myntz (con base en sus objetivos)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se limitan a la coexistencia de sus miembros. ➤ Actúan de manera determinada sobre las personas admitidas. ➤ Buscan el logro de cierto resultado hacia afuera. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Círculos de esparcimiento o recreación. ➤ Escuelas, universidades, hospitales, prisiones. ➤ Policía, partidos, asociaciones benéficas.
Peter Blau y William Scott	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De beneficio mutuo ➤ Firmas comerciales ➤ De servicios ➤ De bienestar común 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sindicatos, partidos políticos, clubes, sectas ➤ Industrias, bancos. ➤ Hospitales, escuelas ➤ Oficinas gubernamentales policía, bomberos
Amitai Etzioni (con base en la función control)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coercitivas ➤ Utilitarias ➤ Normativas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prisiones ➤ Empresas (B&S) ➤ Iglesias
Daniel Katz y Robert Khan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Productivas ➤ De mantenimiento ➤ De adaptación ➤ Político-administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas (B&S) ➤ Escuelas, sectas religiosas ➤ Universidades, institutos de investigación. ➤ Partidos políticos, sindicatos, organizaciones profesionales.
José Mendez, Santiago Zorrilla y Fidel Monroy (según su estructura)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informales ➤ Formales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Familia, grupo de amigos, asistentes a un concierto ➤ •Organizaciones con objetivos específicos, bajo normas y una autoridad.

Fuente: Méndez, José Silvestre., *Dinámica social de las Organizaciones*, 1993, Ed.: McGraw-Hill

Como se contempla en la tabla no se puede generalizar el rubro de las empresas, ya que cada una difiere en su funcionamiento y su estructura. Éste tipo de clasificación organizacional, toma en consideración los siguientes criterios:

1. La naturaleza o la actividad económica
2. La de su creación: social, educativa, política o económica.
3. Los intereses de los miembros, dueños, patrocinadores o promotores.
4. Su rol o función en la sociedad.

Si analizamos lo anterior, se podrá observar que las personas están absorbidas por algún tipo de organización, que pueden ser el trabajo, escuela, iglesia, clubes deportivos, sindicatos, deportes y el trabajo se clasifican según su estructura, objetivos y entorno.

Por ejemplo, Chiavenato determina: “Como cualquier otro organismo vivo, nacen, crecen viven y mueren pasando por ciclos vitales de crecimiento, maduración, expansión, consolidación y declive, de ahí deriva su complejidad”.¹²

En términos generales, las organizaciones son instancias dinámicas que su elemento principal son las personas y los sistemas; se estudian como sistemas sociales. Finalmente, para que tengan éxito en la actualidad se requiere que ésta sea vislumbrada, analizada y gestionada desde una perspectiva multidimensional, interdisciplinaria, transdisciplinaria y como sistema vivo, dada su complejidad.

1.2.3. Principios de la Organización

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización que deben aplicarse en el proceso, se encuentran íntimamente relacionados, y son:

¹² Chiavenato, Idalberto., *Comportamiento Organizacional*, 2004, Ed.: Thomson, México, pág. 49.

1. **Del objetivo:** todas y cada una de las actividades establecidas deben ir vinculadas con los objetivos y propósitos de la organización.
2. **Especialización:** el trabajo debe subdividirse en actividades claramente delimitadas. Como Adam Smith lo apunta: “El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad”.¹³
3. **Jerarquía:** consiste en los niveles de autoridad plasmados de forma jerárquica, empieza por el director y desciende hasta el último trabajador.
4. **Autoridad y responsabilidad:** esto hace referencia a que cada grado de responsabilidad le corresponde un poco de autoridad.
5. **Unidad de mando:** es un centro de autoridad, quién toma las decisiones sobre un grupo y este responde única y exclusivamente ante éste mando.
6. **Difusión:** sirve para comunicar dentro de la organización las obligaciones y responsabilidades tanto del empleado como de la empresa.
7. **Tramo de control:** hace hincapié al número de subordinados que puede tener un gerente, es decir, existe un límite en cuanto a la cantidad de empleados que deben reportar a un ejecutivo.
8. **De la coordinación:** en este punto debe existir una sincronización de los recursos que integran la empresa para cumplir los objetivos generales.
9. **Continuidad:** si la estructura organizacional es apropiada o no, si requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

¹³ Münch, García., Fundamentos de la Administración, 1990, Ed.: Trillas, México, pág. 109

1.2.4. La importancia de la Organización: sistema vivo

Actualmente, los individuos tienen un concepto diferente de la forma como operan las organizaciones, que ha ido cambiando con el transcurso del tiempo. El ser humano aprendió que para subsistir no podía hacerlo solo y busco el modo de organizarse en grupos para alcanzar sus objetivos.

Esto significó el inicio de los estudios sobre las teorías de la organización y escuelas del comportamiento organizacional que evolucionaron a partir del siglo XX. Las teorías son la base para analizar y abordar problemáticas existentes y se aplican al observar los desafíos y así elaborar un marco que permita plantear una serie hipótesis.

Las teorías que se plantean en este trabajo son: clásica, la humanística, la de sistemas y la de contingencia; y son fundamentales para entender cómo se organizaba el trabajo, y la manera de alcanzar los objetivos del personal y de las organizaciones.

➤ En la Teoría Clásica o Racionalista

Su enfoque de estudio parte de un todo organizacional para garantizar la competencia a través de las personas y los órganos que la integran, toma como base la división del trabajo. Los teóricos que pusieron las bases fueron Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

Max Weber quién es considerado el sociólogo más importante de todos los tiempos planteaba que una organización debía servir a las necesidades de la sociedad industrial. Enfatizó en lo siguiente:

1. Tener una jerarquía de autoridad bien definida
2. Desarrollar estándares de operación precisas
3. Establecer la parte de responsabilidad y obligaciones a cada empleado

4. Delimitar la injerencia del personal sobre la organización
5. La relación entre los empleados y funcionarios debe ser impersonal y formal.

En el caso de Frederick W. Taylor (ingeniero e inventor estadounidense) quería establecer los principios básicos para un desempeño eficaz y científico del trabajo tratando de implementar la optimización de la producción, con base en “tiempos y movimientos”, es decir, haciendo énfasis en dividir las tareas mentales y manuales dejando de lado al factor humano. Recalcó lo siguiente:

1. El personal deberá ser seleccionado y colocado en el puesto que más vaya acorde con sus características intelectuales.
2. Se deberá compartir por igual las responsabilidades tanto en administradores como en trabajadores.

En tanto, Henri Fayol, empresario e ingeniero de origen francés, en su estudio resaltó la importancia que toda organización requiere de una especialización del trabajo, obligaciones y responsabilidades, obediencia, un jefe que lleve el control, planificación y priorización de las tareas, pago justo por el trabajo y la centralización.

➤ **Teoría Humanista**

Como bien lo dice su nombre se enfoca en el aspecto humano dentro de las organizaciones. Los autores que se enfocaron en este estudio fue Elton Mayo y Douglas McGregor.

En su estudio se dieron cuenta que los empleados son más productivos al ser reconocidos, de este modo se concluyó que éstas son entes sociales, sus relaciones grupales (formales e informales) van más allá de un aspecto estructural o económico, sino psicológico resaltando la importancia del ser humano y las organizaciones.

Parte de la investigación, dedicó a comprender el comportamiento grupal, el modo en que se desarrolla dentro de las organizaciones, además conocer acerca del impacto del liderazgo, pero también la comunicación interna y las relaciones entre grupos. En el caso de McGregor, se enfocó más en conocer la necesidad de autodesarrollo del ser humano y sus implicaciones organizacionales.

➤ **Teoría Sistemas**

Para los autores, Daniel Katz y Robert Kan, consideran a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes, es decir, cómo se visualiza en el medio que lo rodea.

Aquí se observó a la organización como un sistema y subsistemas. En otras palabras, todo sistema y cada uno del subsistema que forman el todo (subsistemas, funciones, mecanismos y responsabilidades), es identificado como una unidad social, económica y técnica.

Es social porque emplea personas que trabajan para un fin común, sin embargo, es económica, emplea recursos financieros, y es técnica, utiliza medios tecnológicos para llegar a un resultado.

➤ **Teoría del Continente**

Uno de los principales autores de esta corriente fue Joan Woodward, hizo investigaciones en algunas empresas encontró la similitud entre el uso de la tecnología y su forma de estructurarse.

Estas teorías fueron la base para la creación de una organización y entender mejor cómo funcionan y su diferencia ya sea por su tamaño, estructura, objetivo o relación con el ambiente. En la actualidad, una organización debe ir adaptándose al entorno cambiante y con ello todo aquello que lo integra.

Para finalizar, cada autor mencionado planteó un enfoque teórico desde su perspectiva lo que ha permitido comprender mejor la organización y su vinculación con el factor humano.

1.3. Comunicación Organizacional

Es importante resaltar la relevancia de la comunicación en las organizaciones, ya que, por medio de ella, se logran estructurarse formalmente para poder cumplir sus objetivos y lograr la coordinación de actividades.

Procederemos a describir algunos enfoques que han generado mayor influencia en su desarrollo y desempeño para darnos una idea del alcance de la comunicación organizacional.

1.3.1. Definición

La comunicación organizacional es un sistema complejo de significación, información y relación, que no solo busca emitir mensajes sino la conjugación de varios elementos para generar un impacto para alcanzar los objetivos planteados tanto por la organización como por sus miembros, esto servirá como mecanismo social para fortalecer las relaciones internas y externas.

También se puede entender de tres formas distintas: la primera, como un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, la segunda, como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el acontecimiento dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio, y la tercera acepción, se entiende 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 y su medio.

En la opinión Fredric Jablin, “Es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados”.¹⁴

Goldhaber, Gerald M., en su libro *Comunicación Organizacional* considera que: “La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo”.¹⁵

A lo que Martínez Velasco y Nosnik, afirman que: “La comunicación es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se ponen en contacto con otro individuo... esto clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él”¹⁶

En el caso de Gary, Kreps., denomina a la comunicación organizacional “Como un proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”.¹⁷ Para autores como Carlos Ramón Padilla dice: "La esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".¹⁸

Otro investigador, Fernández Collado, puntualiza que: “Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Estos mensajes circulan en

¹⁴ Jablin, Fredric M., *Estudio de la Comunicación Organizacional: Su evolución y su futuro*, 1988, México, Ed.: Mc Graw Hill, pág. 11

¹⁵ Goldhaber, Gerald M., *Comunicación Organizacional*, 1986, México, Ed.: Diana, pág.109

¹⁶ Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik O., Abraham, *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*, 1988, México, Ed.: Trillas, pág. 30

¹⁷ Félix Mateus, Anabela, “La comunicación en las teorías de las organizaciones.” (Artículo) [ref. 2014] Disponible en la Web: <https://revistas.ucm.es>.

¹⁸ Ramo Reyes W., David y Paredes Sandoval, “Comunicación Organizacional”. (Artículo). [ref. 2017], Ecuador, COMPAS, Disponible en la Web: <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>

todos los niveles y de diversas maneras. La comunicación se puede dividir en interna y externa”.¹⁹

En conclusión, la comunicación tiene un papel importante dentro de una empresa porque encadena todas las áreas y fusiona las actividades para que estén encaminadas a un fin común. Justamente esta la razón primordial para que la comunicación organizacional sea un elemento fundamental dentro de las organizaciones que fortalezca y fomente la identidad.

Bajo este panorama se va a proceder a explicar en el siguiente subtema las divisiones de la comunicación organizacional y sus medios por los cuales se gestiona.

1.3.2. Clasificación de la Comunicación Organizacional

Ésta clasificación se da bajo ciertos criterios: el tipo de canal usado para transmitir el mensaje, el flujo de la información, y quién es el receptor. Para Fernández Collado, existen dos grupos dentro de la comunicación organizacional.

- 1. Comunicación externa:** “Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos”.²⁰, se refiere a la información que se intercambia con el público en general, clientes y otras corporaciones; principalmente para fortalecer y consolidar la imagen.
- 2. Comunicación interna:** “El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan bien informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos

¹⁹ Fernández Collado, Carlos., *La Comunicación en las Organizaciones*, 1999, México, Ed.: Trillas, pág. 12

²⁰ *Ibidem*, pág. 40

organizacionales”.²¹, se puede dar mediante el diseño de protocolos, manuales y reglamentos que definen el modo en que cada persona debe interactuar dentro de la institución.

Hoy el éxito de una organización depende del medio que utiliza para darse a conocer y del enfoque integral de la comunicación estratégica, se puede clasificar en:²²

- 1. Comunicación corporativa:** es la actividad, con que la empresa emite un mensaje con el fin de transmitir su identidad corporativa.
- 2. Comunicación externa:** contribuye a crear una imagen de la organización, pero su objetivo en concreto es actuar sobre la posibilidad de venta de sus marcas, servicios o productos.
- 3. Comunicación interna:** es un proceso comunicacional donde se integra el capital humano, es decir, los gerentes y directores de una organización en conjunto con todos los niveles de la misma.
- 4. Comunicación de crisis:** pretende prever los posibles daños que pueden surgir en las empresas y anticipar soluciones al mal ocasionado y defender la imagen ante sus públicos objetivos y la opinión pública.

También, se puede dividir en dos enfoques considerando el mensaje y público que se dirige.

- 1. Comunicación externa:** va enfocada al público externo (clientes potenciales y actuales, accionistas, proveedores, distribuidores, gobierno, medios de comunicación, entre otros), cuya función es fortalecer los lazos que la

²¹ *Ibidem*, pág. 42

²² Como elaborar el plan de comunicación: Manuales prácticos para pymes, [ref. 22 de mayo de 2009], Disponible en la Web.: <http://www.bicgalicia.es>

organización mantiene con ellos mediante mensajes que promuevan como un ente positivo y así ésta logre cumplir sus objetivos.

En este tipo de comunicación se debe tener presente una retroalimentación (*feedback*) para evaluar los resultados de las estrategias manejadas.

- 2. Comunicación interna:** son todos los flujos de mensaje que se dan dentro de la organización para mantener o mejorar las relaciones entre los individuos utilizando distintos canales internos que posee y que puedan circular de forma ascendente, descendente, horizontal o transversal.

La clasificación puede tomar como base en varios criterios: estilo y canal para transmitir el mensaje: formal e informal; el flujo de información: horizontal, vertical y diagonal; receptor del mensaje: interno o externo.

- 3. Comunicación interna:** hace referencia a la comunicación entre las instancias que conforman la organización (departamentos, coordinaciones, gerencias, entre otras.)
- 4. Comunicación externa:** se da fuera de la organización con el mundo exterior (clientes, anunciantes, proveedores, etcétera.)
- 5. La comunicación formal:** es la que deja constancia escrita de lo dicho e involucra los recursos oficiales de la organización (memorandos, notificaciones oficiales, etc.)
- 6. La comunicación informal:** es aquella que se da oralmente, a través, de llamadas o cualquier otro acto comunicativo efímero y personal entre los individuos que hacen vida en la organización.

7. Comunicación ascendente y descendente: tiene que ver con la jerarquía dentro de la organización. tienen lugar entre jefes y subordinados, y viceversa.

8. Comunicación horizontal: es aquella que se da entre individuos del mismo eslabón jerárquico

Estas divisiones nos permiten comprender mejor el funcionamiento de una organización y con ello entender el medio que requiere para desenvolverse y alcanzar sus metas.

1.3.3. La importancia de la Comunicación Organizacional

Desde principios del siglo XX han surgido estudios enfocados a la comunicación y la organización, de manera que se hará mención de los principales aportes e influencias en el desarrollo de la comunicación organizacional, y se va a dividir en décadas que comprenden entre 1910 a 1990.

En este periodo las organizaciones optaron por una comunicación abierta para incentivar los mensajes por canales informales. Al respecto Lewin planteó la importancia del diálogo informal dentro de la organización así como en la revaloración de los sentimientos de los trabajadores.²³ A partir de esta década se empieza a producir un desarrollo y se le llama: *“La era de la comunicación organizacional”*.

En ese tiempo se empieza analizar el proceso comunicativo y sus efectos en la información de masas. Aquí aparece la *“Teoría Step Flow”* (Katz, Berelson y Guadet) que busca relacionar las habilidades del líder de comunicación y su influencia para la adopción de nuevas costumbres en la sociedad.

²³ Francisco, Javier G., *Comunicación Estratégica*, México, Ed.: Gestión 2000, pág. 53

En las décadas 50' y 60', específicamente en Estados Unidos, empieza a desarrollarse el estudio de la comunicación en las organizaciones con la aparición de la escuela de Palo Alto quien se enfoca en los procesos comunicativos y su aplicación en el campo de la empresa que depende de la interacción de las partes para su supervivencia. Destacó por superar la tendencia de la información e introducir los conceptos de finanzas, relaciones públicas y marketing.

A partir de 1950 el estudio de las redes de comunicación cobra importancia en las empresas, las conductas de los miembros, la eficiencia de la red de relaciones productivas, estudios de clima, actitudes y percepciones.

En el periodo de 1960 los estudios se centraron en la eficiencia organizacional y el proceso comunicación ascendente, descendente y transversal, y el rol y el estatus de los sujetos hacia el interior de las mismas y su flujo, siendo la tendencia lingüística enfocada a este proceso y su posible aplicación en una organización.

La década de 1970 fue marcada por la incidencia de la psicología social en el análisis de los climas organizacionales y de las culturas empresariales, y surge una tendencia el tema de los roles en la organización y su incidencia en los flujos de la comunicación.

El periodo de 1980 se destaca por la relevancia de la comunicación en la empresa, en donde se define como: "Como un proceso de convergencia en que los participantes crean y comparten información en la búsqueda de procesos de mutuo conocimiento dentro del arco y objetivos de una cultura particular."²⁴

En 1990 se ve un desarrollo en la comunicación corporativa y las culturas corporativas, siendo así el fenómeno de la influencia de medio y largo plazo para los objetivos de la empresa. Las tendencias del siglo XXI han desarrollado el

²⁴ Francisco, Javier G., Comunicación Estratégica, Ed.: Gestión 2000, pág. 62

concepto de la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objetivo de estudio es la forma en que se da dentro de las organizaciones, y su medio.

La comunicación ejerce un papel importante en las organizaciones de todo tipo. Y es que en pro de adaptarse al cambiante entorno en el que se desenvuelven, sus diálogos con los distintos públicos, algunos pertenecientes a la propia organización (como empleados) y externos (como clientes o proveedores) han tenido que modificar la forma en que interactúan esto debido a los avances tecnológicos.

A raíz de esto se han derivado otros factores, entre ellos tener una buena imagen y reputación. La comunicación ayuda a las organizaciones a exponer lo que son y lo que pretenden ser, y fomentar la construcción tanto la imagen de la marca corporativa como la de los productos, y mediante ésta moldean su cultura.

Por ende, uno de los pilares importantes para el desempeño de la organización, y sus objetivos principales son: apoyar a la integración de los diferentes metas para alcanzarlas, fomentar el desarrollo organizacional, mantener la comunicación en todos los niveles e informar a los públicos, establecer los tipos de mensajes para cada público y gestión de la imagen corporativa.

En ese orden de ideas, el papel que desempeña la comunicación organizacional es cada vez más importante, pues, si no se tiene claridad de las implicaciones que tiene desde lo creativo, cultural y natural y de lo que puede llegar a ser, se puede construir o destruir la reputación de una organización con un solo mensaje en cuestión de segundos.

Es importante comprender que todo acto de comunicación influye de alguna manera dentro de la organización volviéndose imprescindible que funciona como catalizador en las actividades y como imagen para sus públicos internos y externos.

1.4. La Planeación Estratégica de Comunicación Organizacional

El proceso de la planeación estratégica consiste en la elaboración de una estrategia para la organización, en el marco de sus particulares características y necesidades, además de ser una herramienta de gestión que permite determinar el camino para lograr los objetivos que se estipule.

A continuación, se proporcionará un marco referencial para el diseño de la planeación estratégica.

1.4.1. Antecedentes

Actualmente, la estrategia es una parte fundamental para el desarrollo y funcionamiento de una organización para alcanzar sus objetivos bajo un conjunto de decisiones basadas en el análisis de su entorno y para cumplirlas requiere de la herramienta de la comunicación.

El surgimiento de la palabra “estrategia” se da en el ámbito militar y posteriormente en el diplomático. Algunos autores señalan que el origen del vocablo “*strategos*” se remonta a la época de Alejandro de Macedonia (330 a.c.), cuando conquistó a los griegos, y el término hizo referencia a la habilidad para aplicar la fuerza para vencer al enemigo, y más tarde pasó a significar “el arte general”, es decir, tener las habilidades psicológicas.

El vocablo viene del griego y significa “un general”, a su vez las raíces que representan “ejército” y “acaudillar”. El verbo en griego “*stratego*” - equivale: “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos.”²⁵ Una vez expuesto los orígenes de la palabra estrategia empleándose primero en el aspecto militar, después da pie a su aplicación en otros contextos; en especial en el organizacional, que es el objetivo de nuestro estudio en este trabajo.

²⁵ Mintzberg, Henry y Brian Q., James., *El Proceso Estratégico*, 1993, Ed. Hall Hispanoamericana, México, pág. 3

Un nuevo enfoque propuesto por Henry Mintzberg académico de la Universidad de McGill de Montreal, plantea que una estrategia puede verse como un plan, patrón, posición, y perspectiva con lo que introduce a la idea que puede desarrollarse en una organización sin que alguien conscientemente se lo proponga o lo propongan.²⁶

Esta definición muestra la existencia de estrategias que nacen bajo la planificación, las cuales pueden provenir del interior de la organización en ausencia de un plan formal o como respuesta a circunstancias no previstas, y más que denominarla planeación estratégica se considera pensamiento estratégico.

Ello significa que puede ser entendida como una visión de futuro que establece la posición que desea para la empresa, y la determinación de los medios con los que cuenta para conseguirlo. Una estrategia debe estar constituida por: alcance, asignación de recursos y ventajas competitivas, que se ejecuta con base en dos factores externos e internos.

1. **Externo:** a quién se dirigirá, qué necesidad satisface, diferenciador y contexto.
2. **Interno:** componentes de la organización (la razón de ser).

Por consiguiente, en una estrategia también existen distintas clasificaciones que van a depender del enfoque y su uso. En este caso, los autores Riles y Trout, las relacionan con el tamaño de las organizaciones y son cuatro estrategias genéricas:

- 1- Estrategia defensiva para el líder.
- 2- Estrategia ofensiva desarrollada por grandes empresas.
- 3- Estrategias de ataque lateral correspondientes a empresas medianas.
- 4- Estrategias convenientes para empresas pequeñas.

²⁶ Ibidem, pág.:34

La estrategia es un método en el cual se reúnen una serie de actividades integradas y coordinadas que buscan obtener una ventaja competitiva aprovechando los recursos y capacidades con que cuenta la organización.

- 1. Estrategia de Negocio:** es aquella que busca la satisfacción del cliente mediante las siguientes preguntas: ¿A quién le sirve? y ¿Qué expectativa se van a cubrir?
- 2. Estrategias Corporativas:** se emprenden para obtener ventaja competitiva mediante la selección de varias empresas, productos o mercados y se divide en: fusión, adquisición y reestructuración.
- 3. Estrategias Internacionales:** se refiere a la búsqueda de otros mercados para lograr crecimiento, mejoras en rentabilidad o supervivencia. Al aplicarla se deben tomar decisiones de cómo entrar al nuevo país (vender productos en el exterior, adquirir franquicias, producir en el exterior, generar alianzas estratégicas o adquirir compañías).

Estos son algunos ejemplos que se pueden emplear en una organización y son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo que se usan para diversos enfoques.

En términos generales una estrategia contiene una meta en función de la empresa que puede medir y valorar su éxito. A fin de comprender el significado del vocablo se plantearon una serie de definiciones para esclarecer este término.

1.4.2. ¿Qué es la planeación estratégica?

En la actualidad el acto de comunicación es imprescindible, porque en esta época las sociedades se caracterizan por generar una gran cantidad de información que circula por diferentes canales.

Los avances tecnológicos han dado pie a que la comunicación se vuelva la fuente principal en el desarrollo de una sociedad u organización, ha permitido evolucionar la forma de interactuar entre las personas con el uso de sistemas y medios para transmitir los mensajes provocando cambios en la conducta colectiva.

La palabra planeación²⁷ se utiliza frecuentemente en el ámbito personal, profesional y empresarial, es decir, que se emplea con un objetivo principal. Esto es, una anticipación al qué hacer, cómo, cuándo y quién con el propósito de fijar el curso concreto de una acción.

Los investigadores reflexionan que el término planificar²⁸ es pensar a futuro; en otros casos es predecir el futuro, no sólo pensar en él y disponer de la acción con anticipación. Estos conceptos tienen de manifiesto exponer brevemente una visión del vocablo.

Se conoce bien que la mayor parte de las técnicas de planificación estratégica se han desarrollado dentro de las organizaciones. Por ello, la relevancia de definir su significado, los teóricos lo asocian con el concepto de la “preparación para el futuro”.

“La planificación estratégica es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto.”²⁹

Los ideólogos piensan que es el camino trazado que permite a las organizaciones alcanzar sus metas previstas mediante la formulación e implementación y evaluación de las decisiones que se desarrollan dentro de ella para alcanzar las metas.

²⁷ La planeación es la acción de la elaboración de estrategias que permiten alcanzar una meta ya establecida.

²⁸ Planificación es una determinación consciente de acciones definidas para alcanzar unos objetivos mediante un proceso de decisiones orientadas hacia el futuro.

²⁹ Capítulo X, Planificación Estratégica, CEPAL, (Tesis) [ref. 08 de febrero de 2020], Disponible en la web: <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/36340/TESISCapitulo10.pdf>

Se ha convertido en un pilar indiscutible en la gestión empresarial, puesto que es un proceso explícito para determinar los objetivos a largo plazo, para generar y evaluar las estrategias alternativas determinando los sistemas de monitoreo del plan; aun así, la planeación está basada en el conocimiento y experiencia que tiene el director de la empresa, generalmente el dueño.”³⁰

Se debe considerar el ambiente para la identificación de oportunidades y amenazas del entorno, y tratar de anticipar lo que otros actores puedan hacer y desarrollar para explotar las oportunidades y minimizar fallas.

Ante estas circunstancias, “La planeación estratégica es un instrumento que puede emplearse para adecuar la empresa ante su medio ambiente, esto consiste en relacionar y ubicar a la organización con su entorno, identificando las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro y contraponiéndolas con las fortalezas y debilidades, con el fin de contar con una base para la toma decisiones.”³¹

Desde esta perspectiva se le puede considerar una herramienta clave para la toma de decisiones de las organizaciones que integra un todo desde el diagnóstico (situación actual), conocer aquellos factores que afectan a la organización para establecer cuáles serían las acciones que se tomarán para llegar a las metas planteadas a mediano o largo plazo.

Según Chiavenato (1995) la planeación estratégica “Se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”.³² En términos generales, es un conjunto de acciones que le permiten prepararse para acciones futuras que aún no contempla y cumplir sus objetivos.

³⁰ González Millán, José Javier., *Manual Práctico de Planeación Estratégica*, 2020, Ed.: México, pág. 6

³¹ Reyes PH. D, Octavio., *Planeación Estratégica Para Alta Dirección*, Ed.: Palibrio, 2012, México, pág. 12

³² *Capítulo X, Planificación Estratégica*, CEPAL, [ref. 08 de febrero de 2020], Disponible web: <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/36340/TESISCapitulo10.pdf>

De lo expuesto hasta ahora puede extraerse a manera de conclusión que la planeación estratégica es la herramienta utilizada por las empresas u organizaciones empleada como un proceso sistemático que permite el desarrollo e implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han puesto.

Su finalidad es poder formular, implantar y evaluar un conjunto de decisiones, que deben desarrollarse dentro de la empresa.

1.4.3. Tipos de Estrategia de Comunicación

Como se definió en el apartado anterior una estrategia sirve para determinar las metas de la organización. Pero de qué manera logra alcanzar sus objetivos generales y particulares sino mediante la creación de estrategias de comunicación que permiten la interacción entre los miembros para llegar a fin común.

También determina de cierta manera las relaciones que se dan simbólicamente con los públicos de la organización y de responder a cualquier clase de cambio que se produjera o fuera a producirse en el entorno.

Al momento de elegir una estrategia de comunicación se debe considerar los siguientes aspectos: 1) los objetivos de negocio, 2) las metas definidas en el plan de comunicación, 3) público objetivo, y 4) presupuesto.

Se considera una herramienta de negocio que ayuda a la organización a definir, elaborar y lanzar mensajes de manera efectiva, a través de cualquier canal y todo tipo de destinatarios. La siguiente clasificación va enfocada a los objetivos de la empresa.

1. **Estrategia de Lanzamiento:** consiste en elegir el momento adecuado para dar a notar a la organización, marca o producto aprovechando los canales con los que cuenta para lograr un mayor impacto.
2. **Estrategia de Visibilidad:** estará centrado en darse a conocer y ser más visibles a los usuarios la marca.
3. **Estrategia de Confianza:** es generar confianza, seguridad y cumplir con el cliente para crear aceptación y fidelidad.
4. **Estrategia de Posicionamiento:** la empresa debe colocarse dentro del mercado para tener un alcance y repercusión con su público.
5. **Estrategia de Expansión:** implementar mejoras o propuestas para ir mejorando sus productos.

De manera que, pese a que existen muchos tipos de estrategia de comunicación diferentes, lo más habitual es englobarlos en dos tipos:

1. **Estrategias de comunicación online:** blogs, social media y todos aquellos medios alternativos a los tradicionales.
2. **Estrategias de comunicación offline:** son consideradas como las más tradicionales (organización de eventos, relaciones públicas, entre otras).

El concepto de estrategia ha sido utilizado en múltiples interpretaciones. No obstante, otra tipología se da bajo tres preceptos importantes para las organizaciones:

1. **Estrategia como plan:** es una acción anticipada para asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

2. **Estrategia como táctica:** una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.
3. **Estrategia como posición:** es cualquier posición viable de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.

Para que una estrategia funcione en la dirección deseada, debe estar respaldada por un plan de acción que sea capaz de alcanzar los objetivos de la organización. Por consiguiente, tienden a emplear diversos métodos:

1. **Estrategias de comunicación interna:** tienen como objetivo fundamental la transmisión y distribución de información relevante y estratégica en un ambiente corporativo.

Este proceso de comunicación puede ser ejecutado de dos formas: 1) Vertical: entre jefes y subordinados, y viceversa, y 2) Horizontal: entre empleados del mismo nivel jerárquico.

2. **Estrategias de comunicación externa:** estas son las acciones que la empresa dirige a los actores y agentes externos desde los consumidores y proveedores hasta los inversores o la sociedad.

Están destinadas a mejorar la imagen de marca, generando, manteniendo o reforzando las relaciones entre la compañía y los diferentes públicos.

3. **Estrategias de comunicación ATL (Above the Line: sobre la línea):** utiliza medios masivos como principales canales de difusión con altos presupuestos de inversión.

Esto implica mayor llegada y alcance, pero al mismo tiempo dificulta la segmentación. Los medios más utilizados son la televisión, la radio, los periódicos, las revistas, y los carteles publicitarios.

- 4. Estrategias de comunicación BTL (Below the line: bajo la línea):** este tipo de publicidad utiliza canales más directos para comunicarse con el segmento objetivo. Estos pueden ser: correos electrónicos, llamadas telefónicas, eventos en el punto de venta, y redes sociales.

Aunque el fin es el mismo, cada estrategia cuenta con sus propias técnicas, que permiten llegar a un público y como consecuencia contribuye al posicionamiento de la marca u organización.

En resumen, las estrategias comunicación son capaces de traer beneficios excelentes para las organizaciones. Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo que se usan para diversos enfoques: expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos y la penetración en el mercado, y la integración a un mercado.

1.4.4. Formulación de la Estrategia

La estrategia es un acto creativo, innovador y lógico que genera objetivos, asigna recursos y condiciona decisiones tácticas, además define lo qué es y lo qué hace la organización.

El objetivo de la estrategia de comunicación es definir y trazar para un periodo determinado la política de la empresa en materia de información, persuasión e imagen. De manera que, la formulación de una estrategia se basa en el sistema I.C.E que consiste en las siguientes actividades:

- 1. Identificación:** consiste en ubicar detalladamente la fortaleza, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización.
- 2. Comparación:** permite cortejar las debilidades y fortalezas (internas) con las amenazas y oportunidades (externas), teniendo como herramienta el manejo de las matrices de análisis estratégico.
- 3. Escoger:** es la actividad de más riesgo en la formulación porque es donde el estrategia se decide por una o varias estrategias para posicionar la empresa en el mercado.

Al momento de elaborar una estrategia se deben considerar las siguientes preguntas: ¿Cómo se visualiza el futuro de la organización?, ¿Cuál es la posición estratégica actual de la compañía?, ¿Cuáles cambios se avizoran en el mercado?, ¿Cómo aprovechar las fortalezas y oportunidades?, ¿Estamos preparados para pensar estratégicamente? y ¿Qué tipo de alianzas estratégicas podemos hacer?

Además, es necesario analizar el contexto de la comunicación dentro de la organización, para lo cual es necesario recurrir a un diagnóstico que arroje información sobre ésta y la situación actual.

Primero, se debe examinar el estado de la comunicación dentro de la entidad, mediante un estudio y para llevar a cabo este proceso se recurre a una “auditoria” o “diagnóstico” que genere datos acerca de la organización.

Una vez formuladas las estrategias de comunicación para llevar a cabo su instrumentación, se desarrolla el plan, los programas, procesos y presupuesto de comunicación, y posteriormente se realiza una evaluación para saber si la formulación va de la mano con los resultados esperados.

Se trata de analizar los puntos fuertes y débiles llevadas a cabo por la organización con el objetivo de elaborar o mejorar las estrategias de comunicación. En este caso la auditoria se puede dirigir a dos actores: interno o externo.

- 1. La Auditoría interna:** puede ser empleado por un miembro de la empresa, y la ventaja de que sus aportaciones son bastante enriquecedoras porque conoce a la empresa, aunque puede perder la subjetividad.
- 2. La Auditoría externa:** puede ser realizada por un gabinete de asesores o una consultoría; donde proceden en diferentes ámbitos desde la comunicación, la formación, desarrollo humano y las políticas internas.

En este caso, se tiene una visión imparcial sobre lo ocurre dentro de la organización además de tener una libertad a la hora de tomar decisiones.

Mediante la elaboración de una auditoria se permite establecer las acciones que se consideren necesarias se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Antecedentes de la comunicación en la organización u empresa.
2. Análisis de la situación presente.
3. Investigación de los puntos fuertes y débiles.
4. Prioridades.
5. Definición de objetivos
6. Estrategias para alcanzar cada objetivo.
7. Desarrollo de acciones.

Sin embargo, otros autores indican que el punto de partida para definir la estrategia es conocer la situación actual de la comunicación de la empresa. Y los pasos previos son:

1. Realizar un análisis de necesidades de la organización.
2. Definir la estrategia global de comunicación.
3. Estimar las ventajas y los beneficios del plan.
4. Hacer un balance de los resultados de la auditoria de comunicación.
5. Definir unos objetivos concretos y planificar las fases de aplicación.
6. Poner en marcha una dirección y gestión del cambio.
7. Adaptar la estrategia a los mensajes y a las técnicas para que lleguen a las personas.
8. Preparar una evaluación
9. Dar seguimiento para cada programa que permita ver los resultados obtenidos al coste y la eficiencia alcanzada.

Esto quiere decir, que se puede enfocar en diversas áreas de la organización, sin embargo, es indispensable concretar el problema y su magnitud; primero identificar la sección que presenta problemas, y posteriormente aplicar las herramientas para determinar el estatus en que se encuentra el problema.

Existen herramientas de investigación confiables cómo: encuesta organizacional, entrevista, focus group, observación, y análisis FODA que se aplican durante el diagnóstico para conocer la posición de la empresa y los resultados arrojados, ya que a partir de esa información se plantean los cambios necesarios, además de orientar las acciones futuras y las estrategias de comunicación.

Para llevar a cabo el plan estratégico de comunicación debe realizarse a imagen y semejanza de la organización adaptándose a la estructura y en función de sus necesidades donde se den a conocer la situación actual, los objetivos a corto, medio y largo plazo, las acciones que se van a emprender, su planificación de acuerdo al costo y al tiempo.

1.4.5. Cómo se aplica la Planeación Estratégica en la Comunicación Organizacional

La comunicación se entiende como un instrumento de gestión que apoya a la planeación estratégica de cualquier organización, y el fin es aprovechar los recursos comunicativos; internos y externos para alcanzar los objetivos propuestos.

Las organizaciones buscan que la comunicación evolucione y se transforme en una herramienta que sea de utilidad para alcanzar las metas u objetivos planteados, esto es, ayudar a la imagen institucional, con lo cual va depender de la instrumentación de la estrategia y del rumbo de las decisiones e ideas que se tomen.

Con este proceso se busca decidir hacia dónde se dirige y qué hacer en el futuro. Cuando se realiza por primera vez debe definir su misión, visión y valores, por lo cual se constituye en la decisión estratégica de más largo plazo, mediano y corto plazo.

Se puede afirmar que la planificación estratégica está integrada por un sistema de decisiones que corresponden a las áreas de la organización y las relaciones entre estas, que permiten plantear un análisis actual mediante el uso de técnicas y herramientas para el diagnóstico de su entorno actual.

En conclusión, podemos decir que una estrategia es una acción a ejecutar para que la organización alcance una meta a corto, mediano o largo plazo con el fin de corregir algún problema interno o externo. En el siguiente capítulo trataremos el origen y funcionamiento del Foro Consultivo dando un panorama general y particular.

Capítulo II

Consultivo Científico y Tecnológico

En este capítulo conoceremos el origen del Foro Consultivo Científico y Tecnológico (FCCyT), y la razón del porque fue creado, sus alcances y sus funciones que ha ido adquiriendo con el tiempo además de las responsabilidades externas e internas.

2. ¿Qué es Foro Consultivo Científico y Tecnológico?

Foro Consultivo Científico y Tecnológico que funciona como órgano consultivo del Gobierno Federal, del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y del Consejo General. La Mesa Directiva del Foro está constituida por los titulares de importantes instituciones académicas y empresariales. Adicionalmente, los Comités de Trabajo del Foro están formados por representantes de la comunidad científica, tecnológica y empresarial del país, la mayoría de ellos electos por sus comunidades.

Es una entidad autónoma que promueve la expresión de las comunidades científica, académica, tecnológica y del sector productivo para la formulación de propuestas en materia de políticas y programas de investigación científica y tecnológica.³³

2.1. Antecedentes

Su origen se remite al 21 de mayo de 1999, en el marco de la Ley de Fomento a la Investigación Científica. A finales del siglo pasado se integró inicialmente como grupo asesor el Foro Permanente de Ciencia y Tecnología, con la participación de 17 instituciones clave dentro del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación, para asesorar a CONACYT.

³³ Foro Consultivo Científico y Tecnológico, Informe de actividades junio 2002 - junio 2004, junio 2004, México, Disponible para consulta en la web: https://www.foroconsultivo.org.mx/FCCyT/libros_editados/bianual_02_04.pdf, pág. 11

Se crearon dos organismos antecesores (el Foro Permanente de Ciencia y Tecnología y el Consejo Consultivo Científico y Tecnológico de CONACYT), que resultaron suprimidos legalmente con la aprobación de la nueva legislación de 2002, y cuyas funciones y existencia resultaron integradas en el nuevo Foro Consultivo Científico y Tecnológico cuyas siglas son: FCCyT.

En junio 2002 se promulgó la Ley de Ciencia y Tecnología y con ella fue creado el Foro Consultivo Científico y Tecnológico (FCCyT), en el mes de septiembre del mismo año quedó como organismo independiente y responsable de brindar asesoría al Presidente de la República, al CONACYT y al poder legislativo sobre temas de ciencia y tecnología.

Posteriormente, para dar voz a la comunidad científica al Foro Consultivo se integraron, a su vez por una Mesa Directiva formada por 20 representantes de la academia y el sector empresarial, de los cuales 17 son titulares de diversas organizaciones mientras que los tres restantes son investigadores electos del Sistema Nacional de Investigadores sus siglas son SNI.

El Foro Consultivo forma parte del Consejo General de Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación conocido por sus siglas CGICDTI, que es una instancia de cooperación interinstitucional encargada de orientar y regular los apoyos que el Gobierno Federal otorga para impulsar, fortalecer, y desarrollar la investigación científica, tecnológica y las actividades de innovación.

Además, asesora a los congresos de las 32 entidades del país para la actualización de sus marcos normativos siendo un órgano permanente de consulta para todas las dependencias gubernamentales que lo requieran e independientes, así como instituciones privadas.

En ese contexto tiene como objetivo promover la expresión de la comunidad académica, científica y tecnológica, así como de los sectores social, privado, productivo y de servicios para la formulación de propuestas en materia de políticas y programas de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación.

Para el cumplimiento de su misión el Foro Consultivo integra sus capacidades y recursos puestos al servicio del Secretaria de Ciencia y Tecnología en la coordinación con personas y organizaciones de diversos sectores configurando espacios de reflexión e innovación que se traducen en propuestas que inciden en sus procesos sustantivos.

De acuerdo con la Ley de Ciencia y Tecnología, tiene tres funciones sustantivas:³⁴

1. Es la de fungir como organismo asesor autónomo y permanente del Poder Ejecutivo en relación directa con el CONACYT, varias secretarías de Estado y el Consejo General de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico, pero también atiende al Poder Legislativo.
2. Es la de ser un intermediario de expresión y comunicación de los usuarios del sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación sus siglas son CTI. Su objetivo es propiciar el diálogo entre los integrantes del Sistema Nacional de Investigación y los legisladores, las autoridades federales y estatales, y los empresarios, con el propósito de estrechar lazos de colaboración entre los actores de la triple hélice académica - gobierno - empresa.
3. Un órgano que sirva de comunicación y difusión de la CTI, el Foro hace uso de distintos medios, desde la comunicación directa a través de foros, talleres y otro tipo de reuniones de trabajo, hasta el uso de los canales de comunicación masiva y de Internet.

³⁴ Foro Consultivo Científico y Tecnológico, Informe de actividades 2010 - 2012, junio 2010, México, Disponible para consulta en la web: http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/informe_2010_2012.pdf, pág. 14

Desde su origen ha sido una entidad interna de apoyo y asesoría institucional del CONACYT, como lo establece el Artículo 10 de la Ley Orgánica de éste. De acuerdo con la Ley, de manera permanente ha de auxiliar a la Junta de Gobierno y al director general en turno del Consejo, entre otras tareas.

De acuerdo a la Ley de Ciencia y Tecnología por sus siglas LCyT, en su artículo 36, constituyó el Foro Consultivo «como órgano autónomo y permanente de consulta del Poder Ejecutivo, del Consejo General y de la Junta de Gobierno del CONACYT y que deberá transmitir a las dependencias, entidades y demás instancias competentes, las propuestas del Foro Consultivo, así como de informar a éste del resultado que recaiga. Las propuestas que presente el órgano colegiado se formularán con base en las recomendaciones que realicen sus comités especializados [...]»³⁵

La Mesa Directiva es la máxima autoridad y está formada por veinte integrantes, diecisiete de los cuales son los titulares que diversas organizaciones, los otros tres integrantes participan a título personal, son investigadores, representantes uno de ellos de las ciencias exactas o naturales, uno de las ciencias sociales o humanidades y uno de la ingeniería o tecnología.

Este grupo se reúne al menos tres veces por año con el propósito de orientar la toma de decisiones estratégicas y contribuir a la reflexión y orientación de las acciones encabezadas por el Foro Consultivo a fin de respaldar el cumplimiento de su misión institucional y el logro de los objetivos declarados en su documento de creación.

De acuerdo a lo establecido en los instrumentos legales que regulan las actividades de la entidad, la Mesa Directiva será Coordinada por quienes elijan sus propios integrantes, siendo o no miembros de la misma y una vez designado, el Coordinador

³⁵ Foro Consultivo Científico y Tecnológico, Informe de actividades 2010 - 2012, junio 2010, México, Disponible para consulta en la web: http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/informe_2010_2012.pdf, México, pág.69

General será quien presida dicha Mesa. El Coordinador General tendrá derecho a voz y voto y será electo cada dos años.

Para la conducción de sus planes y programas, el Foro Consultivo cuenta con una estructura dinámica integrada en su Consejo Directivo; esta instancia está formada por la Coordinación General y las Coordinaciones Adjuntas de Innovación Tecnológica, de Investigación y de Educación Superior, y posgrado.

2.2. Estructura Organizacional

Para el desarrollo de sus funciones internas y externas el Foro Consultivo cuenta con un grupo de profesionales y especialistas en diferentes campos del conocimiento, quienes participan en la planeación, realización y ejecución de los proyectos, planes y programas institucionales.

La estructura organizacional se conforma por un grupo multidisciplinario que da soporte a las iniciativas, programas y proyectos. El Foro cuenta con una distribución sólida y dinámica, y está integrada como se muestra en la Figura 1.

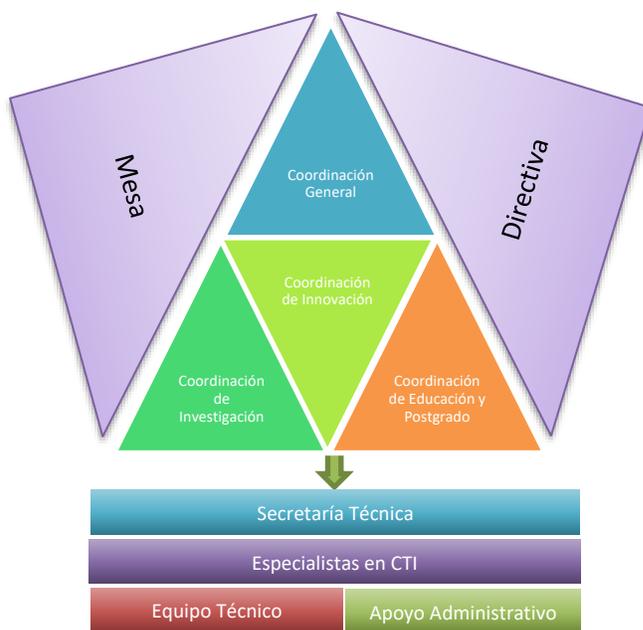


Figura.1. Organigrama actual del Foro Consultivo Científico y Tecnológico (2012)

Como se observa en el esquema, los elementos que conforman el grupo multidisciplinario de soporte al Foro Consultivo son definidos por la Mesa Directiva junto con la Coordinación General, Coordinaciones Adjuntas, apoyo administrativo y la Secretaría Técnica.

A continuación, se describe las funciones de cada una de las unidades de trabajo que integran a la entidad.

➤ **Mesa Directiva**

Es la máxima autoridad y para el cumplimiento de los propósitos institucionales, cuenta con unas varias instancias que le permiten alcanzar sus objetivos y metas.

➤ **Secretaría Técnica**

Es la responsable de la planificar los trabajos de los especialistas internos, y en general de la operación de los procesos, programas y proyectos que se realicen en coordinación con organizaciones y personas.

Tiene las facultades legales para celebrar actos jurídicos necesarios para la administración de los recursos asignados para el funcionamiento del Foro Consultivo.

➤ **Especialistas en Especialistas en Ciencia Tecnología e Innovación**

Cuenta con un grupo de especialistas de alto nivel quienes respaldan el desarrollo de investigaciones, estudios, servicios de consultoría, coordinación de grupos y en general la creación de espacios de reflexión para atender problemáticas específicas o generar estrategias que contribuyan al fortalecimiento de la política nacional de ciencia tecnología e innovación.

El trabajo de los especialistas del Foro se desarrolla en el marco de tres grandes estrategias:

1. Fortalecimiento de la tecnología e innovación con agentes del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación por sus siglas son SCTI, y la Cooperación Internacional.
2. Políticas Públicas de Evaluación en Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación con sus siglas son SCTel, y seguimiento de enlace Estatal y Legislativo.
3. Apropiación social del conocimiento en Innovación Social, comunicación y la difusión de la ciencia.

➤ **Equipo Técnico**

Brinda servicio tanto a la organización interna como a los externos que el foro mantiene una relación de cooperación.

➤ **Apoyo Administrativo**

Coordina y realiza las funciones necesarias para el soporte de los procesos sustantivos.

➤ **Consejo Directivo**

Está integrado por el Coordinador General y los Coordinadores Adjuntos de Investigación, Educación Superior y Posgrado e Innovación.

➤ **La Coordinación General**

Dirige y orienta las labores del Foro Consultivo en el marco definido por su Mesa Directiva junto con el apoyo de los integrantes del Consejo Directivo y del Secretario Técnico; y sus funciones principales son:

- I. Representar al Foro Consultivo en el Consejo General, como miembro permanente del mismo, contando para ello con todos los poderes necesarios para ejercer las funciones y las que deriven de su encargo, pudiendo otorgar a su vez toda clase de actos y poderes.
- II. Representar al Foro en la Junta de Gobierno del CONACYT.
- III. Ser el conducto para someter a consideración del Foro Consultivo los temas, los estudios y proyectos que se relacionen con los fines y funciones del mismo.
- IV. Elaborar el presupuesto anual de las actividades del Foro Consultivo, conjuntamente con el Secretario Técnico y presentarlo al CONACYT para su aprobación.
- V. Informar al Ejecutivo, al Consejo General, a las dependencias, entidades y demás instancias competentes, al CONACYT y al público en general sobre las propuestas que realice el Foro Consultivo con base en las recomendaciones que realicen los comités y grupos de trabajo.

➤ **La Coordinación de Investigación, Educación Superior y Posgrado e Innovación**

Es la encargada de orientar, comunicar, elaborar e informar sobre aquellas investigaciones o estudios en temas de ciencia, tecnología e innovación y de llevar a cabo investigaciones en proceso. Es responsable de la formación de científicos además de dirigir investigaciones a nivel nacional e internacional.

➤ **La Coordinación de Investigación**

Actúa como responsable institucional y es representante del grupo colegiado que encabeza la generación de propuestas, el desarrollo de programas y proyectos de

cada una de las coordinaciones las cuales a su vez incorporan a expertos, investigadores, empresarios, emprendedores y líderes de distintos campos del SCTel.

Toda organización se crea con el fin de promover un servicio dentro un sector, donde las personas lo identifiquen y puedan beneficiarse de sus servicios. Para facilitar su reconocimiento con el exterior, requieren de una imagen que sea enfocada a sus objetivos, misión, visión y valores. A continuación, se desmenuzará los elementos que integran su identidad corporativa.

2.3. Identidad Corporativa

Cuando hablamos de identidad corporativa hacemos referencia a la parte de imagen externa e interna, la cual es creada para detonar un producto o un servicio que la organización ofrece a sus públicos.

Como se pronuncia en el libro de “Identidad Corporativa” de Joan Costa: “Hablamos de identidad e imagen de empresa cuando nos referimos a la cualidad de ésta como institución; al conjunto de sus actividades de gestión y de servicios, de sus atributos de solvencia, potencia, organización y eficacia”.³⁶

Entonces, la identidad de la organización es aquello que lo identifica como su creación, es decir, toda la parte de la identidad conceptual, esto es, con qué fin fue creado, la personalidad del dueño (s), los valores, a dónde quiere llegar, qué desea comunicar y los servicios o productos que ofrece.

El Foro Consultivo tiene establecido la parte de sus lineamientos en sus diferentes canales de comunicación para que sus públicos internos y externos conozcan su

³⁶ Costa, Joan, Identidad Corporativa, 1993, Edit. Trillas, México, pág. 28

misión, visión, valores y el rumbo que desea alcanzar la organización. A continuación, se expone la identidad conceptual.

2.3.1. Identidad Conceptual

Se define como la identidad de la organización conformada por unos rasgos básicos de personalidad que lo integran como su misión, visión, valores, código ético, y políticas. A continuación, se mostrará la analogía del Foro Consultivo.

➤ Misión

El Foro Consultivo Científico y Tecnológico es un órgano autónomo y permanente de consulta del Poder Ejecutivo, del Consejo General y de la Junta de Gobierno del CONACYT que promueve el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación y es el medio de expresión de las comunidades académica, científica, tecnológica, gubernamental y empresarial.

➤ Visión

Constituirse en un organismo de consulta y apoyo sustantivo, altamente eficiente en la creación de sinergias entre diversos actores de la Ciencia, Tecnología e Innovación e inducción de la generación y aplicación conocimiento científico para mejorar las condiciones del país en aspectos de desarrollo y bienestar y ser punto de referencia nacional e internacional en la discusión de la agenda de temas de CTI en México.

➤ Valores

La escala de valores que impulsa dentro y fuera de su organización van enfocadas a su razón de ser.

- Calidad en la asesoría relacionada con el desarrollo de la investigación, la innovación y la educación superior y posgrado para propiciar el avance de la CTI en México.

- Vanguardia en procesos de consultaría para ofrecer las mejores alternativas para la generación de sinergias y expresión de CTI en el país.
- Respeto a la sociedad en general y en particular al gremio de CTI, para aplicar mejores procedimientos, estrategias y metodologías.
- Rigor metodológico en el desarrollo de estudios encomendados, basados en las mejores prácticas, realizadas por expertos en la materia.
- Integridad en la prestación de servicios del FCCyT y en la promoción de la apropiación social de la CTI.
- Imparcialidad en el trato y actuar, con decisiones caracterizadas por la objetividad y basadas en el conocimiento científico, en beneficio de México, sin conceder preferencias o privilegios a organización o persona alguna.
- Transparencia en la utilización de recursos disponibles: fomentando el uso eficiente, eliminando la discrecionalidad en su aplicación.
- Rendición de cuentas asumiendo plenamente ante la sociedad en general y la científica en particular, la responsabilidad de desempeñar las funciones en forma adecuada y sujetarse a su evaluación en la optimización de recursos.

Todos estos factores traen como consecuencia el posicionamiento del Foro y reestructurar sus estrategias para reforzar su imagen.

2.4 Funciones

Dentro de sus funciones básicas que se han desarrollado y ampliado en la legislación otorgándole las siguientes actividades:³⁷

1. Proponer y opinar sobre las políticas nacionales y programas sectoriales.
2. Dar apoyo a la investigación científica, al desarrollo tecnológico y la innovación.
3. Fungir como organismo asesor autónomo y permanente del Poder Ejecutivo, del CONACYT, del Consejo General de Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación y atiende al Poder Legislativo federal y estatal.
4. Proponer áreas y acciones prioritarias de gasto que demanden atención y apoyo especiales en materia de investigación científica, desarrollo tecnológico, formación de investigadores, difusión del conocimiento científico y tecnológico, y cooperación internacional.
5. Analizar, proponer y difundir disposiciones legales, reformas o adiciones a las mismas, necesarias para impulsar la investigación científica, el desarrollo y la innovación tecnológica del país.
6. Formular sugerencias tendientes a relacionar la modernización, la innovación y el desarrollo tecnológico en el sector productivo, así como la vinculación entre la investigación científica y la educación conforme a los lineamientos de la Ley de Ciencia y Tecnología y otros ordenamientos establecen.

³⁷ Foro Consultivo, Científico y Tecnológico, 18 años de historia, junio 2020, México, Disponible para consulta en la web: http://www.foroconsultivo.org.mx/FCCyT/sites/default/files/FCCyT_AC-2020.pdf

7. Opinar y valorar la eficacia y el impacto del PECITI, y los programas prioritarios y de atención especial y formular propuestas para su mejor cumplimiento.
8. Ser un órgano de expresión y comunicación de los usuarios del sistema de ciencia, tecnología e innovación, con el objeto de propiciar el diálogo con los legisladores y las autoridades federales y estatales estrechando los lazos de colaboración entre los diversos actores.
9. Comunicar y difundir la ciencia, la tecnología y la innovación, para lo cual el Foro hace uso de distintos medios, desde la comunicación directa a través de congresos, seminarios, talleres, mesas de discusión, la publicación de libros, artículos y reportes, hasta el uso de los medios de comunicación masiva y redes sociales.
10. Rendir opiniones y formular sugerencias específicas que le solicite el ejecutivo Federal o el Consejo General.

2.5. Públicos de la Organización

El Foro Consultivo enfoca una parte de sus investigaciones para crear recursos de consulta, bibliografía científica, foros o conferencias con un enfoque técnico que ayuda a investigadores, científicos, académicos y ente especializada. En breve se desarrollarán los públicos de la entidad.

- **Investigadores:** se caracteriza por especializarse en temas de ciencia, tecnología e innovación, tienden a marcar las líneas de investigación y apoyar al gobierno están en el promedio de entre los 30 a 45 años de edad y su formación es 100% académica.

- **Comunidades científicas y tecnológicas:** su formación es dual y han realizado investigaciones importantes que contribuyen a la mejora de la calidad de vida de una sociedad. Su de edad promedio es entre los 35 a 50 años de edad.
- **Centros de investigación públicos y privados:** busca que la ciencia aplicada pueda apoyar a los avances de la humanidad y crear nuevos conocimientos que permitan una mejor calidad de vida. Los que integran estos centros tienen edad entre los 40 a 60 años de edad.
- **Académico:** en términos generales este público busca apoyarse de otras instancias para desarrollar sus investigaciones internas. En el caso de las universidades crean vinculaciones con sectores privados o instituciones públicas. Aquí el rango de edad es más amplio va entre los 35 a 60 años de edad.
- **Sector Empresarial:** crea esquemas de trabajo con investigadores que ayuden y apoyen a desarrollar productos requeridos y adaptados a las necesidades de la sociedad.
- **Sociedad:** no es un público especializado en temas de ciencia, tecnología e innovación. Se caracteriza por mostrar interés en los avances científicos y tecnológicos, la edad es muy variada.

Aquí se crea una figura asociativa, en este caso el Foro Consultivo facilita la vinculación de manera efectiva, viable y colaborativa como catalizador entre los diversos sectores y la sociedad.

En general los públicos a los que va dirigido el Foro Consultivo son muy concretos y especializados cuya función principal es apoyar, generar, incentivar y promover la ciencia en los sectores estratégicos.

2.6. Comunicación Organizacional del Foro Consultivo

El Foro Consultivo está integrado por un grupo personas que atiende las actividades del día a día de la organización.

El flujo de la información y retroalimentación dentro del Foro Consultivo debería ser accesible, rápido y entendible entre los altos mandos y los subordinados, sin embargo, no suele pasar de ese modo ya que muchas veces una orden mal ejecutada, un reporte mal elaborado, un correo o un simple llamado de atención son el reflejo de las fallas existentes trayendo como consecuencia que la imagen externa se vea afectada. A continuación, mostraremos las herramientas que usa la organización para comunicarse.

2.6.1. Interna

Aunado a lo anterior, se muestran los siguientes elementos que dan soporte a la organización.

1. **Intranet:** de uso interno y el personal se conecta para poder tener acceso a la información de la organización.
2. **Reuniones semanales, quincenales y mensuales:** esto se hace de forma periódica entre los miembros con el fin de revisar avances, atrasos, problemáticas o ponderar actividades nuevas, además, de analizar el desempeño de los integrantes.
3. **Capacitaciones:** tiene como objetivo brindarle las herramientas necesarias al personal para resolver un problema dentro de la organización y favorecer el desempeño del empleado.

4. **Boletín Informativo:** se manda cada semana informando aquellos eventos, sucesos, anécdotas o avisos para todos los empleados.
5. **Actividades de integración:** por lo general, se apoyan de una consultoría para hacer que los empleados tengan un mejor nivel de cooperación. Estas actividades fomentan el trabajo en equipo, confianza, responsabilidad, compromiso y ética.
6. **Pizarra de avisos:** es una herramienta que se coloca a la entrada de la organización para que todo el personal pueda leer las actividades programadas o avisos relevantes.

2.6.2. Externa

En este trabajo de investigación nos enfocaremos en la parte externa de una organización, es crucial porque le dará el panorama de cómo está su sector y cómo se ocupa con referencia a su competencia. Estos algunos elementos que la integran.

1. **Papelería corporativa:** es la primera imagen que se le brinda al empleado y cliente, con lo cual va identificar a la organización.
2. **Congresos, seminarios, talleres o mesas de discusión:** el objetivo de asistir o elaborar este tipo de certámenes es crear un vínculo más fuerte con su comunidad.
3. **Libros, artículos y reportes:** que el público conozca sus aportaciones y reconozca su labor dentro del sector de la investigación volviéndose un referente.

4. Entrevistas: reforzar la imagen de la organización mediante una figura designada que represente al Foro ante sus eventos sociales.

5. Página web: tiene la función plasmar la identidad de la organización y brindar información sobre lo que hace, sus líneas de trabajo y ser un referente para los usuarios.

Cada espacio creado dentro del Foro en su web tiene la finalidad de promover, publicar, conocer, difundir, consultar y generar más interés en la población por los temas de ciencia y tecnología e innovación.

6. Redes Sociales: es un medio para llegar a otro tipo de usuarios mediante publicaciones más atractivas, por ejemplo: un evento, un concurso, una encuesta ciudadana o comentar sobre un tema de interés común.

7. Boletines de prensa: su finalidad es dar a los medios de comunicación información sobre lo que sucede dentro del Foro y en el sector.

Aunado a esto muchas empresas prestan más atención a la manera en cómo quieren comunicar su información y a dónde quieren llegar y ser vistas por el público.

En conclusión, una comunicación interna y externa son la base de toda organización para poder lograr sus objetivos y si alguna de las dos tiene un mal funcionamiento se tendrá que revisar la base del problema.

La información presentada en los apartados mencionados en este documento fue tomada del Informe de Actividades 2010 - 2012 y agosto 2012 - julio 2014 del Foro Consultivo Científico y Tecnológico realizado bajo el respaldo de la institución y del director en turno. Además, de la página web del Foro Consultivo Científico y Tecnológico.

Capítulo III

Diagnóstico y propuesta de estrategia de Comunicación Externa

El objetivo de este capítulo es presentar una serie de propuestas que permitan vincular al sector productivo en la formulación de políticas públicas de innovación, no obstante, el eje central de este trabajo será el diseño de estrategias de comunicación para la difusión de la innovación y de las políticas públicas, además, de posicionamiento.

Durante este tiempo ha tenido una tarea difícil por mantener en constante innovación sus canales de comunicación externos donde dan a conocer los temas relevantes e importantes a nivel nacional e internacional a diversos usuarios y comunidad que lo integran.

3. Metodología

Fue empleada la metodología cualitativa en esta investigación. En primer lugar, se realizó un diagnóstico sobre la situación actual de la organización con base en los resultados de un cuadro FODA, la aplicación de la Matriz de Evaluación de Amenazas (MEA) y la Matriz de Evaluación del Entorno (MEE), también se analizó sus canales de comunicación actual y su contexto en función de sus actividades.

Son empleadas con finalidad mostrar áreas de oportunidad y las fallas para corregirlas a tiempo sin afectar el funcionamiento del Foro Consultivo, de este modo proponer estrategias de comunicación externa para lograr la difusión de las políticas de innovación y su posicionamiento.

3.1. Técnicas de investigación

Para llevar a cabo el análisis externo de la organización se requieren algunos elementos que permitan identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas (FODA) junto con otras técnicas para apoyar el estudio como la Matriz de Evaluación de Amenazas (MEA) y la Matriz de Evaluación del Entorno (MEE) que nos van a permitir identificar la situación actual.

3.1.1. Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, y surge con el objetivo de conocer el entorno en el que se encuentra para poder tomar decisiones más certeras y eficaces. Esta técnica permite tener un marco conceptual para generar un análisis sistemático que facilita el ajuste entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

El objetivo principal del método es identificar hasta qué punto la estrategia actual es funcional y sus puntos débiles más relevantes, además, de ser capaz de afrontar cambios constantes en su medio ambiente. Dicho en otros términos intervienen cuatro elementos para su aplicación:

1. Fortalezas: son aquellas características propias que favorecen la actividad de las metas organizacionales.
2. Oportunidades: son situaciones que se presentan en el entorno de y que podrían favorecer el logro de los objetivos.
3. Debilidades: son particularidades propias que constituyen obstáculos internos al logro del propósito organizacional.

4. Amenazas: son situaciones que se presentan en el medio ambiente y que podrían afectar negativamente a la realización de las metas.

Estos factores permiten la recopilación de datos relevantes en los ámbitos externos e internos trazando un referente sobre el ambiente de la organización, y nos brinda información que una vez procesados de manera eficaz nos ayuda a la toma de decisiones.

3.1.2 Matriz de Evaluación del Entorno (MEE)

Es un instrumento que resume y evalúa toda la información del entorno para determinar la favorabilidad de la empresa en el mercado. Esta matriz nos permite conocer la forma en que la organización está operando frente a los factores externos, es decir, si está aprovechando las oportunidades y disminuyendo los efectos de las amenazas.

A continuación, su procedimiento:

1. Se deben enumerar los factores de éxito detectados mediante la aplicación de la matriz FODA. De ahí se elige entre 10 o 20 factores divididos en oportunidades y amenazas. (Primero debe anotarse las oportunidades, y posteriormente las amenazas).
2. Después se asignará a los factores una ponderación a cada factor entre 0 (importante) y 1 (muy importante). El valor significa la incidencia del factor para el éxito en el sector que opera la empresa, la sumatoria de los valores debe dar 1.00.
3. Enseguida se fija una calificación del 1 al 4 a cada elemento, en donde el 1 (amenaza importante), 2 (amenaza menor), 3 (amenaza mucho menor que la 2) y 4 (oportunidad importante).

4. Posteriormente, se va a multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación correspondiente para establecer una puntuación para cada variable. Después se deberá sumar cada resultado de la determinación obtenida para obtener el resultado final.
5. Cualquiera que sea la cantidad de factores que se incluyeron en la matriz MEE, se debe considerar el total ponderado debe ir mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0 siendo la calificación promedio en 2.5.

El 4.0 es el puntaje mayor y nos señala que responde de manera acertada a las oportunidades y amenazas. Además, de indicarnos que compite en un sector atractivo y dispone de muchas oportunidades.

El 1.0 indica que una empresa se encuentra ubicada en un sector o industria poco atractiva y que tiene serias amenazas.

3.1.3 Matriz de Evaluación de Amenazas (MEA)

Es un instrumento de análisis del entorno que identifica las amenazas de la empresa u organización, incluyendo aspectos económicos, sociales, políticos, culturales, demográficos, tecnológicos, y ambientales.

El procedimiento para su elaboración:

1. Se debe enumerar las amenazas de la organización a las que está expuesta.
2. Se debe diseñar un plano cartesiano para la ponderación.
3. Clasificar las amenazas según la magnitud o importancia; de nivel baja, moderado, severo o desastroso.

4. Ponderar el efecto potencial de las amenazas de la organización, así sea nivel ligero, moderado, severo o desastroso.
5. Informar los avances de la formulación.

La matriz permite considerar los factores desfavorables para la organización y definir el grado de atención que se les debe prestar para reproducir o eliminar las amenazas. Con estas técnicas se procederá a realizar el análisis del Foro Consultivo.

3.2 Diagnóstico

En este apartado realizaremos un diagnóstico con el objetivo de conocer el entorno actual la organización y detectar las oportunidades como sus amenazas para mejorar dentro de su sector, así plantear soluciones viables al problema que se detecte. Se emplearán las técnicas de investigación mencionadas con anterioridad.

3.2.1 Análisis FODA

El Foro Consultivo Científico y Tecnológico tiene más de 18 años de contribución en temas de ciencia, tecnología e innovación, durante los cuales han pasado por varios desafíos que replantearon su estrategia y el enfoque.

El propósito para el que fue creado es para darle soporte al gobierno en temas de ciencia, tecnología e innovación, y ser un espacio abierto a la divulgación y promoverla entre los actores del sistema.

Las técnicas utilizadas para la elaboración del diagnóstico serán aplicadas para saber en qué medida ha cumplido su misión, qué tan efectivo y eficiente ha sido en su desarrollo, qué restricciones han dificultado sus funciones y tareas asignadas,

así como la calidad e impacto de sus actividades y de los productos que ha generado.

Ha trabajado de forma continua el Foro Consultivo sin parar. En la parte interna (estructura orgánica) sufrió cambios de directivos y un giro en la dinámica de trabajo. Por otro lado, en lo externo tuvo que adaptarse a las nuevas tecnologías.

Todo esto se replanteó en que necesitaba la implementación de una estrategia que vaya acorde a las necesidades presentes y futuras de la misma. Se realizó una revisión de la información del Foro para tener un punto de partida y empezar con el análisis.

Lo que se pudo observar durante el diagnóstico fue que las fortalezas y debilidades son aspectos internos relevantes que se modificaron de forma paulatina y sin que la organización observe estos cambios en la parte interna y que tuvieron injerencia en lo externo. Estos aspectos en la organización son:

Dentro de las fortalezas cuenta con experiencia en el sector, lo que le ha permitido convertirse en el asesor principal del gobierno federal en tema de ciencia y tecnología e innovación, a la vez que tener injerencia en las políticas públicas.

Entre sus debilidades se encontró la parte del crecimiento laboral no existe dentro de la organización, así pues, las oportunidades de crecimiento profesional son nulas. Aunado a esto, la parte de la comunicación entre los departamentos es inconstante trayendo como consecuencia el atraso o retardos en la entrega de proyectos.

Sobre todo, las amenazas y oportunidades son factores externos que generalmente van referidos al entorno de la organización siendo aspectos políticos, social, ambiental, cultural y jurídico que condicionan de alguna manera la evolución de la empresa a futuro. Se consideran los siguientes:

Dentro de las amenazas que podrían afectar las funciones se encuentran: el recorte presupuestal o de estímulos fiscales a la ciencia, tecnología e innovación (CTI), además, de los cambios de sexenios en el país.

También, cuenta con grandes oportunidades como alianzas con sectores gubernamentales, organismos internacionales, públicas y privadas activas en el sector de ciencia y tecnología. Posteriormente, se muestra el cuadro 3.1 y 3.2 con el análisis FODA.

Cuadro 3.1

Análisis FODA aplicado al Foro Consultivo Científico y Tecnológico		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación activa en diferentes foros nacionales e internacionales. 2. Cuenta con capital humano especializado y calificado. 3. Relaciones sólidas con diferentes sectores. 4. Participación activa en temas de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI). 5. Asesora al Gobierno Federal en sus tres niveles. 6. Presencia activa en foros, conferencias, en medios de comunicación y otros espacios abiertos a la ciencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el posicionamiento del Foro Consultivo. 2. Fortalecer la imagen corporativa. 3. Funcionamiento interno del Foro debilitado. 4. Poca comunicación entre los departamentos. 5. La falta de coordinación en los proyectos. 6. No hay continuidad en los proyectos. 7. Limitado número de personal para realizar las actividades.

VARIABLES INTERNAS	<p>7. Consolidado en el ramo.</p> <p>8. Tiene injerencia en las políticas públicas de ciencia, tecnología e innovación.</p> <p>9. Es asesor de los 32 entidades federal en temas de ciencia.</p> <p>10. Es un canal de expresión usado por la sociedad.</p> <p>11. Promueve la expresión de la comunidad científica, académica y tecnológica.</p> <p>12. Capacidad de convertirse en el espacio de representación y diálogo entre los actores del sistema.</p>	<p>8. Falta de crecimiento laboral.</p> <p>9. Falta de métricas de medición por departamento.</p> <p>10. Modificación en la forma de interactuar con los agentes externos e internos.</p> <p>11. Imagen del Foro debilitada en el sector empresarial.</p> <p>12. Cambio de director de forma periódica.</p>

Cuadro 3.2

Análisis externo del Foro Científico y Tecnológico (FCCyT)		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>1. Cuenta con más de 18 años de experiencia en el sector.</p> <p>2. Órgano autónomo y permanente de consulta.</p> <p>3. Relaciones establecidas con organismos internacionales, públicas y privadas del país.</p>	<p>1. Recorte presupuestal por el gobierno.</p> <p>2. Cambio de sexenio.</p> <p>3. Cambio en las políticas públicas de ciencia, tecnología e innovación.</p> <p>4. Pérdida de personal especializado.</p> <p>5. Pérdida de espacios de difusión.</p>

<p>VARIABLES EXTERNAS</p>	<p>4. Reconocimiento en foros nacionales e internacionales.</p> <p>5. Asesora a los poderes legislativos, judicial y estatal.</p> <p>6. Desarrollo de Capital Humano especializado.</p> <p>7. Mejorar los mecanismos de diálogo con las comunidades científicas.</p> <p>8. Contribuye a la creación de la cultura científica.</p> <p>9. Creación de propios espacios para la difusión.</p> <p>10. Asesorar a dependencias privadas y otras instancias.</p> <p>11. Apoya el fortalecimiento de áreas de divulgación.</p>	<p>6. Extinción del Foro Consultivo Científico y Tecnológico.</p> <p>7. Escases de recursos financieros y capital humano.</p> <p>8. Dejar de recibir recursos financieros del gobierno.</p> <p>9. El cierre de centro de formación para investigadores.</p> <p>10. Poca adaptación a los cambios del entorno.</p>
----------------------------------	---	---

En resumen, las condiciones externas son variables que pueden afectar la parte interna de la organización esto implica que se vea afectada las metas.

3.2.2 Matriz de Evolución de Amenazas (MEA)

Esta matriz nos va ayudar a reconocer el entorno de la organización y cómo estos factores ajenos afectan el desarrollo y a la toma de decisiones, además de observar aquellas amenazas que son de baja importancia y aquellas de son de gravedad.

Matriz de evaluación de Amenazas (MEA)

Clasificación:

Potencial:

**Baja
Moderado
Severo
Desastroso**

**Bajo
Medio
Alto**

Cuadro 3.3

Matriz MEA						
AMENAZAS	PLANO CARTESIANO					
1. Recorte presupuestal. 2. Pérdida de capital humano especializado. 3. Modificaciones a la Ley Ciencia, Tecnología e Innovación. 4. Desaparición del Foro Consultivo. 5. Falta de espacios para la divulgación de la ciencia. 6. Desinterés por la sociedad en temas científicos. 7. Cambios de sexenio. 8. Cambio de director interno del Foro Consultivo. 9. Cierre de centros de investigación y formación de investigadores. 10. Crecimiento profesional nulo dentro del Foro Consultivo.	Impacto sobre la organización	Desastroso			1 4	
		Severo		2 3	7 8	
		Moderado	5 6	9		
		Bajo		10		
		Importancia para la Organización		Bajo	Medio	Alto

Como se observa en el plano cartesiano, los factores desfavorables para la organización se deben definir con el grado de alto impacto, por ejemplo: el recorte presupuestal es una amenaza considerable ya que sin el apoyo económico del gobierno la probabilidad de la extinción del Foro Consultivo es alta.

Sin embargo, los cambios de sexenio y de director interno se consideran factor severo, causando un impacto a la organización y de importancia alta porque afectan la operación directa del Foro Consultivo, no obstante, las amenazas de bajo impacto son el crecimiento profesional de los colaboradores que limitan los espacios de desarrollo profesional.

Con base en este análisis realizado, se pudo detectar dos tipos de amenazas: la primera, las preventivas y la segunda, las que se deben eliminar por completo.

3.2.3 Matriz de Evaluación del Entorno (MEE)

La matriz es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo para identificar y evaluar los diferentes factores que afectan a la organización.

Matriz de evaluación del entorno (MEE)

Ponderación/valor:

1,0 Muy importante
0,0 Sin importancia

Clasificación:

Súper valor: 4
Alto valor: 3
Medio valor: 2
Bajo valor: 1

Cuadro 3.4

Factor crítico	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
OPORTUNIDADES			
1. Creación de alianzas gubernamentales.	0.08	3	0.24
2. Asesorar a los poderes federales.	0.10	4	0.4
3. Capacidad de convertirse en el espacio de representación entre los actores del sistema.	0.06	3	0.18
4. Contribuir a la creación de la cultura de CTI.	0.07	3	0.21
5. Renovación de su imagen corporativa.	0.10	3	0.3
6. Ampliar la presencia del Foro en más espacios dedicados a la CTI.	0.09	4	0.36
AMENAZAS			
1. Dejar de recibir presupuesto del gobierno federal.	0.09	1	0.09
2. Extinción del Foro Consultivo.	0.10	2	0.2
3. Escases de recursos financieros y capital humano.	0.09	2	0.18
4. Cambio de sexenio.	0.08	3	0.24
5. Cambio de director interno del Foro Consultivo.	0.07	4	0.28
6. Poca adaptabilidad a los cambios del entorno.	0.07	3	0.21
TOTAL	1		2.89

Como se muestra en el análisis de oportunidades, una virtud es que asesora a los poderes públicos, cuenta con la experiencia y el personal capacitado para desarrollar esa actividad de forma eficiente. Aunque, se puede ver que la organización debe mejorar la parte de su imagen corporativa y sus alianzas.

En la parte de amenazas podemos ver que no se está considerando un factor latente que es la desaparición del Foro y el recorte presupuestal del gobierno para que pueda continuar con sus actividades, lo cual repercutiría en el desarrollo de los proyectos. Otra determinante que no está evitando es la parte del cambio del entorno, ya que los tiempos cambian y también la forma en que se opera una organización termina afectando la parte interna y externa.

3.3. Resultados

A continuación, se muestran el resultado del diagnóstico aplicado para detectar aquellas áreas de oportunidad que nos van a permitir generar las estrategias que requiere para alcanzar los objetivos de la organización.

En la matriz de evaluación de amenazas nos servirá para conocer los ambientes que afectan a la organización de forma directa, en este caso son: el tecnológico, político, social, cultural y económico.

Cuadro 3.4

	Afectación
Político	<ul style="list-style-type: none">➤ Modificaciones a la Ley Ciencia, Tecnología e Innovación.➤ Cambio de director interno del Foro Consultivo➤ Nuevas Reformas➤ Desaparición del sector en el gobierno
Económico	<ul style="list-style-type: none">➤ Recorte presupuestal.➤ Escases de clientes o proyectos.➤ Crisis económica.➤ Poca inversión privada y gubernamental
Cultural	<ul style="list-style-type: none">➤ Falta de espacios para la divulgación de la ciencia.➤ Desinterés por la sociedad.➤ Menor divulgación de la ciencia➤ Perdida de espacios
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none">➤ Cierre de centros de investigación y formación de investigadores.➤ Estancamiento en adquisición tecnológica.➤ Herramientas obsoletas en el área de trabajo.

De acuerdo a las ponderaciones, una de las amenazas que resultaría desastroso y de alto impacto es la desaparición del Foro Consultivo y no hay acciones para contrarrestarlo. Otro factor que aparece en el diagnóstico a tomar en consideración es la parte del recorte presupuestal tienen acciones mínimas para mitigar los efectos.

Un punto que no afecta gravemente al Foro es la parte del crecimiento del personal, puesto que es considerado una amenaza medio baja siendo la consecuencia la pérdida de capital humano.

El análisis de la Matriz Evaluación del Entorno se enfocó más en el estudio de oportunidades y amenazas teniendo en cuenta una ponderación. Por ejemplo, en la parte de las oportunidades cuentan con un plan de acción para ampliar la presencia del Foro Consultivo en diversos sectores trayendo como consecuencia positiva la creación de alianzas con otros sectores relevantes que no se tenían contempladas.

Por ejemplo, la renovación de la imagen del Foro Consultivo ha sido paulatina y esto trae que su adaptación al entorno sea más lenta provocando consecuencias en su estructura, clientes, comunidad y otros sectores.

Con el análisis de la Matriz de Evaluación de Amenaza, existen factores que ayudan a mitigar las consecuencias que pudiera traer en un futuro. Por ejemplo, la falta de adaptabilidad del Foro le ha traído repercusiones severas en el funcionamiento interno, por tanto, se ha tenido que plantear si las formas de trabajo que tienen actualmente atienden a la demanda del mercado del sector.

Con esta evaluación obtenida y conforme a la interpretación proporcionada por el diagnóstico situacional, es evidente, que la organización tiene oportunidades de mejora continua, que darán pie a implementar un plan estratégico con las acciones adecuadas.

Este estudio detallado nos ubicó en el contexto en que la organización se encuentra, y los resultados obtenidos de la evaluación se expresan por categoría con la finalidad de identificar el rubro más deficiente en el que pudiera ser de orden prioritario las acciones correctivas.

Este documento para el Foro Consultivo permitió identificar las oportunidades de mejora con las que debe contar y prever su futuro a corto, mediano y largo plazo, así como mejorar aspectos que son esenciales para su desarrollo y funcionamiento.

A partir de dicho estudio y del uso de las matrices de Evaluación de Amenazas, Evaluación del Entorno y FODA, se realizó la planeación estratégica empleando diversos medios que permitirán la identificación de acciones correctivas, preventivas y opcionales a implementar garantizando la continuidad del Foro Consultivo.

Se plantearon las estrategias defensivas que evitan que los elementos del entorno no favorables impacten en sus debilidades existentes. Además, se propusieron estrategias ofensivas, haciendo uso de las fortalezas actuales y aprovechando los elementos favorables del entorno.

Con toda esta información recopilada se propusieron las siguientes estrategias:

ESTRATEGIAS
E1. Reforzar la imagen corporativa ante los diversos sectores.
E2. Invertir en publicidad para reforzar la imagen de la organización.
E3. Fortalecer las alianzas con empresas y gobierno que les permitan tener acceso a tecnología.
E4. Establecer un sistema presupuestal que permita planear, coordinar y controlar las finanzas de la organización de forma mensual o trimestral.
E5. Planes de crecimiento interno para el personal y evitar la rotación.
E6. Diversificar y/o mejorar los servicios de consultoría y actividades que desarrollan.
E7. Desarrollar alternativas de ingresos para no depender del sector gubernamental.
E8. Fortalecer el funcionamiento del Foro y de sus organismos en un aspecto esencial.
E9. Reingeniería del Foro para cambiar su visión a 25 años.

E10. Ampliar la presencia en otros sectores no contemplados.

E11. Difundir temas de ciencia, tecnología e innovación y políticas públicas.

E12. Crear un espacio de divulgación e interacción del sector empresarial en temas de ciencia, tecnología e innovación.

Con este diagnóstico se propusieron las estrategias para las condiciones actuales de la organización.

3.4. Propuesta de Estrategia de Comunicación Externa

Como ya se observó anteriormente en el desarrollo de este capítulo se plantearon diversas estrategias que van a permitir ejecutar diversas tipos funciones para cumplir con los objetivos que conforman la identidad del Foro Consultivo.

Por lo anterior, la problemática que enfrenta la organización va enfocada a la parte de su injerencia en diversos sectores y como crear alianzas con estas nuevas comunidades, además, de integrar la difusión y comunicación en ciencia, tecnología e innovación y de las políticas públicas.

El uso de plataformas digitales se ha convertido en el medio de comunicación más importante para las organizaciones porque llega a más usuarios de todas las edades.

Con este tipo de plataformas se puede crear y difundir contenido de valor vinculado a sus valores, metas, objetivos, creencias, reforzar la marca y desarrollar los intereses del público. La presencia en medios digitales permite a una organización construir y fortalecer su liderazgo ante sus usuarios y sector.

Por ende, la importancia de que se reinventen las organizaciones y se adapten a los cambios tecnológicos. Hoy más instituciones se suman a la “Era Digital” para mantener una interacción directa con sus públicos.

A continuación, se muestra la estrategia que se consideró prudente para alcanzar los objetivos del Foro Consultivo Científico y Tecnológico.

3.4.1 Propuesta: Creación de una Gaceta de Innovación para la divulgación de la ciencia, tecnología e innovación.

Dentro de las estrategias planteadas está la creación de una gaceta de innovación, en primer lugar, se consideró como una oportunidad para la organización, además, de ser un puente entre lo interno y externo teniendo como objetivo principal reforzar la imagen del Foro Consultivo e involucrar a nuevos públicos entre ellos al sector empresarial.

La propuesta que se plantea para el Foro Consultivo es un diseño novedoso de la Gaceta de Innovación, donde la manera de presentar la información resulte atractiva, fácil y rápida encontrar. Entre sus metas es tener mayor presencia en otros medios, reforzar su imagen en el sector, vinculación con el sector empresarial y crear alianzas con nuevas comunidades.

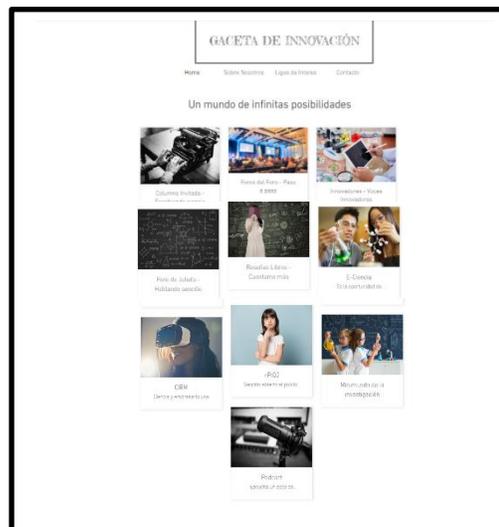
A continuación, se muestra el prototipo de la Gaceta de Innovación tomando en consideración la estructura del contenido, la información, la interacción, tipografía, imágenes, secciones y el diseño.

Este nuevo boceto involucra diez secciones de las cuales siete el Foro Consultivo propuso y tres fueron por propuestas por un externo. Los segmentos que propuso el Foro son: Columna invita, Foros del Foro, Innovadores, Reseñas de libros, Eficiencia, Foro de Julieta, +PiQ2 y las que se propusieron fueron: Mini- mundo de la investigación, CIEM (ciencia y tecnología) y Podcast.

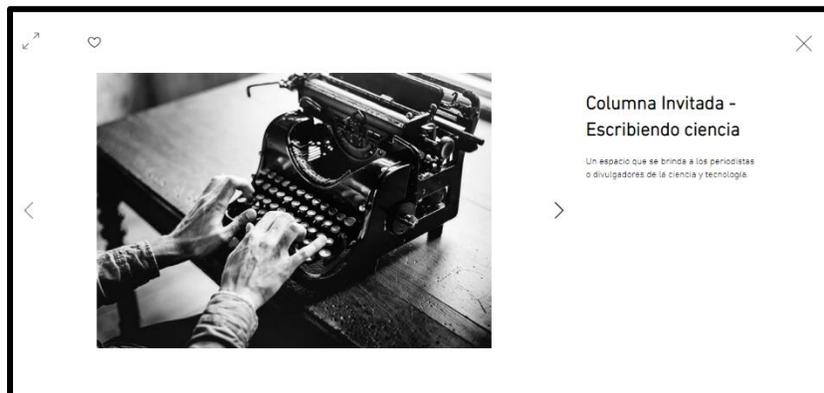
El diseño se trató de hacer visualmente atractivo a los ojos de los usuarios con fotografías más acordes al título de la sección, más interactivo y fácil de navegar. El

acomodo de la información se hizo de forma verticalmente para no saturar los espacios, y se decidió poner tres secciones por columna empezando de interés general a particular.

En la página principal, se encuentran los rubros ya mencionadas con anterioridad y tratan de diversos temas a fin de involucrar diferentes públicos y reforzar la imagen del Foro Consultivo. Aquí se muestra el esquema de la portada. (Imagen 1)

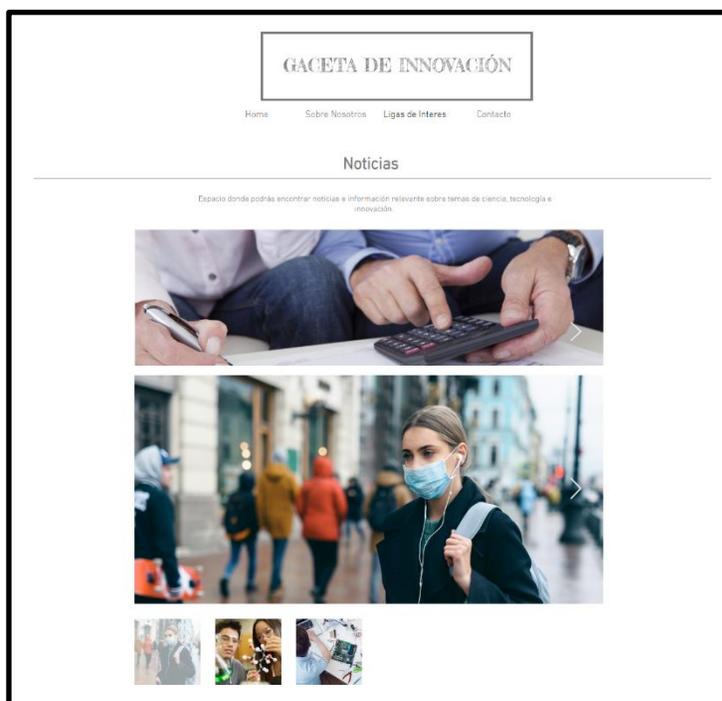


En este espacio se puede observar la parte de cómo se vería visualmente la sección una vez que se le da clic, estando de lado izquierdo la fotografía y en la parte derecha el título y una breve descripción de que trata el espacio. (Imagen 2)



Dentro de la propuesta de la gaceta están otros apartados que pueden ser de interés general, por ejemplo: sobre el Foro, que nos brinda una visión más amplia de la cultura organizacional.

Como se muestra en la imagen 3, este apartado podemos encontrar los sitios de interés donde los usuarios pueden navegar y buscar información nacional e internacional sobre noticias actuales de ciencia, tecnología e innovación.



Dentro del sitio liga de intereses podrán ver publicaciones de la revista Fórum. El contenido presentado es parte de lo que tiene el Foro en su página web, pero la diferencia está en que este contenido puede ser alimentado por diferentes instituciones que quieran dar a conocer o difundir alguna información del sector.

El contenido va a los diferentes públicos haciéndola más atractiva y otorga espacios al sector empresarial, académico, investigadores y público general. El contenido de la gaceta se va generar por agentes externos (investigadores, académicos, científicos, biólogos, y físicos), internos (trabajadores del Foro) e invitados

especiales (empresarios) esto bajo la supervisión del área de difusión y comunicación del Foro y la Mesa Directiva.

El diseño que se hizo fue pensado para los usuarios jóvenes y adultos e incluso niños para que la interacción sea de fácil manejo. Dentro de la estructura de la página se pensó en la tipografía DIN NEXT LIGHT para el título de las secciones y descripción por ser legible y por su composición, mientras que en la parte del título principal se usó la tipografía Fredericka the Great.

Esta propuesta tiene como finalidad ayudar al Foro Consultivo a proyectarse con más usuarios e incrementar parte de las fortalezas desarrolladas en materia de comunicación y divulgación.

Conclusiones

En la presente investigación se concluye que la comunicación es una parte fundamental para toda en el desarrollo interno y externo siendo el vínculo con su contexto.

Para una organización en crecimiento o consolidada en su sector siempre será de suma importancia los aspectos de la comunicación porque será su canal para dirigirse a diferentes públicos y cumplir con sus objetivos. Por consiguiente, dentro del ámbito organizacional es pieza clave para efectuar muchas de sus funciones.

En general la comunicación organizacional se va alinear con los objetivos y va buscar proyectar una imagen positiva y a su vez modificar la interacción con sus públicos internos y externos.

En términos generales se puede decir que este trabajo permitió al Foro Consultivo detectar aquellas áreas de oportunidad y enfocarse en aquellos aspectos que pudieran afectar su desempeño de manera interna y externa.

Lo que se buscó con esta investigación es dar una aportación a la organización en los aspectos de comunicación y brindarles estrategias que le permitan prever un futuro y adaptarse a los cambios que existen en su sector de forma rápida y empleando aquellas fortalezas para renovarse.

Referencias Bibliográficas

Aguado, Juan Miguel., *Introducción a las Teorías de la Información y Comunicación*, 2004, Universidad de Murcia, págs.:252.

Bartoli, Annie., *Comunicación. Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, 1922, Ed.: Paidós Ibérica, Barcelona, págs.: 222.

Brandolini, Alejandra; González Frígoli; Martín y Hopkins, *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*, 2009, Ed.: Dircom, Buenos Aires, págs.: 127.

Chiavenato, Idalberto., *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*, 2017, Ed.: McGraw-Hill, México, págs.: 546.

Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, 2014, Ed.: Trillas, México, págs.: 320.

Francisco Garrido, Javier., *Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, 2004, México, Ed.: Gestión 2000, págs.: 244.

González Millán, José Javier y Rodríguez Díaz, Miryam Teresa., *Manual Práctico de Planeación Estratégica*, México, Ed.: Díaz De Santos, 2019, págs.:144.

Goldhaber, Gerald M., *Comunicación Organizacional*, 1984, México, Ed. Logos Consorcio S.A., págs.:86.

Granados Espinosa, Jaime A., *Proceso de la comunicación: dinámica de creatividad intelectual*, México, Ed.: Trillas, 2006, págs.:167.

Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik O., Abraham, *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*, 1988, México, Ed.: Trillas, págs.: 142.

Mintzberg, Henry y Quinn, James Brian., *El Proceso Estratégico*, 1993, México, Ed.: Hall Hispanoamericana, págs.: 206.

Münch Galindo, Lourdes., *Fundamentos de administración*, 1990, México, Ed. Trillas, págs.: 136.

Hayes Bradley, Patricia y Baird, Jr, John E., *Communication for Business and Professions*, 1980, Ed.: Iowa, págs.:385.

Homs Quiroga, Ricardo., *La comunicación en la empresa*, 1990, México, Ed.: Iberoamericana, págs.: 148.

Hybels, Sandra y Weaver L., Richard, *La Comunicación*, 1978, México, Ed.: LOGOS Consorcio, págs.: 301.

Maldonado Willman, Héctor., *Manual de comunicación Oral*, 1999, México, Ed.: Addison Wesley, págs.: 194.

Montalbán Vázquez, Manuel., *Empresa y Medios de Comunicación*, 1997, Barcelona, Ed.: Gestión 2000, págs.: 262.

Socorro Fonseca, Alicia Correa y Otros, *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*, 2000, México, Ed.: Pearson Educación, págs.: 363.

Scheinsohn, Daniel., *Comunicación Estratégica. La opinión pública y el proceso comunicacional*, 2009, México, Ed.: Granica, págs.: 133.

Ramos Padilla, Carlos., *La Comunicación: Un punto de vista organizacional*, México, 1991, Ed.: Trillas, págs.:76.

Reyes Octavio, PH.D., *Planeación Estratégica Para Alta Dirección*, 2012, México, Ed.: Palibrio, págs.:173.

Jablin, Fredric M., *Estudio de la Comunicación Organizacional: Su evolución y su futuro*, 1988, México, Ed.: Mc Graw Hill, págs.: 185.

Referencias Electrónicas

Belian, L.M., “La Comunicación en las organizaciones. La imagen y la identidad en las organizaciones. Proyecto de Graduación”, 2013, Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Disponible en la Web: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/1696.pdf

Catarina, “La Comunicación”, [ref. 7 de marzo de 2005], Universidad de las Américas de Puebla Disponible en la Web: http://www.catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcol/...c.../capitulo3.pdf

CEPAL, “Capítulo X, Planificación Estratégica”, CEPAL, Disponible web: <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/36340/TESISCapitulo10.pdf>

“Como elaborar el plan de comunicación: Manuales prácticos para pymes”, [ref. 22 de mayo de 2009], Disponible en la Web.: <http://www.bicgalicia.es>

Elieslo, “La importancia de la comunicación”, [ref. enero 2013], Disponible en Web:<http://www.slideshare.net/Elieslo/importancia-de-la-comunicacion-16140521>

Félix Mateus, Anabela, “La comunicación en las teorías de las organizaciones.” (Artículo) [ref. 2014] Disponible en la Web: <https://revistas.ucm.es>.

Foro Consultivo Científico y Tecnológico, “18 años de su historia”, FCCyT, México, Disponible en la Web: https://www.foroconsultivo.org.mx/FCCyT/sites/default/files/FCCyT_AC-2020.pdf

Foro Consultivo, Científico y Tecnológico, “Bases de Interacción, funcionamiento y Organización del FCCyT”, FCCyT, México, Disponible en la Web: http://www.foroconsultivo.org.mx/documentos/bases_integracion_fccyt.pdf

Foro Consultivo Científico y Tecnológico, “Informe de actividades 2012- 2014”, México, julio 2012, FCCyT, Disponible en la Web: http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/informe_FCCyT_2014.pdf

Foro Consultivo Científico y Tecnológico, “Sobre el Foro”, FCCyT, Disponible en la Web: <http://www.foroconsultivo.org.mx/FCCyT/nosotros>

Foro Consultivo Científico y Tecnológico, “Coordinadores Generales”, FCCyT, Disponible en la Web: <http://www.foroconsultivo.org.mx/FCCyT/coordinadores-generales>

Foro Consultivo Científico y Tecnológico, “Mesa Directiva”, FCCyT, Disponible en la Web: <http://www.foroconsultivo.org.mx/FCCyT/mesa-directiva>

Foro Consultivo Científico y Tecnológico, “Secretaría Técnica”, FCCyT, Disponible en la Web: <http://www.foroconsultivo.org.mx/FCCyT/secretaria-tecnica>

Foro Consultivo Científico y Tecnológico, “Marco Normativo”, FCCyT, Disponible en la Web: <http://www.foroconsultivo.org.mx/FCCyT/marco-normativo>

Foro Consultivo Científico y Tecnológico, “Publicaciones”, FCCyT, Disponible en la Web: <http://www.foroconsultivo.org.mx/FCCyT/publicaciones>

Tocarante, Arturo, “Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso banco de Venezuela/ Grupo Santander”, [ref. octubre 2003], Disponible en la Web.: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/mogescomorg.htm>

Tello, Cisne, “Modelos de comunicación de Schramm”, [ref. 05 enero de 2012], Disponible en la Web.: <http://www.slideshare.net/cisstello/modelo-de-comunicacion-de-schramm>

Real Academia Española, “Diccionario de la lengua española”, [ref. 21 de enero 2014], Disponible en Web: <http://lema.rae.es/drae/?val=comunicacion>

Ramo Reyes W., David y Paredes Sandoval, "Comunicación Organizacional". (Artículo). [ref. 2017], Ecuador, COMPAS, Disponible en la Web: <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>

Portillo Ríos, Rixio Gerardo, "La Comunicación Externa en Universidades Privadas con Estudios a Distancia en Pregrado", RAÓN Y PALABRA: Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación, [Ref.: julio de 2012], Disponible en la Web.: <http://www.razonypalabra.org.mx/>

Universidad Autónoma de Nuevo León, "III Simposium Nacional: Planeación Estratégica Aplica", México, pág.:9, Disponible en la Web: http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1020111445/1020111445_001.pdf

Wikipedia, "Diccionario", [ref. 21 de enero 2014], Disponible en Web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicacion>

ANEXOS

Anexo A

Introducción de la Página Web

GACETA DE INNOVACIÓN

Home Sobre Nosotros Ligas de Interes Contacto

Un mundo de infinitas posibilidades



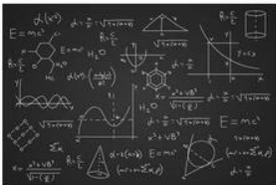
Columna Invitada -
Escribiendo ciencia



Foros del Foro - Paso
a paso



Innovadores - Voces.
Innovadoras



Foro de Julieta -
Hablando sencillo



Reseñas Libros -
Cuentame más



E-Ciencia
Es la oportunidad de...



CIEM
Ciencia y empresario una...



+PiQ2
Sección abierto al públic...



Minimundo de la
investigación



Podcast
Escucha un poco de...

91

Anexo B

Sobre la Organización

Home Sobre Nosotros Ligas de Interes Contacto

Quienes Somos

El Foro Consultivo tiene como función promover la expresión de la comunidad científica, académica, tecnológica y del sector productivo, para la formulación de propuestas en materia de políticas y programas de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación. Es un órgano de expresión y comunicación de los usuarios del Sistema de CTI.

Su objetivo es propiciar el diálogo entre los integrantes del Sistema Nacional de Investigación y los legisladores, las autoridades federales y estatales y los empresarios, con el propósito de estrechar lazos de colaboración entre la academia, el gobierno y la empresa. Comunicar y difundir la CTI. El Foro hace uso de distintos medios de comunicación directa, masiva y a través de Internet.

ENFOQUES



INVESTIGACIÓN

Se enfoca en la búsqueda de nuevas investigaciones y apoya a la toma de decisiones en temas de políticas públicas.



EDUCACIÓN SUPERIOR Y POSGRADO

Crean programas para estudiantes mediante el apoyo del gobierno federal.



INNOVACIÓN

Esta enfocado en programas de innovación para apoyar a diversos sectores tanto privados como públicos.

© 2023 by Name of Site. Proudly created with Wix.com

Anexo C

Sitios de Interés

Home Sobre Nosotros Ligas de Interes Contacto

Qué pasa en otros sitios

Aquí podrás encontrar secciones de tu interés del FORO CONSULTIVO



INCyTU



Revista FORUM

Anexo D

Secciones





Columna Invitada - Escribiendo ciencia

Un espacio que se brinda a los periodistas o divulgadores de la ciencia y tecnología.









Innovadores - Voces Innovadoras

Divulgación de nuevas investigaciones.









E-Ciencia

Es la oportunidad de conocer los temas actuales en materia de CTI





Anexo E

Contacto

Home Sobre Nosotros Ligas de Interes Contacto

CONTACTO

Tel: 52 (55) 5611 8536

Calle Melchor Ocampo,
No.305 Barrio Santa
Catarina, Del. Coyoacán
CP 04010, CDMX.
info@mysite.com

[YouTube](#) [Facebook](#) [Twitter](#)

Enter Your Name

Enter Your Email *

Enter Your Subject

Enter Your Message

Submit



Map Satellite [Link](#)

Map data ©2021 INEGI 500 m Terms of Use Report a map error

© 2023 by Name of Site. Proudly created with Wix.com

[Facebook](#) [Twitter](#) [Instagram](#)