



57
2ef.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLAN"

MEMORIA VIVA

"La Experiencia Profesional en el Diseño de Manuales de Organización y Procedimientos, para una Coordinación General de Comunicación Social"

MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACION COLECTIVA

PRESENTA:

TERESA DE JESUS URIBE NAJERA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ACATLAN, MEXICO. 1997



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MIS PADRES : MAXIMINO Y MARTHA.

De manera muy especial, como un testimonio de gratitud y eterno agradecimiento, por el cariño y apoyo incondicional que siempre me han brindado y por haberme impulsado a realizar todas aquellas cosas de las que hoy puedo ofrecerles un poco.

A MIS HERMANOS :

ANA
ROSA MARIA
MARIA ESTHER
CELIA
MARIA DEL PILAR
PEDRO

Porque con su apoyo, cariño y ejemplo, coadyuvaron a mi realización, ¡ Gracias !

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS:

Que de alguna manera contribuyeron a mi formación profesional, señalando mis errores e impulsándome en mis aciertos. ¡ Gracias !

AL LIC. MARTIN CAMACHO ROQUE:

Por su dedicación y empeño, por su invaluable apoyo al transmitirme sus conocimientos.
¡ Gracias !

A MIS MAESTROS:

**Por su valiosa ayuda en mi formación profesional.
¡ Gracias !**

ESPECIALMENTE A TI:

Porque con tu apoyo, empeño y ayuda desinteresada, fue posible la realización de este trabajo el cual no hubiera sido posible sin la mano amiga que siempre me tendiste; con el más profundo de mis reconocimientos ! Gracias !

INDICE

	PAG.
I. INTRODUCCION	3
<u>CAPITULO 1</u>	5
¿ MIRA QUIEN HABLA !	
1. LA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	5
1.1 CONTEXTUALIZACION	5
1.2 PROBLEMATICA DE LA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL COMO ORGANIZACION	10
<u>CAPITULO 2</u>	16
¿ Y DONDE ESTA LA COMUNICACION ?	
2. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES	16
2.1 COMUNICACION	17
2.1.1 ELEMENTOS DE LA COMUNICACION	19
2.1.2 EL PROCESO COMUNICATIVO	22
2.2 ORGANIZACION	26
2.3. TEORIAS DEL ESTUDIO DE LA COMUNICACION Y LA ORGANIZACION	31
2.3.1 TEORIA DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL	31
2.3.2 TEORIA DE SISTEMAS	33
2.4 DIAGNOSTICO TEORICO COMUNICATIVO-ORGANIZACIONAL DE LA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	37
<u>CAPILTULO 3</u>	40
LA TAREA 1	
3. LA IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	40
3.1 CONCEPTO	40
3.2. PROPOSITO	41
3.3. CLASIFICACION DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	42
3.3.1. POR SU AREA DE APLICACION	42
3.3.2 POR SU FUNCION ESPECIFICA	43
3.3.3 POR SU CONTENIDO	43
3.4. EL MANUAL DE ORGANIZACION	44
3.4.1 OBJETIVOS	45
3.4.2 VENTAJAS	46
3.4.3 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE ORGANIZACION	47
3.5 EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	55
3.5.1 OBJETIVOS	56
3.5.2 CLASIFICACION DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	57
3.5.3 CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	58
3.5.4 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	58

<u>CAPITULO 4</u>	70
<u>LA TAREA 2</u>	
4. PROCESO BASICO PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS PARA UNA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	70
4.1. ASPECTOS METODOLOGICOS	71
4.2 PLANEACION DEL TRABAJO	76
4.3 RECOPIACION DE INFORMACION	78
4.3.1 TECNICAS DE INVESTIGACION DOCUMENTAL	78
4.3.2 TECNICAS DE OBSERVACION DIRECTA	81
4.4 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE INFORMACION	82
4.5 ELABORACION DE DIAGRAMAS	85
4.6. ELABORACION DE FORMATOS Y ANEXOS	85
4.7 APROBACION	86
4.8 DISTRIBUCION Y CONTROL	86
4.9 INSTRUMENTACION DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS	87
<u>CONCLUSIONES: EL FINAL</u>	88
NOTAS BIBLIOGRAFICAS	103
BIBLIOGRAFIA	106
ANEXOS, MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS	109

I.- INTRODUCCION

MEMORIA VIVA, es el título que lleva la Memoria de Desempeño Profesional que he realizado con la finalidad de, primeramente, lograr mi titulación en el marco de una de las opciones que ofrece la Universidad Nacional Autónoma de México, y por otra parte hacer una aportación para aquellos que se dediquen al estudio de la comunicación, particularmente en el área de Comunicación Organizacional.

La Memoria de Desempeño Profesional está basada en la descripción del proceso de elaboración de manuales administrativos de organización y procedimientos para la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan, tomados éstos como canales formales en donde se establecen las direcciones y flujos de comunicación.

Con base a los lineamientos para elaborar la Memoria de Desempeño Profesional el trabajo está dividido en 4 capítulos; en cada uno de ellos se cuidó en detalle cumplir con los objetivos planteados, siempre con espíritu crítico y propositivo y hasta donde fue posible se abordó la experiencia profesional en el diseño de manuales administrativos de organización y procedimientos.

En el primer capítulo denominado ¡MIRA QUIEN HABLA! se contextualiza el objeto de estudio mediante una breve historia del municipio en México y del nacimiento de la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan. Asimismo, se habla de las labores cotidianas desempeñadas y de los problemas comunicacionales y organizacionales que padeció la organización objeto de estudio antes de la existencia de los manuales administrativos.

El segundo apartado que lleva por nombre ¿Y DONDE ESTA LA COMUNICACION ? es meramente el marco teórico de mi objeto de estudio. En él se toman en consideración los conceptos de comunicación y organización, así como los elementos de la comunicación tales como emisor, mensaje, medio y receptor, haciendo énfasis en el medio, dado que los manuales son canales formales donde se establecen las direcciones y flujos de comunicación.

La Memoria de Desempeño Profesional está sustentada en las Teorías de Comunicación Organizacional, desarrollada en el Capítulo II, para entender mejor la interacción organización-comunicación que se pretende plantear a través de los manuales administrativos que se elaboraron para la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan.

Por otra parte, tomando en cuenta que la organización es un sistema compuesto por recursos humanos y materiales, los cuales tienen que estar coordinados para facilitar las labores y lograr sus objetivos se hizo necesario aplicar la Teoría de Sistemas, la cual me permitió sistematizar racionalmente esos recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposiciones, correlación y agrupamiento de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones de la organización objeto de estudio.

El tercer capítulo titulado "LA TAREA 1" hace referencia a la importancia de contar con manuales administrativos en una Coordinación General de Comunicación Social, para resolver fallas de planeación, tales como indefinición de metas y objetivos organizacionales y comunicacionales, falta de políticas y programa de actividades.

En este apartado se hace énfasis en el concepto, estructura y contenido de los manuales de organización y procedimientos, dado que son el objeto de estudio de la Memoria de Desempeño Profesional.

EL CAPITULO IV entitulado "LA TAREA 2" describe la metodología, las técnicas de investigación y la experiencia profesional en el diseño de manuales de organización y procedimientos para una Coordinación General de Comunicación Social.

En las conclusiones se hace una evaluación de la aplicación de los manuales de organización y procedimientos, así como de la experiencia profesional, a través de un análisis de los avances que se lograron en los programas y metas de trabajo establecidos.

MEMORIA VIVA incluye además como anexos los manuales de organización y procedimientos de la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan, documentos que forman parte de mi historia profesional y que servirán de consulta para los estudiantes de la carrera de periodismo y Comunicación Colectiva.

CAPITULO 1

¡MIRA QUIEN HABLA!

1. LA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

1.1 CONTEXTUALIZACION

A lo largo de una vida profesional, y en parte académica, he tenido la oportunidad de trabajar en diversas instituciones públicas y privadas, pero nunca se me había presentado la oportunidad de laborar dentro de una administración municipal y menos aún participar en el proceso de conformación de la Coordinación General de Comunicación Social de un Ayuntamiento.

Incursionar en el ámbito municipal fue un reto y una experiencia inolvidable y fructífera para mí; sobre todo al hacer una reflexión sobre la historia y política de México, la cual puede interpretarse perfectamente a partir de la agregación lógica de los hechos ocurridos en cada una de las regiones y municipios del país. Esto significa, entre otras cuestiones, tratar de desentrañar cuál es la herencia del gobierno comunitario prehispánico que tenemos en México, cómo influyó la llegada de la institución municipal española del siglo XVI y cuáles fueron las características que el propio desarrollo le asignó a las autoridades de gobierno más cercanas a la comunidad.

Haciendo un poco de historia, los antecedentes del municipio los encontramos en los calpullis o barrios de los mexicas. Mario Moya Palencia señala que *"el calpulli era una comunidad de familias que tenían los mismos dioses, resolvían internamente sus problemas económicos cotidianos, ocupaban una porción de tierra, patrimonio del mismo calpulli, y reconocían una autoridad que resolvía los problemas fundamentales del orden común"* (1)

Al llegar a las costas mexicanas, Hernán Cortés instaló el 22 de abril de 1519 el primer Ayuntamiento y Cabildo en la Villa Rica de la Veracruz, bajo la usanza del derecho municipal español, el cual recoge tres corrientes fundamentales: la visigótica con el concilium; la romana con el régimen edilicio y la árabe con la figura del alcalde.

El primer Ayuntamiento mexicano estuvo integrado por Portocarrero y Montejo como alcaldes; Alfonso de Avila como alguacil, Pedro de Alvarado como capitán y Diego Godoy como

escribano. Posteriormente , el 8 de marzo de 1524 fue creado el segundo municipio en el Ayuntamiento de Coyoacán.

Durante la época colonial la administración de la Nueva España estuvo altamente centralizada en la Ciudad de México. Las organizaciones municipales se extendieron rápidamente durante este periodo, ya que garantizaba la institucionalidad del poderío español sobre los pueblos indígenas. En esta etapa el municipio tuvo funciones judiciales, administrativas y legislativas.

A fines de la Colonia el municipio en nuestro país tomó importancia como anuncio de un México independiente; el cabildo de la Ciudad de México en 1808 se levantó en protesta por la usurpación francesa a España, sosteniendo la legitimidad de las autoridades reales y proclamando el reconocimiento de la soberanía de los pueblos. Sin embargo de inmediato los españoles y las autoridades virreinales sofocaron este pronunciamiento y es así que el municipio tiene desestima política el resto del periodo colonial, aunque por otro lado es el germen de las luchas de independencia y revueltas revolucionarias del siglo XIX.

A principios del siglo XIX el municipio mexicano se vio afectado por la inestabilidad política generada por el movimiento independentista. Luchas internas por el poder, intentos españoles de reconquista y el desgaste producido por la guerra, principalmente por sus efectos económicos y financieros se relegó la figura del municipio a segundo plano.

La Constitución Política de 1824, el Acta de Reformas de 1846 y la Carta Magna de 1857 omiten por completo la reglamentación del municipio por cuestiones de carácter y de control de poder.

Durante el gobierno de Don Porfirio Díaz la realidad municipal fue la siguiente: el centralismo cobró mayor fuerza y terminó con la vida municipal, pasando a ser una instancia secundaria y subordinada definitivamente a los prefectos políticos, figura que era superior jerárquicamente a los Ayuntamientos y que representaban una autoridad entre éstos y el gobierno.

No obstante que el municipio es una institución centenaria en México, no fue sino hasta la Revolución de 1910 cuando se propugnó por el establecimiento del municipio libre, lo cual se

recogió en la Constitución de 1917, que lo considera *"base de la división territorial y de la organización política y administrativa de los estados"* (2)

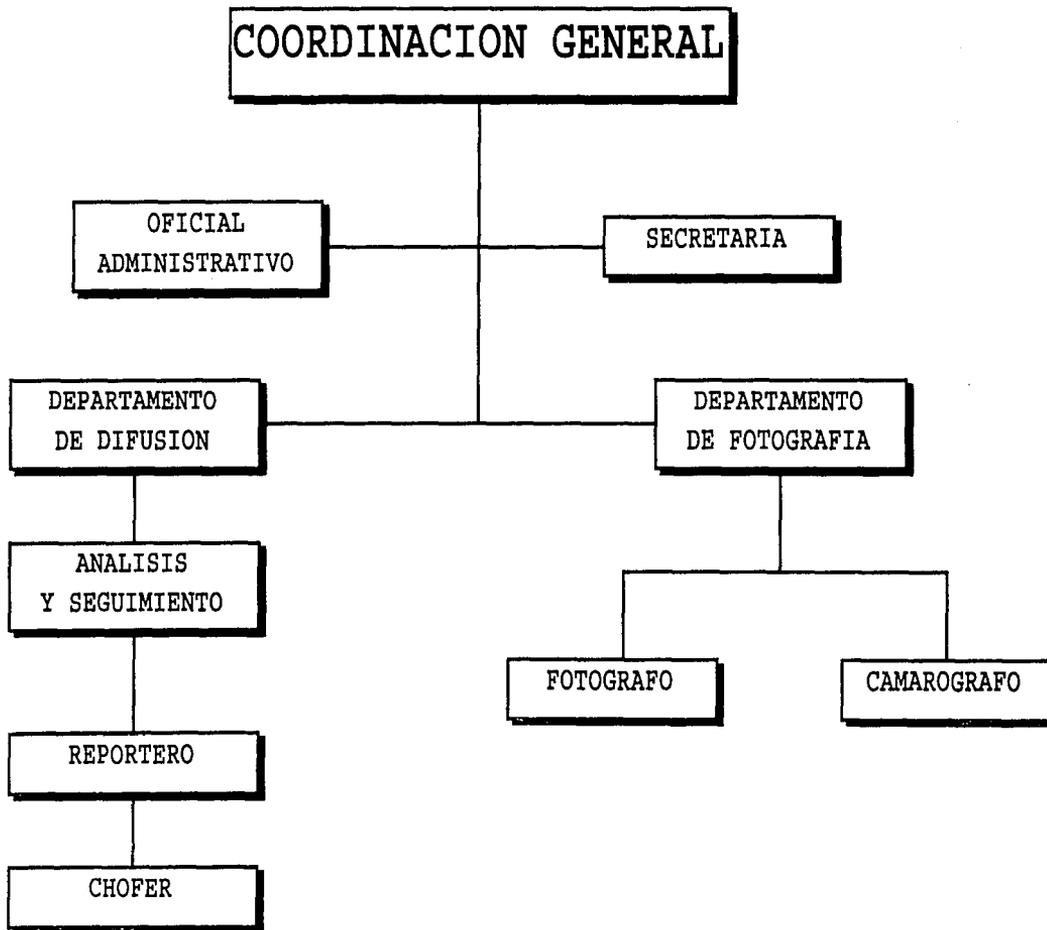
El municipio mexicano como órgano vivo no ha dejado de evolucionar a lo largo de su historia, pues nace la necesidad de descentralizar la administración pública, de tal manera que ésta pueda ejercer sus atribuciones de una manera más eficaz, en beneficio de los habitantes.

Agustín Montaña (3) señala que a medida que crece una empresa se va haciendo cada vez mas necesario delegar determinadas funciones, con el propósito de que: a) se puedan tomar las decisiones adecuadas al estar cerca del problema, y b) se puedan controlar con mayor efectividad los resultados de éstas. Lo mismo sucede en el municipio, conforme va creciendo la población deben instalarse nuevas oficinas cada vez más especializadas, a fin de satisfacer las necesidades de servicio de las personas.

Por esta razón, el Ayuntamiento de Huixquilucan, definido éste como el *"órgano colegiado, con personalidad jurídica, encargado de la administración del municipio"* (4), durante el periodo 1994-1996 crea la Coordinación General de Comunicación Social, como una medida para optimizar la función administrativa y comunicativa.

Hasta 1993 los gobiernos municipales de Huixquilucan hicieron esfuerzos por fundar una área que les permitiera establecer canales de comunicación formales con la ciudadanía y la opinión pública a efecto de difundir las acciones emprendidas y los avances alcanzados durante su administración; como resultado de esos esfuerzos se lograron instituir jefaturas de prensa que no llegaron a formalizarse debido a que su aparición fue esporádica y sus funciones cubrían apenas las necesidades esenciales de información requeridas por la comunidad y la autoridad municipal.

En 1994 al instalarse el nuevo gobierno municipal, y tomando en cuenta los cambios políticos, económicos, sociales y culturales, surgió la inquietud de crear formalmente la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan, la cual inició sus actividades el 1º de enero del mismo año y cuya estructura orgánica se constituyó de la siguiente manera:



Su proceso funcional operaba de la siguiente manera:

Nombre del Puesto:	Coordinador General
Descripción del Puesto:	Responsable de la operatividad y administración de los recursos materiales y humanos .
Objetivo:	Amalgamar y dirigir las diversas corrientes de opinión, para inducir las hacia los objetivos emanados de la administración municipal; así como dar a conocer a la opinión pública las actividades de la misma.
Nombre del Puesto:	Director de Difusión
Descripción del Puesto:	Responsable de hacer llegar las informaciones de manera pronta y expedita a los medios de comunicación para que sean difundidas hacia la opinión pública.
Objetivo:	Publicación y distribución de informaciones de las actividades de la administración municipal; seguimiento de la propia información, para dar a conocer a la comunidad las labores que se realizan en el municipio.
Nombre del Puesto:	Director de Fotografía.
Descripción del Puesto:	Responsable de la elaboración de testimonios y memorias gráficas de actos internos y externos de la administración municipal.
Objetivo:	Apoyar gráficamente la elaboración de boletines informativos, para una mejor comprensión de los materiales a comunicar.
Nombre del Puesto:	Departamento de análisis y seguimiento.
Descripción del Puesto:	Elaboración de carpetas hemerográficas y análisis de contenido de las diversas publicaciones nacionales, estatales y locales que hagan referencia a la administración municipal.
Objetivo:	Tener un control de las diversas opiniones públicas sobre el trabajo que desempeña la presente administración municipal.

Nombre del Puesto:	Reportero.
Descripción del Puesto:	Responsable de captar y reportar información sobre actividades diversas de la administración municipal.
Objetivo:	Dar veracidad y claridad a las informaciones que serán presentadas a los medios de comunicación.
Nombre del Puesto:	Fotógrafo.
Descripción del Puesto:	Responsable del levantamiento videográfico.
Objetivo:	Formar memorias videográficas y audiovisuales de las actividades de la administración municipal.
Nombre del Puesto :	Oficial Administrativo
Descripción del Puesto:	Responsable del área administrativa de la Coordinación General de Comunicación Social.
Objetivo:	Mantener en orden la administración de recursos humanos y materiales de la Coordinación.
Nombre del Puesto:	Secretaria.
Descripción del Puesto:	Responsable de la atención al interior de la oficina
Objetivo:	Servir de apoyo secretarial a la Coordinación General y demás áreas que la conforman.
Nombre del Puesto:	Chofer.
Descripción del Puesto:	Conductor de vehículos asignados a la Coordinación General de Comunicación Social.
Objetivo:	Traslado del personal y distribución de boletines informativos para su publicación.

1.2 PROBLEMÁTICA DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL COMO ORGANIZACIÓN

Es muy probable que algunas veces hayamos tenido la oportunidad de trabajar en una organización donde se perciben problemas comunicativos u organizacionales. Dichos factores sin duda, obstaculizan el desarrollo de nuestras actividades y de toda la empresa

En 1994 cuando ingresé a la Coordinación General de Comunicación Social percibí una incipiente organización que adolecía de serias fallas de carácter comunicativo y organizacional. Entre ellos destacaban:

1) La mayor parte de los problemas se debían a fallas en la planeación. Las deficiencias que se diagnosticaron fueron de muy diversos tipos: no definición de metas y objetivos organizacionales, falta de políticas, desconocimiento de los fines de trabajo y falta de programa de actividades.

2) En segundo lugar se encontraron problemas de comunicación y coordinación interpersonal e interdepartamental. Se trataba de un doble problema que implicaba deficiencias en las relaciones interpersonales y en la función administrativa.

3) Falta de información de los actores respecto a la propia organización, sus programas, sus conocimientos. Es claro que el problema estaba muy relacionado con el de la comunicación y coordinación.

4) Falta de capacidad directiva y de liderazgo de los individuos con puesto de mando. Es decir, deficientes técnicas de los directivos para cumplir con sus funciones administrativas y liderazgo social en sus grupos de trabajo.

5) Problemas de satisfacción en el trabajo reflejado en deficiencias en el desempeño de sus funciones o en otras expresiones del comportamiento humano frustradas, típicas de ambientes laborales con ausentismo e impuntualidad.

6) Problemas de organización, falta de control, de evaluación.

7) Sobrejercicio del techo financiero en la partida de publicidad y propaganda.

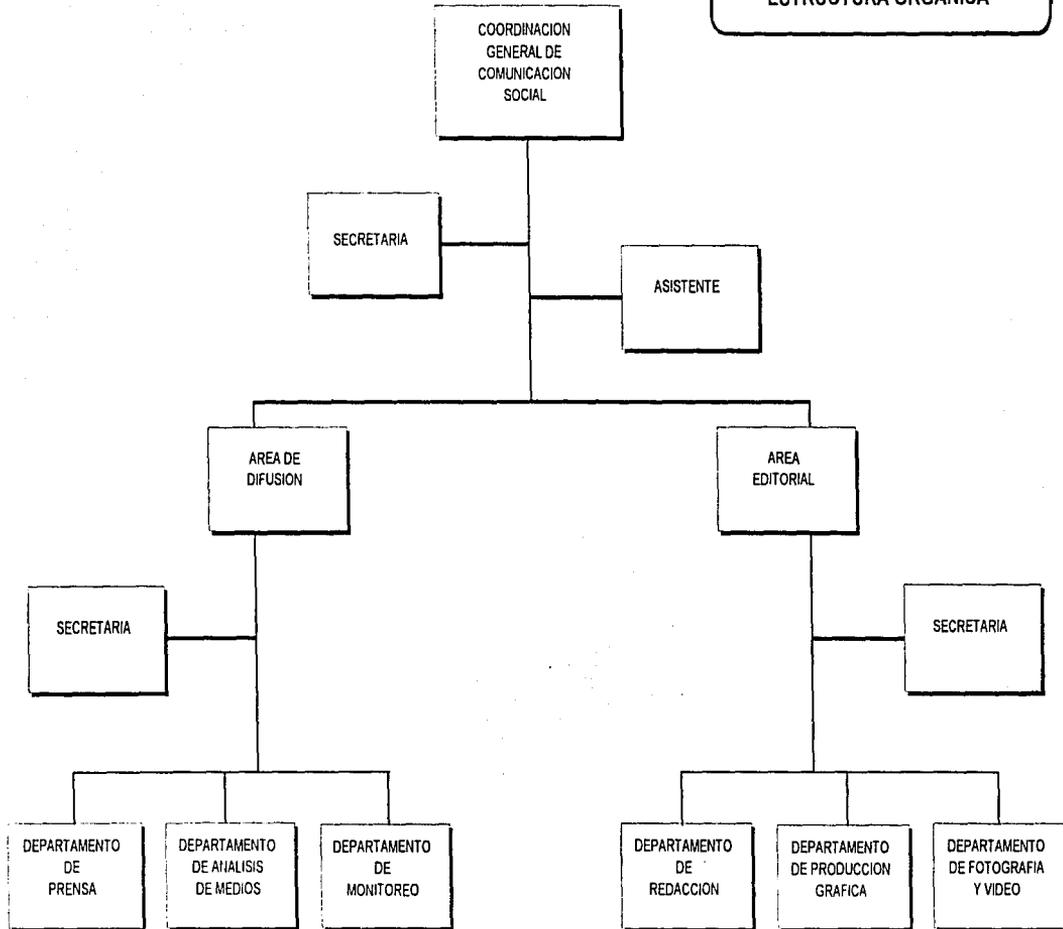
En 1995 surgieron cambios en la organización y se planteó la necesidad de llevar a cabo

una profunda reestructuración interna con el propósito de cumplir con mayor eficiencia y eficacia con los programas y metas establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal.

Como primer paso el Ayuntamiento de Huixquilucan determinó relevar del cargo al titular de la Coordinación General de Comunicación Social, como una medida para solucionar la problemática que presentaba la organización recayendo en la nueva titularidad el realizar un ajuste en la estructura orgánica, a fin de optimizar el funcionamiento del área.

Para tal efecto, se analizó la estructura ya existente y se procedió a proponer dos direcciones de área, seis jefaturas de departamento y el personal de apoyo correspondiente, así como a definir sus funciones específicas; de tal manera que la nueva estructura orgánica quedó de la siguiente manera:

ESTRUCTURA ORGANICA



Esta nueva estructura orgánica fue autorizada en sesión de cabildo el 30 de marzo de 1995 y en apego a este esquema reinició operaciones el área de comunicación social.

Por otra parte, para contrarrestar los problemas detectados en materia de planeación, ejecución, control y comunicación se determinó definir los roles de cada uno de los integrantes de la Coordinación General de Comunicación Social, pues se consideró que si los empleados hubieran tenido en claro cuáles eran las funciones de su posición dentro de la organización no habría ningún problema en dirigir la comunicación exactamente a quien correspondía.

Esta función del rol se logra a través de los manuales de organización y procedimientos, las especificaciones de puesto y/o las descripciones de funciones, las cuales pretenden indicar quién hace qué y quién no lo hace.

Katz y Kahn mencionan este aspecto cuando señalan:

"En las organizaciones formales muchas de las conductas funcionales concretas que comprenden el sistema se especifican en presentaciones escritas y codificadas. Aun más, en las organizaciones formales los roles que tienen las personas son más una función del sistema social que de las características propias de su personalidad. Entonces, el criterio básico para estudiar la conducta de los roles es identificar al sistema o subsistema social relevante y localizar los sucesos recurrentes que se unen para convertir alguna corriente de entrada en una corriente de salida" (5)

El éxito de las metas organizaciones dependerá de la bondad de sus procedimientos. Una organización alcanzará sus objetivos si cumple con un proceso eficiente de administración de recursos humanos y materiales y la misión de la comunicación organizacional será proveer con mecanismos propios dichos procesos.

Así pues, tomando en cuenta que la comunicación da vida al sistema organizacional, puesto que constituye el medio para obtener la acción de todos sus integrantes, se llegó a la conclusión de que era necesario definir los flujos de comunicación interna abarcando aspectos como la obtención de información y la difusión de la misma, para facilitar el proceso de toma de decisiones, la asignación de tareas y la elaboración de planes y programas.

Para hacer posible esta búsqueda de soluciones para los problemas que aquejaban a la organización, decidimos elaborar manuales de organización y procedimientos para establecer las direcciones y flujos de comunicación formal dentro de la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan, y al mismo tiempo cumplir con la instrucción recibida por la Contraloría Interna Municipal.

La nueva directiva me asignó la tarea de elaborar los manuales de organización y procedimientos por estar ubicada en el departamento de Análisis y Seguimientos y por ser la persona con mayor tiempo laborando.

Antes de iniciar el proyecto, consideré necesario reflexionar sobre la importancia de los elementos de la comunicación tales como emisor, mensaje, medio y receptor, haciendo énfasis en el medio; dado que estas herramientas administrativas son canales formales para determinar los flujos comunicativos.

Por otra parte, tomando en cuenta que la Coordinación General de Comunicación Social es una organización compuesta por recursos humanos y materiales, creí conveniente analizar las Teorías de Comunicación Organizaciones y de Sistemas, para entender mejor la interacción organización-comunicación y determinar jerarquías, disposiciones, correlación y agrupamiento de actividades, con el fin de establecer las funciones dentro de la dependencia municipal.

En el siguiente capítulo expongo el marco teórico que me permitió entender la importancia que tiene la comunicación dentro de las organizaciones, así como, las teorías que me sirvieron de apoyo para realizar un diagnóstico situacional de la Coordinación General de Comunicación Social del Ayuntamiento de Huixquilucan y elaborar las herramientas administrativas solicitadas.

CAPITULO 2

¿ Y DONDE ESTA LA COMUNICACION ?

2. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

La mayor parte de las actividades humanas se desarrollan a través de la comunicación. Sin embargo, el avance de los medios de comunicación no ha sido paralelo al avance del contenido de los mensajes, al tratamiento de los mismos, a los sistemas de procesos de información ni a la adecuación de la información para satisfacer las necesidades de la sociedad.

En el ámbito organizacional, el desarrollo de la comunicación no ha sido simultáneo al avance y la complejidad de las organizaciones, éste último elemento dificulta, hoy en día, los procesos de comunicación dentro de las mismas, a pesar de que tales procesos resultan de vital importancia para la consecución de objetivos.

La coordinación de actividades sólo es posible si existe la comunicación. Si las organizaciones han sido creadas para alcanzar fines y esto sólo se logra mediante la acción coordinada, entonces la comunicación destaca como un elemento fundamental dentro de la organización, ya que propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas.

Incorporar el proceso comunicativo como función dentro de las organizaciones es un hecho reciente; inclusive, actualmente existen empresas e instituciones que aún no incluyen en su estructura orgánica una área o departamento dedicado a optimizar los flujos de comunicación tanto interna como externa, entre las organizaciones y las personas o grupos con los que está vinculado.

En la actualidad las organizaciones, como es el caso del H. Ayuntamiento de Huixquilucan, empiezan a tomar conciencia acerca de la importancia que reviste contar con una área de comunicación y una buena comunicación en todos los niveles y direcciones. Esto es resultado de los logros obtenidos por los pioneros de la comunicación organizacional, quienes han demostrado que la optimización de los procesos comunicativos incide de manera importante en la productividad y en el logro de los objetivos internos y externos de la organización.

2.1 COMUNICACION

Hoy en día la comunicación ha alcanzado un elevado grado de desarrollo y repercusión social, lo que ha contribuido a que los profesionales en la materia adquieran una responsabilidad creciente en el desempeño de sus tareas y nos veamos obligados a buscar nuevas formas para lograr una óptima comunicación en las organizaciones, la cual sin duda se refleja en una sociedad cada vez más y mejor informada.

El término comunicación es común entre la gente, y puede definirse como un intercambio de ideas entre dos o más personas; aunque las personas suelen asociarla con los medios informativos. Pero cuando el concepto de comunicación se examina en contextos administrativos, asume connotaciones muy distintas. En ese sentido, *"el propósito y el resultado de la comunicación es la resolución de incertidumbre"*.⁽⁶⁾

Las definiciones de la comunicación en la esfera administrativa las encontramos en los conceptos de Brown que define la comunicación como *"proceso de transmitir ideas a fin de crear comprensión en el pensamiento de la persona que recibe la comunicación"*.⁽⁷⁾

Wendell L. French y Cecil H. Bell Jr. señalan que *"la comunicación no constituye un aspecto secundario o derivado de la organización, sino la esencia de la actividad organizacional y el proceso básico del que se derivan todas las demás funciones"* ⁽⁸⁾

La comunicación es un fenómeno y una necesidad de nuestro tiempo, creada por las fuerzas que han acrecentado el ritmo del mundo fundiendo a la gente en grupos diversos cada uno en busca de diferentes objetivos, pero debiendo todos trabajar juntos hacia la consecución de objetivos comunes de adelanto y progreso.

La más típica forma de ubicar a la comunicación dentro de las organizaciones es en las relaciones interpersonales, mediante las que se transmite la información referente al trabajo, es decir, las actividades que han de realizarse y de qué manera, por lo que la información se convierte en una actividad íntimamente vinculada con el proceso de comunicación, el cual analizaremos más adelante.

La comunicación en las organizaciones es un proceso social de invaluable importancia, a través de ella se origina la interacción de los individuos pertenecientes al sistema y dicha interacción incluye todo lo que puede pasar en una organización. No hay una organización que trabaje con eficiencia ignorando la función de la comunicación; en cambio sí son muchas las que subestiman su importancia, muy probablemente a causa del desconocimiento de sus facultades.

Es preocupante lograr los efectos de la comunicación esperada en las empresas, pues resulta problemático que los mensajes operacionales y de tareas no sean eficaces, y no se transmita a los empleados la información necesaria para cumplir con los objetivos de la organización.

Para lograr la eficacia de la comunicación en las empresas debemos tener en cuenta que ésta debe cumplir ciertas funciones:

1) De información, para avisar y dar cuenta de las diversas situaciones que vive y requiere dar a conocer la organización. Dado que la comunicación es necesaria para la adecuada ejecución de la tarea, el suministro de esta información puede resolver estados de tensión por la ambigüedad en el contenido de las responsabilidades de la tarea.

2) De Motivación, esto es, la interacción directivo-subordinado necesita de una relación que exprese los roles que corresponden a cada quien, para evitar la incertidumbre, es decir, existe la necesidad individual de conocer la razón de las actividades de trabajo y el rol general de estas actividades en el plan más amplio de la organización.

3) De Control, sirve para imponer las maneras de actuar y facilitar la coordinación de los individuos en las distintas actividades de la organización.

Podemos deducir que la principal función de la comunicación en la organización es amalgamar y dirigir las diversas corrientes de opinión para introducirlas hacia un sólo objetivo, ayudando a los diferentes grupos a decir lo que deben de hacer para conseguir la simpatía de los demás, a través de la coordinación de los otros elementos participantes en la estructura de los recursos humanos y materiales.

Sin embargo, hemos visto que la organización a la que acudimos no funciona como deseáramos que fuera, ni siquiera de la manera adecuada, notamos deficiencias que provocan inconformidades y su desarrollo organizacional es insuficiente. Esta es una preocupación que invadió a la nueva directiva de la Coordinación General de Comunicación Social.

2.1.1 ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

La comunicación dentro de la empresa sigue las ideas fundamentales de toda comunicación y contiene los elementos esenciales que son:

Emisor

Mensaje

Medio

Receptor

Dado que la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan está constituida, en parte al menos, por equipo humano, la comunicación entre sus elementos es fundamental para su buen funcionamiento, no olvidemos que es un ente dinámico. En todas las áreas y para todas las operaciones se requiere que exista una comunicación.

Desde que la organización objeto de estudio fue constituida y aún desde antes hubo una comunicación entre quienes deseaban formarla. Al establecerse la Coordinación de Comunicación Social, el Presidente municipal comunicó esa decisión al Cabildo y a la colectividad. Hicieron uso de diversos medios para establecerla formalmente y allegarse los elementos necesarios para que iniciara sus operaciones.

Analicemos cada uno de los elementos que conforman la comunicación ubicándolos dentro de mi organización:

Emisor o fuente-Receptor: de hecho todo mundo puede ser emisor y receptor de comunicaciones, esto provoca una variedad de posibilidades muy grandes y que para su estudio dividiré en tres clases dentro de la Coordinación de Comunicación Social:

1) De nivel jerárquico a otro inferior, obviamente se trata de comunicaciones que un jefe envía a sus subordinados, básicamente puede tratarse de:

A) Ordenes, qué y cómo debe hacerse algo. Pueden dividirse en:

a') Orales, cuando su urgencia lo amerite o su poca importancia lo permita. Hay que cuidar mucho el lenguaje que se usa a fin de que sea preciso y claro. Debe tenerse en cuenta que la desventaja fundamental de una orden dada oralmente es la dificultad para reclamar su cumplimiento por no quedar constancia de ella. La actividad de una empresa debe estar sujeta a una debida programación a fin de que las órdenes verbales sean escasas y, por lo tanto, fáciles de recordar.

b') Escritas, son el mejor tipo de órdenes porque siempre se conserva memoria de que han sido dadas y puede reclamarse su cumplimiento.

B) Circulares, fundamentalmente se refieren al establecimiento de una política y ésta debe ser del conocimiento de todos los empleados. En este caso recalcamos que es escrita, ya que al intentar establecer normas, en las empresas, de modo verbal es un esfuerzo inútil.

C) Boletines o Periódicos, en la Coordinación de Comunicación Social, como instancia informativa del H. Ayuntamiento de Huixquilucan, es recomendable contar con un medio de comunicación que tenga al tanto a la sociedad y a las autoridades de sucesos formales que acrecienten el espíritu de grupo en la organización.

2) De un nivel jerárquico a otro superior, este tipo de comunicaciones deben dividirse en dos casos:

a) Formales, informes o reportes. Algunos puestos implican que periódicamente el empleado deba proporcionar a sus superiores una relación más o menos pormenorizada de sus

actividades. Esta relación o informe debe procurarse que sea por escrito y que no obstante la mayor o menor extensión requerida sea claro y conciso.

El empleado debe poner especial empeño en la redacción rápida de sus informes ya que puede convertirse en uno de los elementos más favorables a la hora de evaluar su trabajo.

El reporte a diferencia del informe, casi no implica redacción y solo consta de meros datos estadísticos, en él debe resaltarse la brevedad, la claridad y la puntualidad.

3) Entre niveles jerárquicos iguales, en las comunicaciones formales debe estimularse la claridad y la concisión.

Como hemos visto cualquier persona puede ser emisor y receptor, pero para tener una idea más clara en ese estudio definiré al receptor como la persona a la que va dirigido el mensaje.

Mensaje: existen diferentes medios o canales para transmitir un mensaje, dependiendo del tipo de mensaje de que se trate y de la distancia física o jerárquica que separa al emisor del receptor.

El tipo de mensaje necesariamente condiciona el medio a usar, como por ejemplo:

1) El mensaje es muy breve pero muy importante. En este caso es muy probable que se trate de una orden cuya ejecución es vital y quizás urgente, la orden será verbal, clara y precisa, tal vez necesitemos auxiliarnos de un medio mecánico.

2) El mensaje es muy extenso y muy importante. Una serie de instrucciones que deben ser cumplidas al pie de la letra o el informe final de un asunto de gran trascendencia. Definitivamente hay que consignarlo por escrito, con redacción directa y clara, haciendo notoria mención de quién lo envía y a quién es enviado.

3) El mensaje es muy importante de regular extensión y requiere ser recibido al mismo tiempo por diversos receptores. Dependiendo de la jerarquía de los receptores el problema puede ser resuelto mediante una junta con ellos o por medio de una circular.

Conforme aumenta la jerarquía del personal más se confía en órdenes verbales y en niveles inferiores los jefes deben preferir que quede constancia de lo ordenado; además existe el hecho de que toda empresa está organizada en forma piramidal y un mensaje dado a la parte alta de la pirámide probablemente ataña a un mínimo de personas y, en cambio, en la parte baja el número exceda. En pocas palabras, esta circunstancia explica el por qué un mensaje verbal a pocas personas es recomendable y a muchas debe ser escrito.

Ignacio Carrillo Zalce señala que "*Lo más importante de una comunicación es el mensaje en sí mismo*" (9); aunque es importante considerar la influencia que puede tener el medio en el mensaje, es decir, que lo que quiera comunicarse debe reunir las características necesarias para no deformarse por el medio usado.

Canal o medio, es el número de personas o unidades organizacionales por las cuales pasa un mensaje que va de la fuente o emisor al receptor.

Retroalimentación, es la respuesta del receptor por la cual el emisor comprueba el éxito que obtuvo con respecto de su propósito comunicativo.

K. Deutch define comunicación de retroalimentación como "*red de comunicación que produce una acción en respuesta a una corriente de entrada de información; e incluye el resultado de su propia acción en la nueva información por la cual modifica su conducta subsecuente*". (10)

2.1.2 EL PROCESO COMUNICATIVO

Actualmente la ciencia de la comunicación está siendo ampliamente estudiada en tanto se reconoce que el hombre necesita conocer el proceso comunicativo para interrelacionarse con los demás en el medio que lo rodea y así poder desarrollarse.

El proceso de comunicación se compone, según Oscar Johansen Bertoglio ⁽¹¹⁾ por el comunicador y el comunicado, es decir, la fuente de la comunicación y el receptor de la comunicación. Un tercer elemento es el mensaje emitido por la fuente de comunicación y transmitido al receptor de la comunicación. El cuarto elemento sería el canal o medio de que se vale la comunicación para llegar a su destino. El canal lo forman las persona o unidades por las cuales pasa el mensaje buscando a su receptor final. Dentro del proceso de comunicación existe la retroalimentación.

Podemos definir el proceso de comunicación como la interacción entre una fuente y un receptor a través de un mensaje que el primero envía al segundo y, mediante el cual, la fuente busca una determinada conducta en el receptor, dentro de un medio, espacio y tiempo.

El proceso de comunicación opera de la siguiente manera:

La fuente al tomar la decisión de comunicar un mensaje a un receptor determinado actúa como un sistema, es decir, existe información que llega a un mecanismo que transforma esa información en una decisión, que será comunicada al receptor.

La fuente de la comunicación es la unidad donde se origina el mensaje o donde inicia el proceso de comunicación. El propósito de este elemento de la comunicación es obtener una respuesta positiva.

Generalmente, la fuente o emisor de comunicación recibe informaciones desde varios tipos de fuente de información, las cuales pueden provenir de la misma fuente o de otra, lo cual implica que la fuente se convierta en un receptor.

Los mensajes son generados por la fuente de información y consisten no sólo en una cantidad de información que emite el emisor, sino que posee una cantidad de persuasión, con el fin de que la información logre su objetivo.

David K. Berlo señala que *"en la comunicación humana un mensaje puede considerarse como una conducta física: traducción de ideas, propósitos, intenciones mediante un código, esto es, un conjunto sistemático de símbolos"*.⁽¹²⁾

Desarrollando el concepto de mensaje de David K. Berlo tenemos que existen tres factores que deben tomarse en cuenta en relación con el mensaje:

1) El código, es decir, todo grupo de símbolos que pueden estructurarse de modo que posean un significado para alguien.

2) Contenido, esto es, el material del mensaje que fue seleccionado por la fuente para expresar su propósito.

3) Tratamiento, que son las decisiones que toma la fuente al seleccionar y estructurar los códigos y el contenido, además del tipo de persuasión que imprime el mensaje.

D. Berlo⁽¹³⁾ señala que un canal de comunicación es un medio, un portador de mensajes o significados. Los canales de comunicación pueden considerarse como las formas de codificar y decodificar un mensaje; como un vehículo del mensaje; como un medio de comunicación.

Bertoglio⁽¹⁴⁾ considera que el canal de comunicación está representado por los individuos que intervienen en el proceso de comunicación desde la fuente de información de una comunicación particular hasta la recepción de ese mensaje contenido en la comunicación por el último receptor.

El receptor, es el eslabón más importante del proceso de comunicación. Varios autores

dividen al receptor en dos partes: a) el decodificador y b) el receptor propiamente de la comunicación.

El decodificador es parte del receptor, y es la unidad que traduce el mensaje contenido en la comunicación.

Existen varias características del receptor que es conveniente analizar, pues tienen un papel importante en el éxito del proceso de comunicación:

Berlo señala la importancia de las habilidades comunicativas del receptor. Sin éstas *"no estará capacitado para recibir y decodificar los mensajes que la fuente ha transmitido"*.⁽¹⁵⁾

Otras características son la actitud hacia sí mismo, hacia la fuente y hacia el contenido del mensaje. El nivel de conocimiento es otra característica del receptor, pues si no conoce el código no podrá entender el mensaje.

Otra característica es la situación o posición del receptor dentro del sistema o el rol o papel que desempeña. Dentro de las organizaciones la diferencia de estatus o de poder o autoridad tienen una consecuencia directa con el grado de recepción del mensaje. En general, un subordinado jerárquico recibe con más facilidad una comunicación que proviene de un superior que viceversa.

Así como la fuente puede ser analizada como un sistema, el receptor también puede tratarse desde ese punto de vista. Karl Deutch ⁽¹⁶⁾ señala que todos los sistemas encierran un análisis y uso selectivo del contenido de tres corrientes separadas de información. Una de estas corrientes es la que entrega los mensajes del mundo exterior al sistema, esto es, comunicación desde una fuente ubicada en el medio. La segunda corriente proviene del sistema mismo y, la tercera comprende los mensajes registrados en su memoria.

La persona que ocupa una posición dentro de un sistema social determinado recibe normalmente corriente de entrada de información de los diferentes subsistemas que forman parte de él y también del exterior del sistema, es decir, de su medio o entorno. Ante esta sobrecarga de

información, el receptor puede reaccionar de diferentes maneras, vale decir, cuando recibe una gran cantidad de ésta, excede su capacidad de procesamiento.

Las reacciones de los receptores de comunicación de un sistema en relación con la sobrecarga de los canales de comunicación pueden clasificarse en 7 categorías: omisión, error, espera, aproximación, empleo de canales múltiples, escape de la tarea, filtración.

No todos los autores consideran la retroalimentación como parte del proceso de comunicación, para ellos la retroalimentación es una comunicación que se desarrolla en el emisor, que se convierte en fuente, y la fuente en receptor.

Sin embargo, la retroalimentación es un aspecto básico en el proceso, ya que es el comunicado efectivamente. Esta información será la que determine si la fuente insiste en la comunicación o si considera que su propósito está alcanzado, y abandona su posición de fuente en esa comunicación en particular.

El proceso de comunicación concluye cuando las respectivas fuentes se encuentran seguras que las conductas que desarrolló el receptor fue consecuente con sus deseos expresados en su mensaje, es decir, debe existir una nueva comunicación de retroalimentación que parta del receptor e indique a la fuente que la conducta esperada es real.

2.2 ORGANIZACION

Hoy en día las organizaciones invaden a las sociedades, todo el mundo se desenvuelve en diferentes organizaciones. Las organizaciones influyen en múltiples aspectos de la sociedad, tomando muy diversas formas y representando distintos sistemas de valor dentro del complejo social al que pertenecemos.

William White decía que la mayoría de nosotros somos "hombre organización", ya que nuestra vida cotidiana transcurre en diversas organizaciones, como la familia, la oficina, la iglesia, el club, entre otros. Cualquier necesidad que tengamos la satisface cualquier organización y

recurrimos a ella. En pocas palabras, el hombre vive para las organizaciones y de las organizaciones.

El concepto de la organización procede del hecho de que el individuo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos por sí mismo, y sólo cuando algunas personas coordinen sus esfuerzos llegan a la conclusión de que juntos pueden conseguir más que ninguno de ellos en forma aislada.

La razón de que existan las organizaciones es que ciertas metas sólo pueden alcanzarse mediante la acción concertada o la coordinación de esfuerzos de algunos grupos.

En un sentido más amplio *"una organización es un sistema integrado por individuos, sin embargo las posibilidades humanas para organizarse son limitadas, lo que ocasiona una complejidad creciente del mundo moderno"* ⁽¹⁷⁾

Edgar Schein ⁽¹⁸⁾ caracteriza a las organizaciones de la siguiente manera:

1. La organización debe concebirse como un sistema abierto, es decir, tiene múltiples relaciones con el ambiente.
2. La organización debe concebirse como un sistema con múltiples propósitos o funciones necesarias para integrar y coordinar.
3. La organización conlleva muchos subsistemas en interacción dinámica.
4. Dado que los sistemas son mutuamente dependientes, sus cambios afectarán el comportamiento de los demás.
5. La organización existe en un ambiente dinámico.
6. Las múltiples relaciones entre la organización y su ambiente dificultan especificar claramente las fronteras de una entidad dada.

James Gibson estudia las organizaciones mediante tres características: el comportamiento, la estructura y los procesos. Según este autor la gente tiene cierta conducta cuando se convierte en parte de la estructura de una organización, y dentro de esa estructura participa en los procesos de comunicación, toma de decisiones, recompensa y evaluación .(19)

Para Renate Mayntz las organizaciones son formaciones sociales de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferencia interna de funciones. En segundo lugar están orientadas de manera conciente hacia fines y objetivos específicos y en tercer lugar, están configuradas racionalmente para cumplir con los objetivos y fines previstos (20)

Max Weber señala que las organizaciones son *"un sistema de actividad continua encaminada a un propósito de tipo particular"* (21)

Edgar H. Schein considera las organizaciones como *"la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad"* (22)

Por su parte Richard Hall dice que *"la organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinados de aislamiento, esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines"* (23)

En el siglo XX las organizaciones han sufrido grandes transformaciones pero han sabido adaptarse a su medio ambiente y a las demandas que en él operan. Estas adaptaciones consisten en dos tipos de acciones: 1) cambios en la composición de recursos que las organizaciones obtienen del medio ambiente y también cambios en los productos, programas y servicios que proporcionan al medio ambiente y 2) cambios en su estructura interna, sus procesos y la conducta de sus miembros ante la demanda de su ambiente.

Tomando en cuenta estas adaptaciones considero que una organización es un instrumento vital de cualquier sociedad, está constituida por una serie de esfuerzos físicos, sociales, económicos, culturales y políticos que influyen en menor o mayor grado, a través de una interrelación. Esta interrelación recibe insumos (recursos materiales y humanos) y proporciona bienes y servicios que satisfacen necesidades y por otra crean el ambiente en el cual se vive la mayor parte del tiempo.

Parafraseando a Cole ⁽²⁴⁾ podemos decir que la dirección de los recursos materiales y humanos hacia el logro de un fin, es una conducta moldeada por un determinado ambiente.

El ambiente de una organización está formada por todos aquellos factores físicos y sociales, externos a la organización y que es muy importante considerar en la toma de decisiones.

El ambiente en las organizaciones puede ser turbulento, esto es, cambios constantes, dinámicos y altamente predecibles; así como obstaculización en la labor de planeación, falta de financiamiento.

También puede existir ambiente hostil dentro de las organizaciones, es decir, cuando se muestra el desacuerdo por parte de agentes externos y obstaculizan la ejecución de tareas por parte de la organización.

El ambiente en una organización también puede ser diverso si no se coordinan las tareas y los servicios que ofrece, o desintegrado cuando la organización opera de manera incierta.

Finalmente diré que un ambiente puede clasificarse por su grado de abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos y materiales.

La mayoría de los obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas que provienen del ambiente turbulento, hostil, diverso o desintegrado deben ser evaluados oportunamente por los miembros de una organización, es decir interpretar los sucesos del entorno relevante de la organización para cumplir con los planes y metas de la organización.

Por otra parte, Renate Mayntz propone una clasificación de las organizaciones tomando en cuenta sus objetivos: a) las que se limitan a la coexistencia de sus miembros a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige; b) las organizaciones que actúan de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin; y c) las que tienen como objetivo el logro de ciertos resultados o determinada acción hacia afuera.

El primer tipo de organización pertenece a los círculos de esparcimiento y recreación; formar parte de ellas es voluntario y sus dirigentes son elegidos democráticamente. Al segundo tipo de organizaciones pertenecen las prisiones, las escuelas, las universidades, los hospitales, las iglesias; en ellas predomina la burocracia y la ordenación racional. Y al tercer tipo pertenecen, según señala Mayntz, las organizaciones de la vida económica, la administración, la política, los partidos, las instituciones de previsión social y las asociaciones benéficas. Es aquí, en este tercer rubro donde ubicamos a la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan.

Ahora bien, las organizaciones según su estructura pueden dividirse en formales e informales:

Las organizaciones formales son creadas expresamente para lograr objetivos debidamente definidos. Amital Etzioni define a la organización formal como *"el esquema de división de tareas y poder entre la posición de la organización y las reglas que se espera que guíen la conducta de los participantes, definida por la administración"* (25)

En la organización formal se cuenta con un sistema de reglamentos que define las tareas de los integrantes conforme a un patrón aprobado en forma oficial. Este patrón puede manejarse esquemáticamente como un organograma.

En cuanto a las organizaciones informales Bruce Cohen las define como *"grupos más pequeños, cuyas metas y objetivos están menos claramente definidos y su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos"*. (26)

La organización informal muchas veces abandona las conductas establecidas para conseguir el objetivo que se ha planteado el grupo que labora dentro de la empresa.

2.3 TEORIAS DEL ESTUDIO DE LA COMUNICACION Y LA ORGANIZACION

La teoría organizacional y sus diferentes escuelas han concedido relativa importancia al proceso de comunicación en función de sus enfoques. La escuela clásica de organización no considera el flujo de comunicación interna como elemento clave para la consecución de objetivos. Para esta escuela la comunicación es un simple instrumento para transmitir órdenes o instrucciones de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores; el objetivo fundamental es lograr obediencia y coordinación para la ejecución del trabajo.

Para la escuela de las Relaciones Humanas la comunicación es sólo un instrumento de autoridad dentro del esquema formal de la organización. Sin embargo reconoce la existencia de la comunicación informal; importante flujo de mensajes que se da entre los miembros de una organización, al margen de su estructura formal. Los propósitos comunicativos en la organización considera la satisfacción de las necesidades del personal, la interacción entre los miembros de iguales niveles jerárquicos (comunicación horizontal) y la participación en la toma de decisiones (retroalimentación).

Son varias las escuelas que estudian la interacción entre comunicación y organización, pero para cumplir con los objetivos de este trabajo profesional me apoyaré en las teorías de comunicación organizacional y sistemas, que ha continuación expongo.

2.3.1 TEORIA DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Con la Comunicación Organizacional los procesos administrativos y productivos encontraron que una fuente de fallas considerables eran los inadecuados sistemas comunicativos, por lo que esta materia ha desarrollado gran parte de la tecnología necesaria para que la comunicación responda a las necesidades de la empresa.

La comunicación organizacional *"es una disciplina que proporciona elementos para optimizar el flujo de comunicación organizacional tanto interna como externa, y vincularlo a la filosofía y objetivos de la institución o empresa"*. (27)

Redding y Samborn indican que la comunicación organizacional divide su tarea en cuatro aspectos distintos: Comunicaciones internas, Relaciones humanas, Comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales.

A la vez señalan que la comunicación organizacional atiende a la interdependencia entre los rubros de las comunicaciones internas y externas, incluyendo en el primero las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, que se dan en los públicos internos; mientras que el segundo grupo se dirigen a públicos externos.

Horacio Andrade señala que *"la comunicación organizacional puede ser entendida como un fenómeno, como una disciplina o como una técnica, y que se le ha identificado en la práctica como una función encaminada al desarrollo e implantación de programas y canales de comunicación dirigidos al personal de una organización"* (28)

Después de haber analizado las definiciones de comunicación organizacional que nos dan algunos estudiosos puedo deducir que la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio.

Estos mensajes se pueden intercambiar en varios niveles y en diversas maneras. Por ejemplo, pueden transmitirse a través de canales interpersonales o de medios de comunicación como memorándum, circulares, boletines o revistas, bitácoras o manuales; o bien utilizar canales verbales y no verbales, la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente dentro o fuera de la organización.

También entiendo a la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas internas y externas de la empresa.

La aplicación de la Teoría de la Comunicación Organizacional para cumplir con el objetivo de establecer los flujos comunicativos que operan en la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan me obligan a definir los conceptos de comunicación interna y externa.

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Para una organización, la comunicación interna es la que posibilita que la organización aprenda, sea consciente de sí misma, se adapte inteligentemente y sea agresivamente creativa, respecto a su contorno.

Por comunicación externa, entiendo al conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener y mejorar sus relaciones con ellos.

Concebir la comunicación interna y externa como actividades aisladas es poco efectivo, pues aunque cada una de ellas tiene sus propias funciones, existe un elemento integrado que las une y las hace ser interdependientes. Este elemento es la estrategia comunicativa global de la organización.

La efectividad de cualquier organización está en función de sus formas de comunicación, tanto internas como externas. Los modelos de comunicación externa de la organización configuran su estructura interna y funcionamiento.

2.3.2 TEORIA DE SISTEMAS

Los orígenes de esta teoría se ubican en los años 50 en Estados Unidos y se refuerzan en los 60 con las aportaciones de Daniel Katz y Robert Kahan.

El planteamiento fundamental de la Teoría de Sistemas explica que la organización está compuesta de partes interdependientes que no se pueden ver por separado. En este marco interesan las relaciones que se dan tanto en el interior como al exterior de la organización, pero que tiene que ver con el funcionamiento de la misma.

El término sistema puede ser entendido como *"un conjunto de unidades con relaciones entre sí"*. (29)

Un sistema es cualquier grupo de entidades funcionalmente interdependientes para alcanzar una meta; éstos contienen subsistemas, que trabajan independientemente hacia una meta final del sistema principal. Y es partir del estudio de las interrelaciones entre los subsistemas, como se debe comprender la naturaleza de los sistemas.

Guillermo Michel señala que *"un sistema es un conjunto de unidades interrelacionadas de manera más o menos compleja y que actúan en función de un todo"*. (30)

La escuela de los sistemas sociales otorga una importancia central a los flujos comunicativos que se desarrollan dentro de la organización y entre ésta y su entorno. Esta escuela define a la organización como un sistema cuyas partes se relacionan entre sí y con el medio. Por ello, la alteración de cualquiera de sus partes afecta el todo. La organización funciona como un sistema armónico gracias a la acción que cada una de sus partes realiza para conseguir un objetivo común.

Es posible afirmar que debido a la importancia que la escuela de los sistemas concede al adecuado funcionamiento y a la coordinación de actividades de cada uno de los elementos de la organización, la comunicación tanto interna como externa, formal e informal, horizontal y vertical, constituyen el elemento clave para la buena marcha de ésta.

A través de la Teoría de Sistemas la organización será vista como un sistema compuesto por subsistemas, que interactúan con el medio ambiente o sistemas diferentes.

La Teoría de Sistemas predice los siguientes postulados aplicables al estudio de la organización.

1) La organización es un sistema social y abierto, cuyas partes se relacionan entre sí y con el medio ambiente

2) Las partes afectan el todo

3) Lo que afecta una parte, afecta toda la organización

4) Las relaciones son de carácter interdependiente, así las partes afectan y son afectadas mutuamente

La Teoría de Sistemas en la organización se preocupa por desarrollar una eficaz coordinación entre los departamentos y un equilibrio con los órganos que la rodean. Aquí se elimina la rigidez del funcionamiento cerrado de la teoría clásica y se nivela la apreciación de las relaciones informales y sociales de la teoría humanista, es decir, hay un mejor equilibrio entre las variables estructurales y humanas.

Las aportaciones de las teorías anteriores se aceptan ahora con una visión racional y lógica, más se reconoce la importancia del medio ambiente, en tanto que influye en el desarrollo organizacional. Se postula que la eficiencia de una organización depende del manejo adecuado de las relaciones internas y externa, pues en la medida en que se optimice la comunicación interna y la interrelación con el medio, el funcionamiento de cada una de las partes y la organización en general se optimizará.

En la década de 1970. Huse y Bowdich propusieron los siguientes principios para definir la organización como sistema:

1) Una organización está compuesta por ciertos subsistemas interdependientes e interrelacionados

2) Una organización es abierta y dinámica, tiene entradas, salidas, operaciones y fronteras.

3) Una organización tiene una multiplicidad de propósitos, funciones y objetivos, alguno de los cuales entran en conflicto.

En general los sistemas pueden dividirse en abiertos y cerrados. La diferencia entre ambos reside fundamentalmente en su comportamiento frente al medio. En otras palabras un sistema abierto es el que intercambia energía con el medio y el sistema cerrado es el que no permite ninguna corriente de entrada proveniente del exterior.

Para mi estudio me enfocaré al concepto de sistema abierto, para comprender la interacción y dependencia mutua entre el entorno y mi sistema objeto de estudio.

Dado que me enfocaré al estudio de los sistemas abiertos es necesario definir varios conceptos como son:

Homeostasis, es decir, la autorregulación y la capacidad de la organización de mantener una estabilidad a pesar de cualquier circunstancia.

Entropía y entropía negativa, esto es, los sistemas abiertos intentan sostenerse a sí mismos importando energía para eliminar la tendencia entrópica, para no desgastarse o deteriorarse.

Estructura, función, diferenciación e integración. Estas son características que deben existir en organismos complejos, es decir, se debe incrementar la diferenciación y especialización de funciones, con órganos especializados para realizar funciones específicas, y con lo cual se requiere sistemas más complejos de integración para mantener el sistema como un todo.

Variedad obligada. Los mecanismos internos reguladores de un sistema deben ser tan diversos como el entorno en el cual están intentando vivir.

Equifinalidad. Este principio menciona la idea de que en un sistema abierto pueden haber varias maneras de llegar al fin deseado.

Evolución del sistema. La capacidad de evolución de un sistema depende de la habilidad de moverse hacia formas de diferenciación e integración, así como de manejar con habilidad las corrientes y oportunidades que caracterizan su entorno.

En síntesis, el sistema abierto no solo es un conjunto de objetos y sus relaciones, sino también posee relaciones con el medio externo. Por lo tanto puedo deducir que el sistema abierto es un conjunto de objetos interrelacionados entre sí formando una totalidad y las relaciones de éste con el medio que le rodea.

Ahora bien, en los sistemas abiertos debemos considerar el procesamiento de información, pues con frecuencia el estímulo para el cambio en una organización procede del exterior de la misma, este cambio que es comunicado a los miembros de la empresa produce alteraciones dentro de ésta.

Por otra parte, las organizaciones interactúan con su ambiente para enfrentar la incertidumbre, entendida ésta como las alternativas respecto de la ocurrencia de un suceso, por falta de orden, de pronosticabilidad o estabilidad; conceptos que aplicaré cuando realice el diagnóstico de mi organización objeto de estudio.

2.4 DIAGNOSTICO TEORICO COMUNICATIVO-ORGANIZACIONAL DE LA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

Una vez analizados los conceptos de comunicación, organización y elementos del proceso de comunicación, así como las Teorías de la Comunicación Organizacional y de Sistemas, procederé a definir el ambiente existente en mi organización objeto de estudio.

La Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan puede ser considerada como una organización formal dado que fue creada expresamente para lograr objetivos debidamente definidos por el gobierno municipal. Esto no significa que su

estructura orgánica sea mecanicista sino más bien tiene un estilo orgánico, es decir, una estructura flexible e informal que se adecúa al medio ambiente que le rodea.

Ahora bien, considero que la Coordinación de Comunicación Social es un sistema abierto que tiene múltiples relaciones con su entorno y está en constante interacción con los subsistemas que la conforman, dado que éstos son mutuamente dependientes y sus cambios afectan el comportamiento de los demás.

Una vez identificada la organización como un sistema de proceso de mensajes donde sus integrantes interactúan, intercambian información y desarrollan actividades para hacer posible la consecución de los objetivos organizacionales, queda claro que el factor dinámico que hace posible la interacción, esa coordinación de actividades y ese intercambio de información es la comunicación. Sin un adecuado flujo de comunicación interna, los individuos que forman parte de la organización no desarrollan adecuadamente sus actividades y ello repercute en el logro de los objetivos de la misma.

Los estudiosos de las organizaciones han detectado que muchas de las fallas provienen de defectos en las propias estructuras administrativas, mientras que los comunicólogos culpan a los malos procesos comunicativos. De esta forma, el resultado ha sido un híbrido que atiende la problemática con una doble perspectiva, la de la comunicación y la de la organización, analizando por un lado el flujo comunicativo de mensajes y por el otro, los procesos sociales e intergrupales.

Cabe señalar que lo que es el problema concreto de la Coordinación General de Comunicación Social, era consecuencia de la falta de procesos administrativos (planeación, comunicación, liderazgo e información, entre otros). Y es que la comunicación es la fuerza que une a las personas con los propósitos de la organización, como el factor que limita la estructura de la organización y como un elemento que ayuda a determinar la medida en que la autoridad formal debe ser obedecida.

Como se puede apreciar uno de los problemas más complicados que se detectaron constantemente en la organización objeto de estudio fue el de la comunicación.

Es por esta razón que surgió la idea de diseñar manuales de organización y procedimientos que sistematizaran las direcciones y flujos de comunicación formales que operaban dentro de la Coordinación General de Comunicación Social.

La falta de experiencia para desarrollar esta tarea sin duda representó un problema, pero no un obstáculo para realizar la misma, así que inicié una investigación bibliográfica para conocer conceptos, propósitos, clasificación, objetivos y estructura de los manuales de organización y procedimientos, para coadyuvar al buen funcionamiento de la dependencia.

En el capítulo 3 expongo de manera resumida la investigación bibliográfica que me permitió conocer y valorar la importancia de contar con herramientas administrativas en una organización y que me sirvió de guía para elaborar los manuales de la Coordinación General de Comunicación Social del Ayuntamiento de Huixquilucan.

CAPITULO 3

LA TAREA 1

3. LA IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

3.1 CONCEPTO

Los manuales administrativos son medios formales para establecer las direcciones y flujos de comunicación que operan en una organización.

Los manuales administrativos se han adoptado como una herramienta de la administración, para organizar y controlar el funcionamiento de las organizaciones sociales, en la medida en que éstas se toman más complejas, como consecuencia de su desarrollo; de tal manera que complementan y en algunos casos sustituyen la información que se da a través de circulares, memorandos, instrucciones internas y conocimientos y procesos que se transmiten oralmente. De esta forma, *"los manuales administrativos constituyen medios valiosos para registrar y transmitir, sin distorsiones la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa u organismo público, así como de las unidades administrativas que lo constituyen"* (31)

Para el propósito de este estudio se entenderá como manual al *"documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para mejorar la ejecución del trabajo"*. (32)

La necesidad de contar con manuales administrativos de organización en todas las dependencias y entidades es un imperativo para el cumplimiento de la normatividad en la materia y sobre todo, para responder con eficiencia al creciente volumen de operaciones, el incremento de personal, a la adopción de técnicas modernas y a la complejidad de las estructuras administrativas. Esto hace imprescindible contar con instrumentos administrativos que faciliten el cumplimiento de las funciones, la desconcentración de actividades, la participación adecuada del elemento humano, y el logro pleno de objetivos de las dependencias y entidades de la administración pública municipal.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación; permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información sobre los antecedentes, atribuciones, organización, objetivos, políticas y/o procedimientos de una dependencia o entidad que se consideren necesarios para el mejor desempeño del trabajo.

Los manuales administrativos que formulen las dependencias o entidades del Estado de México deben mantener la uniformidad necesaria para facilitar la sistematización global de la información contenida en los mismos y permitan un conocimiento con mayor profundidad de la organización y funcionamiento de dichas dependencias y entidades.

3.2 PROPOSITO

"Los manuales administrativos tienen como propósito fundamental proporcionar en forma ordenada y sistemática la información referente a: directorio, antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, políticas, procedimientos, descripción de puestos y/o cualquier otra que sea necesaria a las entidades públicas y/o a las unidades que las integran, para el mejor desarrollo de las tareas"⁽³³⁾... institucionales y de control administrativo.

De acuerdo a su ámbito de aplicación y a la información contenida, los manuales permiten, entre otros los siguientes objetivos:

- Proporcionar una visión de conjunto de la dependencia o entidad de la administración pública municipal que se trate.
- Precisar las funciones a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Propiciar la correcta ejecución de las labores encomendadas al personal y lograr uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos en la ejecución del trabajo y evitar la incidencia de instrucciones y directrices.

-Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas para el desarrollo institucional.

- Facilitar el reclutamiento, selección y capacitación del personal.

- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las diferentes tareas administrativas.

- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

- Ser instrumento útil para la orientación e información al público.

En resumen, los manuales administrativos son instrumentos básicos para el mejoramiento de la productividad en las instituciones de la administración pública municipal y de la calidad de los servicios que esta proporciona a la comunidad, ya que los manuales administrativos contribuyen en gran medida a mejorar la relación entre los productos (cantidad de bienes y servicios) producidos en un periodo de tiempo y los insumos (cantidad de mano de obra, materiales, energía y capital) necesarios para producirlos a un nivel deseado de calidad. El nivel de calidad está determinado por el ajuste a especificaciones predeterminantes a la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

3.3 CLASIFICACION DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos pueden clasificarse atendiendo a diferentes criterios tales como: el área de aplicación, el contenido, el agregado de detalle y por función o servicio. En esta Memoria de Desempeño Profesional se considerarán básicamente tres criterios:

3.3.1 POR SU AREA DE APLICACION

A) **Macroadministrativos**, son aquellos que se refieren a la administración pública estatal en su conjunto, o a una parte de la misma donde se involucre un sector.

B) Microadministrativos, contienen información de una sola entidad o dependencia; pueden referirse a toda ella de manera global o a una o más áreas que la conforman.

3.3.2 POR SU FUNCION ESPECIFICA

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar, es decir, que contempla toda la información referida al desarrollo de una función ya sea sustantiva o de apoyo de una organización.

Como ejemplo de este tipo de manuales citaré los siguientes:

A) De Compras, este comprende el proceso de adquisiciones; define su alcance; la función de compras; los métodos a utilizar; y las normas correspondientes.

B) De contabilidad, trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad y contienen aspectos como: estructura orgánica del departamento; descripción del sistema contable; operaciones internas del personal; manejo de registros y control de la información financiera; entre otros.

C) De personal, abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la institución en materia de personal. Estos manuales contienen los aspectos de reclutamiento y selección; administración de personal; uso de servicios; prestaciones; capacitación y adiestramiento, entre otras.

3.3.3 POR SU CONTENIDO

A) De formatos, son documentos que contienen las formas o formularios utilizados en los diferentes procesos que se realizan en la institución, así como los instructivos de llenado correspondientes.

B) De puestos, estos manuales contienen de manera ordenada los puestos que existen en la organización, la descripción de las funciones que desempeñan, la valoración del puesto y su perfil, este tipo de documento facilita la integración de la dependencia o entidad de que se trate.

C) De contenido múltiple, estos documentos incluyen información que corresponde a más de uno de los tipos señalados anteriormente. La realización de los manuales de contenido múltiple, puede llevarse a cabo cuando la información correspondiente sea breve y resulte más económica la concentración de la misma en un solo manual; o bien, cuando la metodología de elaboración del manual implique la presentación de la información en forma unitaria; por ejemplo: que se presenten las políticas junto con los procedimientos o junto con los objetivos.

D) De organización son aquellos que contienen información detallada referente a los antecedentes; la legislación o base legal; las atribuciones; las estructuras; funciones de las unidades administrativas que integran el organismo y la descripción de puestos. Cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular los niveles jerárquicos; los grados de autoridad y responsabilidad; los canales de comunicación y coordinación; los organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización y el directorio.

E) De procedimientos, son aquellos instrumentos de información en los que se establece de forma metódica las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una dependencia o entidad.

Dado que el objetivo principal de esta Memoria de Desempeño Profesional es exponer la experiencia adquirida en el diseño de manuales de organización y procedimientos para una Coordinación General de Comunicación Social abrí un apartado para desarrollar los conceptos existentes sobre estas herramientas administrativas.

3.4 EL MANUAL DE ORGANIZACION

La formulación del manual de organización debe llevarse a cabo en primer término con el objeto de que éste sirva como marco de referencia para la elaboración del manual de procedimientos.

Debe considerarse a los manuales de organización como los esquemas de comunicaciones, desde el punto de vista tanto de la fuente como del receptor, de las diferentes posiciones y roles. Como se puede observar, estamos aquí tratando la descripción de puestos desde el punto de vista de las comunicaciones, lo que es perfectamente válido si pensamos en las organizaciones como estructuras-sistemas cuya función principal consiste en la elaboración y procesamiento de informaciones, y la comunicación de éstas no únicamente para la toma de decisiones, sino también para la traducción de las decisiones en acciones concretas.

El manual de organización proporciona información de manera ordenada y sistemática acerca de la estructura de organización y funcionamiento de la dependencia o entidad correspondiente, a fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos, atribuciones e instrucciones, ya que es la base para el desarrollo de otros instrumentos administrativos específicos que sustentan la operación de las organizaciones, tales como; los sistemas, procedimientos, políticas, instructivos, entre otros, y que a través de su instrumentación permite mejorar los niveles de productividad y calidad del sector público.

3.4.1 OBJETIVOS

El manual de organización debe alcanzar los objetivos que a continuación se enumeran:

- Presentar en forma integral la estructura orgánica y las funciones de la organización en su conjunto.
- Proporcionar información básica para la planeación y el mejoramiento administrativo, a fin de impulsar el desarrollo de la organización.
- Proporcionar información acerca de las labores encomendadas al personal y evitar duplicidad en el trabajo.

- Servir de base para el desarrollo de métodos y sistemas de trabajo que permitan llevar a cabo los propósitos institucionales de manera eficaz y eficiente.

3.4.2 VENTAJAS

Las mayores ventajas de los manuales de organización se obtienen durante su preparación, pues se adquiere un mayor conocimiento de la organización.

"Los manuales de organización estimulan el interés y facilitan el estudio de la estructura de la organización formal". (34)

Los manuales de organización sirven como una fuente autorizada de información. A través de ellos se proporcionan respuestas oficiales a las preguntas sobre la organización; pueden liquidarse las disputas sobre jurisdicción y puede obtenerse información sobre quién es el que maneja una tarea específica, nos indica el camino de la información administrativa, la cual debe ser de arriba hacia abajo y viceversa.

Sirven de guía para la realización del trabajo, con lo cual nos ahorramos tiempo al evitar las instrucciones verbales; hace sentir al personal la importancia de su trabajo para la organización; ayudan al entendimiento de ejecutivos y demás miembros de la organización; aclaran la estructura de la organización y delimitan responsabilidades.

Los manuales de organización permiten la uniformidad en la interpretación y administración de las políticas, o sea, que no permite que se mal interpreten las funciones dado que están por escrito. Asimismo, estas herramientas administrativas eliminan la duplicidad innecesaria, ya que al irse preparando los manuales se da uno cuenta de qué trabajo se realiza doble vez y la manera de eliminarlo.

Los manuales de organización deben ser dinámicos, por lo que se deben revisar y mejorar constantemente en las políticas y procedimientos. Cabe señalar que estos instrumentos son de gran

ayuda cuando se realiza una auditoría interna, ya que cuando se tiene que hacer una revisión de la empresa los manuales facilitan el trabajo.

3.4.3 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE ORGANIZACION

A) Identificación o portada

El manual de organización deberá indicar en primer término los siguientes datos:

- Nombre oficial del organismo o unidad a que se refiere
- Título y extensión del manual
- Niveles jerárquicos
- Fecha de formulación
- Unidad responsable de su elaboración

B) Índice

Es una relación de los capítulos y subcapítulos que constituyen el documento

C) Presentación o introducción

Contiene la descripción genérica del documento, haciendo referencia a los propósitos básicos que se pretenden cumplir, a través de él; su ámbito de aplicación; a quién se dirige; como se utilizará y cual es el proceso de actualización, así como una síntesis del contenido.

Es conveniente que en este apartado se resalte la importancia del manual de organización, a través de un mensaje de la autoridad con mayor rango de la institución, así como hacer notar el rol que debe tener el personal en la instrumentación del manual, ya que sin su participación todo el esfuerzo de mejoramiento administrativo sería vano.

D) Antecedentes históricos

Consiste en la descripción de la génesis de la entidad o la dependencia descrita en el manual, para el cual se indica la ley, decreto o acuerdo que la crea, y se incluye una mención sobresaliente acerca de su desarrollo histórico. Puede contener además los datos de las disposiciones políticas que hayan modificado cualquiera de los aspectos de su organización.

E) Base Legal

Es una relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad o de las unidades administrativas comprendidas en ella, según se trate de un manual general o específico de la misma, así como de los demás que son aplicables en función de sus actividades.

El orden que se debe a tales disposiciones será el siguiente:

Constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y/o circulares.

En la descripción de cada uno de estos ordenamientos se debe seguir el orden cronológico de acuerdo a la fecha de expedición de cada disposición.

F) Atribuciones

En este apartado se debe transcribir de manera textual y completa los objetivos y las facultades o atribuciones conferidas a la entidad o a sus unidades administrativas, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que dan base legal a sus actividades, debe señalarse el título completo.

G) Estructura orgánica

Se refiere a la descripción ordenada de las unidades administrativas que integran la dependencia o entidad, en función de sus relaciones de jerarquía. Es conveniente codificarla de tal forma que sea posible visualizar gráficamente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

Para comprender mejor la estructura orgánica es necesario referirse a las características de la organización formal de división del trabajo, especialización o departamentalización, jerarquía, delegación de tareas.

De acuerdo con Druker (35) existen cinco criterios diferentes para la definición de una estructura orgánica, para él destacan los dos primeros que identifica también como el modelo clásico y son: el de tipo funcional ampliamente desarrollado por Henri Fayol; y la descentralización federal puesta en práctica por Alfred P. Sloan en la General Motors.

Las formas de dividir una organización en departamentos pueden ser las siguientes, retomando los criterios de Terry y Chiavenato:

a) Por funciones. Se utiliza para los niveles superiores e inferiores de la organización. La división se efectúa por funciones o actividades.

b) Por productos. Se agrupan las actividades de acuerdo con los productos y servicios que realiza la organización.

c) Por territorio o localización geográfica. Se utiliza cuando la cercanía de las condiciones locales parece ofrecer ventajas de bajo costo de operación y oportunidades para capitalizar las condiciones locales atractivas a medida que se originen, por ejemplo, departamento de ventas.

d) Por cliente. Es una agrupación de actividades que refleja un interés fundamental por el consumidor del producto o servicio ejecutado por la organización.

e) Por proceso. Es utilizada en empresas industriales en los niveles más bajos de la estructura organizacional en las áreas productivas o de operación.

f) Por proyectos. Este criterio se utiliza en las empresas grandes, las cuales además de personal especializado exigen un largo período de tiempo para la realización de sus proyectos.

g) Por tiempo. Es una departamentalización derivada y no principal. Toma en consideración los periodos o ciclos de tiempo en que los empleados deben desarrollar sus actividades

e) Por número. Consiste en dividir un grupo de máquinas o de empleados en subgrupos de una cierta cantidad. Por ejemplo, cuadrillas de trabajadores.

Según Wilburg Jiménez Castro ⁽³⁶⁾ los criterios de departamentalización pueden ser:

a) **Método Unitario.** En este tipo de método, el trabajo se realiza en todas sus fases por una sola persona o unidad administrativa, es decir, se realizan todos los procedimientos desde el principio hasta el final.

b) **Método en serie.** Los procesos son ejecutados por una distinta unidad especializada de la organización.

c) **Método de producción paralela.** Es la combinación de los dos métodos anteriores.

d) **Método de mando especializado.** Limita la especialización técnica y administrativa para satisfacer las necesidades de la organización.

e) **Método vertical o de propósito.** Todas las labores relacionadas con la satisfacción de un propósito común se concentra en la misma unidad administrativa, lo que constituye en el fondo una variedad del método unitario.

f) **Método horizontal o de procedimientos.** Se fundamenta en la especialización de labores concentrando en una misma unidad aquellas personas de similar profesión, ocupación o habilidad.

g) **Método según las personas.** Reúne en una sola unidad administrativa a todo el personal que trabaja para servir a un mismo tipo de usuario.

h) **Método geográfico o de localidades.** Es una variante del método unitario tomando en consideración una área, zona o territorio particular, independientemente de los servicios que se presten.

En cuanto a delegación de tareas enmarcadas dentro de la estructura organizacional Jiménez Castro señala que " *la delegación de autoridad como el acto bilateral mediante el cual un*

superior jerárquico confiere deberes y exige responsabilidades a un subalterno y le concede la autoridad que necesita para desempeñar tales funciones". (37)

Esto es, la delegación de tareas es resultado de la división de trabajo, para poder realizar mejor las labores dentro de una unidad administrativa.

Por otra parte, para comprender cómo se delega la autoridad dentro de una empresa es necesario tomar en cuenta los diversos tipos que existen de acuerdo a las Teorías Clásicas de la Organización.

a) **Organización lineal.** Es la estructura de organización más simple y antigua en donde los superiores reciben obediencia de sus subordinados mediante líneas directas y únicas de responsabilidad.

b) **Organización funcional.** Es el origen del estaf o asesoría, y aplica a cada tarea el principio de especialización de las funciones.

c) **Organización lineal-estaf.** Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la organización funcional. Se basa en los órganos de ejecución, apoyo y asesoría, es decir, concilia las líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados.

II) Organograma

"Los organogramas son la representación gráfica de la estructura orgánica que refleja en forma esquemática la posición de las unidades administrativas, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y asesoría, así como las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran"(38).

Para Bertoglio(39) el organograma es un instrumento estilizado para la representación del sistema formal. Es un diagrama diseñado por los planificadores de la organización formal, que comprende, fundamentalmente, los roles que se han establecido y las relaciones formales (jerárquicas, funcionales y de comunicación) que se han determinado como necesarias para el logro

de los objetivos de la organización. Asimismo, indica toda un serie de características sistémicas y formalizadas y que en cada organización tienen un desarrollo particular. Así, el organograma es capaz de mostrar un conjunto de particularidades de la organización que representa.

Por su contenido los organogramas se clasifican en:

Estructurales, tienen como fin representar gráficamente a la organización y a cada una de las unidades que la conforman, así como las relaciones de jerarquía o dependencia que existen en cada una de ellas.

Funcionales, tienen por objetivo indicar en el cuerpo de la gráfica, además de sus unidades y relaciones, las funciones principales que organizan los órganos representados.

De integración de puestos, plazas y unidades, señalan dentro del marco de cada unidad administrativa los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, así como el número de plazas existentes y/o requeridas y en su caso los nombres de las personas que las ocupan.

Por su ámbito de aplicación los organogramas se clasifican en:

General, representan a la institución por medio de sus principales órganos y sus interrelaciones básicas, generalmente son esquemáticos y comprenden sólo los niveles más altos de la organización.

Específico, muestra por separado cada una de las unidades administrativas o divisiones principales de la estructura, y ofrecen mayores detalles sobre puestos, relaciones, autoridad y obligaciones dentro de ese departamento o división. Comprende los niveles y los puestos de la unidad que representa.

Por su representación podemos clasificar a los organogramas de la siguiente manera:

Verticales: en estos organogramas el órgano que representa la más alta jerarquía está colocado en la parte superior y las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo.

Horizontales: se utilizan cuando existen estructuras con un gran número de órganos de igual jerarquía en la base, el órgano que representa la más alta jerarquía se coloca en el margen izquierdo y las líneas de autoridad parten de izquierda a derecha.

Circulares; el órgano que representa la más alta jerarquía se coloca en el centro, y las líneas de autoridad parten del centro a la periferia y los distintos niveles aparecen como círculos concéntricos.

Mixtos; se combinan los formatos vertical y horizontal para los distintos niveles, por lo general se utiliza el vertical para los primeros niveles y el horizontal para los últimos contenidos del esquema.

De bloque; son una variante de los verticales que tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios más reducidos, permitiendo así la aparición en la gráfica de las unidades ubicadas en los últimos niveles.⁽⁴⁰⁾

La información que se debe reunir para elaborar el organograma es la siguiente: Conocer las unidades orgánicas que integran la dependencia, es decir, el número de plazas, el número de niveles jerárquicos que comprenden y el nivel jerárquico que ocupa cada una de las personas que trabajan en la unidad orgánica y las funciones que realiza. También es importante contar con la información sobre las relaciones que guardan las unidades orgánicas entre sí.

Por otra parte, para diseñar el organograma se recomienda utilizar figuras geométricas como rectángulos, cuadrados o círculos. Así como líneas, para representar los enlaces de las unidades orgánicas entre sí.

1) Objetivos y funciones por área

Se refiere a la descripción del objetivo y a las actividades inherentes a cada una de las unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica.

La descripción de los objetivos y funciones, deberá atender las siguientes recomendaciones:

- Los títulos de los órganos deben tener la misma denominación y la misma secuencia que se señala en el apartado referente a la estructura orgánica.

- El objetivo deberá englobar la razón de existencia en el área correspondiente, su redacción se iniciará con un verbo en infinitivo y de tal manera que sea medible y congruente con las tareas que se desarrollan en el área.

Las funciones deben describirse de la siguiente manera:

- Se iniciará con un verbo en infinitivo.

- Seguirá un orden lógico de acuerdo al proceso administrativo; o bien, de prestación del servicio.

- Deben expresarse de tal manera que respondan al qué y sólo si se considera necesario al para qué.

Las funciones pueden clasificarse dentro de las siguientes categorías:

a) Naturaleza.

* Generales o fundamentales. Es la función que realizan todos los administradores para ejercer sus funciones específicas, independientemente de su especialización o área de actividad.

* Específicas o de rama. Suponen un área de especialización.

b) Objeto.

* Funciones de línea o sustantivas. Son actividades relacionadas directamente con el objetivo de la dependencia

* Funciones de asesoría, adjetivas o de apoyo. Consiste en asesorar a los órganos sobre sus funciones que deben desempeñar.

* Funciones complementarias, adjetivas o de apoyo. Son actividades auxiliares o de servicio requerida por los órganos básicos y asesores, para el cumplimiento de sus funciones específicas.

c) Nivel de órgano responsable o grado de especialización.

* **Funciones primarias.** Es el conjunto de actividades cuyo cumplimiento es responsabilidad de los altos niveles ejecutivos.

* **Funciones secundarias o subfuncionales.** Son las tareas que se designan a los mandos intermedios.

J) Descripción de puestos

La descripción de puestos sólo es necesaria en los manuales de organización específicos, es decir, cuando se refiere a una unidad administrativa en particular y los componentes de la estructura orgánica correspondiente a puestos específicos.

El puesto es la unidad básica de trabajo en una estructura de organización, éste está integrado por un conjunto de actividades y requerimientos necesarios para llevarlas a cabo. Un puesto puede tener una o varias plazas.

El contenido básico de una descripción de puestos está integrado de los siguientes aspectos:

- La identificación del puesto, que indica el nombre del mismo y su ubicación dentro de la estructura organizativa.
- La definición de puesto o función genérica.
- Las funciones principales, responsabilidades o deberes, que consisten en la descripción de las actividades más importantes.
- La autoridad donde se indican los puestos subordinados, las facultades para aprobar o decidir sobre algún asunto, así como sus relaciones de línea y de consulta de asesoría.
- Las relaciones de coordinación con otras unidades y puestos dentro de la institución, así como las que deberán realizarse fuera de la misma.

3.5 EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Toda organización para existir debe producir bienes o servicios, destinados a una comunidad o ente que los demande; para llegar a esto se requiere de un proceso realizado por diferentes tareas o actividades establecidas.

Ahora bien, por muy elemental que sea el proceso que se realice y la poca significancia que pueda darse a los procesos que se siguen para obtener un servicio o un bien, es necesario recurrir al análisis de los objetivos del mejoramiento administrativo: racionalización de recursos y simplificación de tareas; en consecuencia todo proceso debe planificarse en función de la mejor utilización de los recursos disponibles, lo cual podrá lograrse simplificando las tareas y es aquí, precisamente, donde radica la importancia de contar con instrumentos administrativos formales que concreten dicha acción.

En consecuencia un manual de procedimientos, es el resultado de formalizar un proceso, en el cual el tiempo improductivo en el trabajo se elimine y el contenido suplementario o adicional de los procesos productivos se contrarreste. Esto favorecerá sustancialmente la productividad de la unidad administrativa en estudio y, la existencia de un manual de procedimientos coadyuvará, significativamente a elevar la productividad; ya que como guía, manual de operación o simple documento de consulta, habrá de ayudar al proceso adecuado de producción de bienes y servicios.

"El manual de procedimientos constituye un conjunto de instructivos, orientaciones y recomendaciones útiles para llevar a cabo un proceso administrativo de trabajo, a fin de que éste se realice de manera uniforme y con un alto índice de productividad en la utilización de los recursos." (41)

Federico Frischknecht considera que *"la descripción verbal de las tareas administrativas se concentra en el manual de procedimientos"*. (42)

3.5.1 OBJETIVOS

El manual de procedimientos tiene como objetivo dar a conocer de manera sencilla y clara, el contenido, principios y condiciones que en términos generales deben de seguir todos los

procedimientos administrativos en una organización, lo cual permitirá uniformidad en su elaboración e interpretación por parte del servidor público y usuario en general.

Asimismo, presenta en forma integral los pasos que se siguen en los procedimientos administrativos o técnicos en una unidad administrativa y su funcionalidad; así como proporcionar la información básica para la simplificación administrativa.

El manual de procedimientos coadyuva en el conocimiento de las labores encomendadas al personal y propicia la coherencia en el trabajo.

Este instrumento administrativo indica los procedimientos a seguir en el perfeccionamiento de métodos y sirve como herramienta en el estudio de tiempos y movimientos.

Mediante el manual de procedimientos podemos dar a conocer las etapas de desarrollo de un procedimiento, sus alternativas y acciones que deben ejecutarse, para el logro de los objetivos propuestos por la organización.

Además, el manual administrativo sirve como marco normativo para las organizaciones y es un elemento de consulta para que los empleados de la organización y el público externo conozcan las actividades que se desarrollan en cada uno de los subsistemas que integran a la organización.

3.5.2 CLASIFICACION DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

A) Manuales de Procedimientos macroadministrativos. Contienen información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la administración pública.

B) Manuales de procedimientos sectoriales. Contienen información sobre los procedimientos que involucran a un sector o a dos o más instituciones que lo conforman.

C) Manuales de procedimientos microadministrativos o institucionales. Contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una dependencia, con el fin de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

3.5.3. CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

A) TEXTO. Es una descripción del procedimiento en orden cronológico; en él se precisa en qué consiste cada operación y quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué.

B) DIAGRAMAS. Son modelos gráficos que representan de manera esquemática y simplificada algún fenómeno administrativo. Los diagramas de procedimientos o de flujo expresan la secuencia y el curso de las operaciones de una actividad administrativa determinada.

C) FORMAS. Es una hoja diseñada para que se impriman informes constantes, cuenta con espacios para que se anoten en ellos una información variable

3.5.4 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Para que un manual de procedimientos sea completo se recomienda que el estudio contenga los siguientes aspectos y el orden en que aparecen:

- A) Portada.** La portada para el manual de procedimientos deberá contener:
- Nombre oficial de la dependencia
 - Nombre completo de los procedimientos que refiere el manual.
 - Nombre de la unidad coordinadora cuya función básica corresponde a los procedimientos señalados.
 - Lugar y fecha de elaboración.
 - Responsable de su elaboración.
 - Cantidad de ejemplares

B) Índice. Como por sí solo se explica deberá llevar la paginación correspondiente.

C) Introducción o Presentación. La presentación debe corresponder al órgano de mayor jerarquía del área donde se elaboró el documento (procurar que sean niveles normativos). Deberá abordar los aspectos más importantes que contiene el estudio y proporcionar una idea general de lo que se ha analizado, de las perspectivas, de las actividades y de las deficiencias posibles que tenga el documento.

D) Naturaleza del área de estudio. Para fines de la delimitación de acciones del sistema que se presenta en el documento se describirá en este apartado la naturaleza o tipo de función recomendada al área de estudio, si es sustantiva, adjetiva, etc.

E) Objetivos. Se anotarán los fines más importantes que pretende alcanzar el área de estudio; para lo cual se definirá y especificará cada uno de ellos.

Es recomendable tener presente en la redacción de objetivos los siguientes aspectos:

-La redacción debe comenzar con un verbo en infinitivo. El complemento de la redacción debe responder principalmente al qué se va a lograr.

-El objetivo debe reflejar las atribuciones y la participación de la organización en el contexto global del proceso administrativo.

-Los objetivos deben redactarse en términos operativos o conductuales, de tal manera que pueda observarse en el transcurso del tiempo si se cumple o no con ellos.

F) Políticas. Las políticas son los lineamientos fijados por los altos niveles, con el fin de proporcionar directrices para la realización de los objetivos. Estas políticas proporcionan una guía para la acción. Además es necesario que consten por escrito para proporcionar una base tangible a partir de la cual se dé comienzo a las operaciones.

G) Funciones. Como parte importante del documento y para un mejor conocimiento del área de estudio es importante detallar las actividades inherentes. Estas actividades deben permitir el cumplimiento de las atribuciones y objetivos establecidos.

Es importante que en la redacción de funciones se considere lo siguiente:

- La descripción se iniciará con un verbo en infinitivo
- Llevar un orden lógico del proceso administrativo (planear, organizar, coordinar, ejecutar y controlar)
- Deben expresarse de tal manera que respondan al qué y solo si se considera necesario al para qué.
- Aunque no existe un número constante de funciones para cada unidad administrativa, se recomienda un mínimo de 5 y un máximo de 10 funciones.
- La última función que se anotará para cada parte de la organización será:
"Desarrollar las funciones inherentes al área de su competencia"

H) Descripción de la organización interna. Para que cualquier dependencia realice eficazmente sus actividades y contribuya al logro del objetivo de la dependencia y al apartado gubernamental en su conjunto, es necesaria una efectiva organización interna que se adapte a los objetivos y funciones de la misma, la cual se deberá de definir y detallar en este apartado. Esto para fines de correlación con los puntos fundamentales que corresponden a los procesos.

I) Organograma funcional. Se deberá de establecer un organograma funcional, el cual proporciona gráficamente la estructura orgánica y debe de reflejar en forma esquemática las posiciones de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de supervisión y una descripción genérica de las actividades que realiza cada una de las partes que lo forman.

J) Procedimientos contenidos

Este apartado debe contener a manera de resumen los procedimientos del manual y se debe estructurar de la manera siguiente:

- Número progresivo
- Clave del procedimiento. Se forma con la clave estructural del área, una diagonal y el número progresivo, de acuerdo a la secuencia con que se dé cada uno de los procedimientos.
- Nombre del procedimiento. Se obtiene através de analizar la función básica que cumple o el objetivo genérico que busca.

-Descripción del procedimiento. Será descrita de una forma general, pero que dé una idea de todo lo que contiene o se realiza.

K) Descripción de Diagramas de flujo

Este apartado contiene todos los procedimientos presentados en diagrama de flujo y descritos en cada uno de ellos. Se presentará primero el diagrama seguido de la descripción del procedimiento.

Los diagramas se pueden agrupar en varias clases:

A) Por su formato.

- * Verticales. El flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo.
- * Horizontales. El flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha.
- * Panorámicos. En un sólo diagrama se representa el proceso entero y registra en línea vertical y horizontal la participación de un departamento.
- * Arquitectónicos. Describe el itinerario de una forma o persona sobre el plano del área de trabajo.

B) Por su propósito.

- * De forma. Representan una sola forma con muy poca o nula descripción de las operaciones; se utiliza el formato horizontal.
- * De labores. Representan las operaciones en que se compone el procedimiento y el departamento o puesto que las ejecuta. Se utiliza el formato vertical.
- * De métodos. Representa la forma cómo se realiza cada operación del procedimiento y la persona que debe realizarla dentro de una secuencia establecida.
- * Analítico. Analiza para qué sirve cada una de las operaciones dentro del procedimiento.
- * De espacio. Presenta el itinerario y la distancia que recorre la forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento.
- * Combinados. Combina varias formas y labores de diferentes puestos o departamentos.

C) Por la naturaleza de los datos.

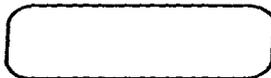
* **Cualitativos.** No indican cantidades ni tiempos, sólo describen las fases de un proceso, las personas o las unidades orgánicas que las ejecutan y el método empleado.

* **Cuantitativos.** Consignan las etapas de un proceso y registran cantidades.

* **Con escala de tiempo.** Se relaciona los procedimientos con el tiempo de ejecución.

Para el mejor entendimiento de los procesos contenidos en el manual, se recomienda integrar un listado de símbolos que se utilizan en los diagramas de flujos y de su significado, lo que además agilizará la lectura de los mismos.

*** Símbolo para inicio o terminación de procedimiento**

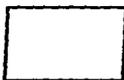


Este símbolo se utiliza para anotar el inicio o fin del procedimiento.

Para identificar el inicio se anotará la clave del procedimiento, en caso de no tener clave, se anotará la palabra INICIO.

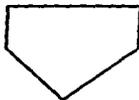
Cuando se utilice para dar terminación al procedimiento se utilizará la palabra FIN, que indica que es el límite que abarca el proceso.

***Conector de Procedimientos**



Es utilizado para indicar que un procedimiento proviene de otro o es la continuación de otro y otros procedimientos. Asimismo, ha de identificar cuando un procedimiento no termina, sino que se conecta o continúa con otro.

***Conector de Hoja en un mismo procedimiento**



Con el objeto principal de evitar las hojas de gran tamaño, que lejos de facilitar el entendimiento del procedimiento lo hacen más complejo, se hace uso del símbolo de conector de páginas, el cual indica al finalizar la hoja hacia donde va y al iniciar la hoja de donde viene. Para lo cual se iniciará con la letra "A" mayúscula para el primer conector y se continúa con la secuencia de las letras del alfabeto.

La misma letra se utilizará para terminar la hoja como para iniciarla. Esto facilitará su identificación.

***Operación**



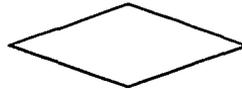
Se utilizará cuando se deba indicar que el material, formato o la propia acción va a modificarse, por ejemplo, firmar, anotar, tramitar, modificar, producir, ejecutar. Se anotará dentro del símbolo un número que irá en secuencia y concatenándose con las verificaciones o actividades combinadas únicamente. Para su pronta identificación y el fácil manejo de los diagramas deberá anotarse una breve descripción de lo que sucede en ese paso.

***Inspección**



El cuadrado será utilizado como símbolo de inspección, revisión, verificación, o bien cuando se examine una acción, una forma o una actividad; así como para consultar o cotejar, pero sin modificar las características de la acción o actividad, es decir, concretamente verifica.

***Decisión**



Este símbolo se utiliza cuando surge la necesidad de tomar decisiones entre dos o más opciones, o bien preguntar si algo procede o no, para lo cual se pueden identificar dos o más opciones de solución.

***Formato Impreso**



Lineamientos básicos para su uso:

-El símbolo se utiliza después de una operación, inspección o actividad combinada.

-Dentro del símbolo se anotará el nombre del documento.

-Se deberá indicar en la esquina inferior izquierda el número de copias utilizadas o que existen en esta operación

-Cuando el número de copias es elevado se cortará la secuencia y después de la primera se deja una sin numerar y la última contendrá el último número de copias. Esto se utilizará en el caso de que todo el juego de la forma sigan el mismo flujo; cuando se distribuyan inmediatamente se tendrán que incluir todas para conocer su destino.

-Cuando se desconozca el número de copias se anotará una "X".

-Cuando se mencione la utilización de la última copia, pero no se conozca el número se anotará una "N"

-Para marcar que el formato se elabora en el momento, se marcará en el ángulo inferior derecho un triángulo lleno. Esto es para fines de controlar cuántos orígenes existen e igualarlos con el número de destinos.

***Actividad Combinada**



Este símbolo se utiliza para manifestar que en el mismo paso se realiza tanto una operación, como una verificación

***Línea de Guiones**



La línea de guiones es utilizada para identificar un consulta, cotejar o conciliar la información.

La dirección de la línea se conoce a través de la terminación de la misma con una línea perpendicular a esta.

***Línea Continua**



La línea continua indica el flujo de información, documentos o materiales que se está realizando en el área.

Su dirección se maneja a través de terminar la línea con una pequeña línea perpendicular a ésta.

***Línea de zigzag**



Esta línea se utilizará para indicar que existe flujo de información que se realiza a través de utilizar medios telefónicos, telex u otros medios electrónicos.

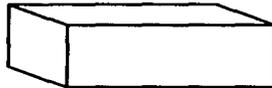
La dirección de la línea se indica como en los casos anteriores.

***Formato no impreso**



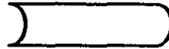
Las especificaciones para el uso de este símbolo son iguales a las del formato impreso. Lo único que cambia es el símbolo utilizado que indica que el formato utilizado en el procedimiento es un modelo que no existe impreso, pudiendo ser un machote, o bien una hoja en blanco.

***Paquete materiales**



Este símbolo es utilizado para indicar un conjunto, materiales, dinero o todo aquello que sea en especie.

***Registro y/o controles**



Este símbolo que da la idea de un libro o cuaderno, tiene como función representar un control o libro de registros y que dentro del diagrama pueden observarse los controles internos que en el procedimiento deban existir.

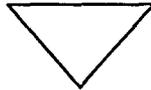
Cuando se hable de consultar o cotejar, la línea debe ser de guiones terminado de igual manera en el símbolo. En el caso de que se utilice la línea de flujo éste deberá de salir de símbolos de operación, inspección o actividad combinada.

***Destrucción de Documentos**



Este símbolo únicamente se usa cuando es muy necesaria la desaparición de un documento y lo cual opera inmediatamente.

***Archivo Temporal**



El símbolo de archivo temporal es utilizado cuando algún material o documento debe guardarse temporalmente, para posteriormente utilizarlo en otra actividad.

***Archivo definitivo**



Es utilizado cuando el documento o material no será utilizado dentro de ese procedimiento, ya que su destino final es hasta ese paso. Probablemente el documento se use en otro procedimiento, pero dentro del que se estudia ya no tendrá ninguna acción.

Si este símbolo opera como destino final y si es que ahí también termina todo el proceso, se colocará un símbolo de terminación conteniendo el término "FIN".

***Interrupción del proceso**



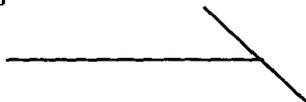
Este símbolo se emplea cuando el proceso requiere de realizar una espera, la cual resulta necesaria. El caso más usual es cuando un formato, documento o material deben archivarse o almacenarse temporalmente y el paso continuo o no muy distante deberá utilizarse; indica transcurso de tiempo sin actividad.

***Anexo de documentos**



El símbolo utilizado para indicar que dos o más documentos se anexan. Permite además identificar que diferentes copias o documentos se incluyen en un solo paquete.

***Fuera de flujo**



Símbolo para indicar que un documento o actividad por su propia naturaleza y objeto del procedimiento, no se requiere de continuar en el procedimiento o por corresponder a otra institución, se utiliza una línea terminada en diagonal.

L) Formatos y Anexos

En este punto se incluirá un listado de los formatos que se utilizan en los procedimientos, el cual se presentará de la siguiente manera

No° DE CLAVE
1 (clave de la forma)
2 (clave)

NOMBRE
Nombre del Formato

DESCRIPCION
Descripción de Formato , para qué se usa y con cuantos se utilizan.

Los formatos son aquellos que su uso implica la existencia de una forma específica, de un análisis y técnicas para su diseño.

Los anexos son considerados como tales, cuando se hable de machotes o formatos no estandarizados, así como gráficas o algún documento que se utilice dentro del procedimiento.

Para diseñar un formato se recomienda tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Datos generales de la dependencia.
- Información básica sobre el por qué y para qué se utilizará el formato.
- Título que indique el objetivo del formato.
- Secuencia sobre la información que se pide en el formato.
- Utilizar sólo el espacio necesario para captar los datos requeridos.
- Lenguaje preciso.

Existen varias clases de formato:

a) **De línea.** Contiene datos fijos que van seguidos de una línea que se ocupa con datos variables.

b) **De columna.** Se utiliza cuando los datos variables son afectados por datos fijos y se emplean varias columnas y renglones.

c) **De casilla.** Se encierran datos fijos con su espacio en blanco dentro de un cuadro o rectángulo.

Para la elaboración de formatos se recomienda que exista unidad en el diseño, orden en su tamaño, claridad en el texto y jerarquización de datos.

M) Validación y Créditos

En esta última hoja se anexa el nombre y la firma de los funcionarios a quienes compete el cumplimiento y la veracidad del contenido del manual. Esto se hace necesario para que el documento tenga validez y pueda operar sin dificultad, ya que implica una autorización.

También es necesario mencionar a las personas que lo elaboraron y otros datos generales como el número de ejemplares impresos, fecha y lugar de impresión.

CAPITULO 4 LA TAREA 2

4. PROCESO BASICO PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS PARA UNA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

En este capítulo presentaré una serie de elementos metodológicos y recomendaciones que forman parte de mi formación y de mi experiencia profesional en la elaboración de manuales administrativos, que pueden servir a los egresados de la Licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva que por azares del destino ingresen a una dependencia municipal o alguna otra entidad de la administración pública del Estado de México.

Estas recomendaciones son flexibles, es decir, se pueden modificar de acuerdo a las necesidades específicas de las organizaciones, sin embargo es conveniente establecer criterios unitarios en el proceso a fin de facilitar el trabajo.

Como pudimos apreciar en el capítulo anterior existen diferentes manuales administrativos, pero a veces la empresa sólo requiere de algunos de ellos para cumplir con sus objetivos, por lo que debo aclarar que para determinar los requerimientos de la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan fue preciso realizar una investigación que me permitiera conocer:

- Los tipos de manuales que la Contraloría Interna municipal consideraba conveniente que elaborara la organización.
- Las áreas de trabajo en las cuales se originan los problemas por falta de manuales administrativos.
- Por qué no existían manuales en la Coordinación y lo que se esperaba lograr con la creación de instrumentos administrativos.

-Las recomendaciones hechas por la Contraloría Interna Municipal y por el responsable de la unidad objeto de estudio, respecto a la elaboración de los manuales.

4.1 ASPECTOS METODOLOGICOS

Con base en las investigaciones realizadas en el archivo que obra en poder de la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan, se detectó que no existían los manuales de organización y procedimientos que solicitaba la Contraloría Interna, a través de oficios, como parte de las políticas institucionales; por lo que se determinó la realización de los mismos para cumplir con los requerimientos legales y contar con *"documentos que contienen, en forma ordenada y sistemática, información sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo"*.⁽⁴³⁾

Como en la Dirección General de Comunicación Social no contábamos con un analista que tuviera la especialidad en el diseño de manuales administrativos, se me designó la tarea, por lo que tuve que desarrollar los conocimientos adquiridos en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales "Acatlán", a través de las materias de Técnicas de Investigación Documental y Comunicaciones Internas, entre otras, aplicar conocimientos empíricos y volver nuevamente a la teoría para complementar la investigación; situación que me permitió contar con parámetros de medición para identificar claramente el "ser" del "deber ser".

El proceso básico que seguí para diseñar manuales administrativos de organización y procedimientos se fundamenta en el uso del método sistémico, el cual evita ver procedimientos aislados y precisa un enfoque del sistema de operación de la unidad administrativa en estudio. Con este método y la utilización de las técnicas básicas de análisis del proceso se cuenta con la metodología básica para elaborar estos instrumentos administrativos.

El manual de organización de la Coordinación General de Comunicación Social se elaboró con el fin de contar con un documento que explicara la manera en que estaban organizadas, las unidades orgánicas que la integraban y sus funciones.

La metodología adoptada inició con el análisis de la documentación existente relativa a la organización de cada unidad orgánica. Luego se presentó un proyecto del manual al titular de la Coordinación General de Comunicación Social para que realizara las correcciones pertinentes, y posteriormente se presentó ante la Contraloría Interna Municipal para su aprobación.

La información sobre las funciones y actividades de cada unidad orgánica recopilada se confirmó con entrevistas personales.

Una vez hecho ésto, se elaboraron los organogramas y se redactaron las funciones que fueron objeto de una revisión por parte de los jefes de unidad orgánica y el Departamento de Análisis y Seguimiento.

Los manuales fueron dirigidos a todo el personal para que conociera con exactitud y precisión cuáles eran las funciones que desempeñaba. Se precisó que la revisión y actualización de los manuales se haría de acuerdo con los cambios que requiriera la estructura orgánica y que se presentarían como consecuencia de la dinámica en la operación.

Los manuales de organización y procedimientos para la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan son microadministrativos o específicos, porque hacen referencia a una unidad orgánica particular.

El manual de organización para la Coordinación General del H. Ayuntamiento de Huixquilucan abarca tres niveles jerárquicos: un coordinador general, dos direcciones de área, seis jefaturas de departamento y el personal de apoyo correspondiente. El objetivo de su elaboración es definir las funciones del área con el fin de delimitar su ámbito de competencia.

En tanto, el manual de procedimientos para la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan tiene como objetivo definir los procedimientos específicos de las funciones relevantes del área, a fin de delimitar los procedimientos particulares de las actividades relevantes realizadas por las unidades administrativas que conforman la dependencia municipal.

A través de la aplicación de ambos manuales administrativos se pretende optimizar el gasto del área de comunicación social y redistribuir su asignatura para la realización de los proyectos que se desarrollaron en 1995.

PROYECTO: Ajuste a la Estructura Orgánica

CLAVE: AEO/DGCS/95

TIPO DE PROYECTO: Organización

OBJETIVO: Adecuar la estructura orgánica del área de Comunicación Social a las necesidades propias del servicio.

UNIDAD DE MEDIDA: Estructura orgánica

PROYECTO: Optimización Presupuestal

CLAVE: OP/DGCS/95

TIPO DE PROYECTO: Organización

OBJETIVO: Optimizar el gasto del área de comunicación social y redistribuir su asignación para la realización de los proyectos que se desarrollarán en 1995.

UNIDAD DE MEDIDA: Asignación Presupuestal para los proyectos

PROYECTO: Organo Informativo Municipal

CLAVE: OIM/DGCS/95

TIPO DE PROYECTO: Institucional

OBJETIVO: Contribuir al esfuerzo del H. Ayuntamiento en la difusión de los logros alcanzados, fortalecer el vínculo entre las autoridades municipales y la comunidad y proyectar permanentemente los programas específicos de gobierno.

UNIDAD DE MEDIDA: 6 mil ejemplares mensuales.

PROYECTO: Perfil del municipio

CLAVE: PM/DGCS/95

TIPO DE PROYECTO: Institucional

OBJETIVO: Elaborar un documento que difunda la extensión del municipio, sus raíces, folclore, costumbres, lugares y zonas de interés.

UNIDAD DE MEDIDA: 3 mil ejemplares.

PROYECTO: Periódico mural municipal

CLAVE: PMM/DGCS/95

TIPO DE PROYECTO: Institucional

OBJETIVO: Contar con un medio de comunicación interno de fácil lectura y gran impacto visual que difunda las acciones relevantes del H. Ayuntamiento.

UNIDAD DE MEDIDA: 500 periódicos murales mensuales.

PROYECTO: Acervo Fotográfico y Audiovisual

CLAVE: AFA/DGCS/95

TIPO DE PROYECTO: Permanente

OBJETIVO: Contar con un archivo fotográfico y audiovisual que sirva de apoyo en la elaboración de medios de comunicación interna, alternos y permanentes, así como en la difusión de las actividades del H. Ayuntamiento en los medios informativos.

UNIDAD DE MEDIDA: archivo

PROYECTO: Carpeta hemerográfica

CLAVE: CH/DGCS/95

TIPO DE PROYECTO: Permanente

OBJETIVO: Analizar la información generada por los medios informativos, sistematizar la elaboración de la carpeta hemerográfica, evaluar y dar seguimiento a las publicaciones y establecer el archivo correspondiente.

UNIDAD DE MEDIDA: Memoria Hemerográfica

PROYECTO: Atención a Medios Informativos

CLAVE DEL PROYECTO: AMI/DGCS/95

TIPO DE PROYECTO: Permanente

OBJETIVO: Fomentar las relaciones con los medios locales, municipales, estatales y nacionales.

UNIDAD DE MEDIDA: Medios informativos atendidos

PROYECTO: Difusión de actividades extraordinarias

CLAVE DEL PROYECTO: DAE/DGCS/95

TIPO DE PROYECTO: Permanente

OBJETIVO: Difundir las actividades no programadas en los medios informativos y en los órganos de comunicación internos, permanentes y alternos.

UNIDAD DE MEDIDA: Actividades extraordinarias difundidas

PROYECTO: Selección de medios informativos

CLAVE DEL PROYECTO: SMI/DGCS/95

TIPO DE PROYECTO: Permanente

OBJETIVO: Establecer un criterio de selección de los medios informativos que difundirán los avances y logros del H. Ayuntamiento.

UNIDAD DE MEDIDA: Medios informativos seleccionados

PROYECTO: Generación de Medios Alternos

CLAVE DEL PROYECTO: GMA/DGCS/95

TIPO DE PROYECTO: Permanente

OBJETIVO: Diseñar, elaborar y difundir medios alternos que proyecten los avances y logros del H. Ayuntamiento

UNIDAD DE MEDIDA: Medios informativos generados

PROYECTO: Difusión de Actividades Programadas

CLAVE: DAP/DGCS/95

TIPO DE PROYECTO: Permanente

OBJETIVO: Difundir las actividades realizadas por el H. Ayuntamiento en los medios informativos y en los órganos de comunicación internos, permanentes y alternos.

UNIDAD DE MEDIDA: Actividades programadas difundidas

A continuación explicaré en detalle la metodología desarrollada para la elaboración de los manuales de organización y procedimientos de la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huxquilucan.

4.2 PLANEACION DEL TRABAJO

Para elaborar los manuales de organización y procedimientos creí conveniente estudiar técnicas de planeación y control, como son: Técnica de Evaluación y Revisión de programas (PERT) y Gráfica de Gantt y utilizar la más conveniente para la elaboración del trabajo asignado.

La formulación de un manual a través de la técnica PERT se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Se divide la elaboración del manual o manuales en un número de etapas pequeñas. Cada etapa ocupará un cuadro diferente en la gráfica de PERT.
- Se determina la secuencia que debe seguir la realización de las actividades.
- Se estructura la secuencia en forma de gráfica de flujo.
- Se estima el tiempo para cada etapa de la gráfica.
- Se determina el total del tiempo necesario para completar la ruta específica de la gráfica.

La ruta con mayor requerimiento se le denomina ruta crítica y es la cantidad mínima de tiempo en que se puede realizar un manual, en cambio las demás trayectorias tienen un margen de tiempo más amplio. Este margen puede utilizarse en caso de retraso sin afectar el tiempo de conclusión.

La Gráfica de Gantt, también es conocida como gráfica de barras, para su formulación se divide el proceso de formulación en un número determinado de actividades, al igual que la técnica de PERT. La diferencia del PERT con la Gráfica de Gantt estriba en que ésta no indica las interrelaciones de las diferentes actividades o pasos en el proceso.

La gráfica es más eficaz para planear el papel de cada persona que participa en la elaboración del manual, ya que permite especificar sus responsabilidades y controlar el avance de cada una de ellas.

Para elaborar los manuales de organización y procedimientos de la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan opté por la utilización de la Gráfica de Gantt, a fin de lograr la participación de todo el personal que labora en esta dependencia municipal.

ETAPAS	ACTIVIDADES	TIEMPO EN SEMANAS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Recolección de Información Presentación de Oficios Dirigidos a la Coordinación General de Comunicación Social Investigación Documental y Observación	X	X										
2	Procesamiento y Análisis de Información Esquematzación del Manual de Organización Preparación de Contenido			X	X								
3	Redacción del Manual de Organización Elaboración de Gráficas Elaboración de Formatos				X	X	X						
4	Aprobación Corrección del Manual de Organización Revisión por parte del Coordinador General de Comunicación Social						X	X					
5	Revisión Final del Manual de Organización							X					
6	Aprobación de la Contraloría Interna Municipal Impresión y Encuadernación							X	X				
7	Distribución del Manual de Organización Instrucciones sobre su Instrumentación										X	X	

ETAPAS	ACTIVIDADES	TIEMPO EN SEMANAS									
		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPT	
		1a	2a	3a	4a	5a	6a	7a	8a	9a	10a
1	Recopilación de Información Presentación de Oficios Dirigidos a la Coordinación General de Comunicación Social Investigación Documental y Observación	X	X								
2	Procesamiento y Análisis de Información Esquematzación del Manual de Procedimientos Preparación de Contenido			X	X						
3	Redacción del Manual de Procedimientos Elaboración del Borrador Elaboración de Formatos Elaboración de Diagramas de Flujo				X	X	X	X			
4	Aprobación Corrección del Manual de Procedimientos Revisión por parte del Coordinador General de Comunicación Social							X	X		
5	Revisión Final del Manual de Procedimientos									X	
6	Aprobación de la Contraloría Interna Municipal Impresión y Encuadernación									X	X
7	Distribución del Manual de Procedimientos Instrucciones sobre su Instrumentación										X

4.3 RECOPIACION DE INFORMACION

Una vez determinados los instrumentos administrativos requeridos por la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan, así como los recursos, el tiempo y el personal necesario para su elaboración, empecé a recolectar datos de la siguiente manera:

El primer paso consistió en dar a conocer los oficios de la Controlaría Interna Municipal a la Coordinación General, a los responsables de cada unidad administrativa correspondiente, solicitando el apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales.

En esta fase utilicé las técnicas de investigación documental; como fue la consulta de documentos existentes sobre los procedimientos de la organización objeto de estudio, tales como manuales, reglamentos o circulares que se vincularan con los procesos. Segundo, recurrí a la técnica de observación directa.

4.3.1 TECNICAS DE INVESTIGACION DOCUMENTAL

Mediante la utilización de las técnicas de investigación documental se revisaron los ordenamientos jurídicos que justifican y norman el funcionamiento y la operación de la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan, los cuales se encuentran contemplados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, la Ley Orgánica de la Administración Pública Municipal y el Plan de Desarrollo Municipal 1994-1996.

En el Artículo 115 Constitucional ⁽⁴⁴⁾ se establecen las atribuciones y principios de los municipios que obligan a los gobiernos federal y estatal a emprender acciones para fortalecer su poder de ejecución y ampliar su capacidad financiera mediante apoyos económicos y programas específicos, y buscar un incremento de sus ingresos. Esta última constituye la reforma principal que permite al municipio estar en condiciones de prestar los servicios públicos a sus habitantes y contar con mayor autonomía.

Este artículo referente a la vida municipal establece, entonces, las posibilidades para que los municipios aumenten su capacidad de gestión otorgándoles facultades jurídico-políticas, económicas, administrativa y sociales. En otras palabras establece que la modernización de la administración pública es un proceso técnico administrativo permanente que incluye la introducción de cambios normativos en áreas de las dependencias públicas que generan la necesidad de crear y formular las estructuras orgánicas y los procesos de trabajo, y de cambiar las actitudes y comportamientos de los servidores públicos

ESTO TIENE QUE SER
UNA LEY DE LA CIUDAD

La Constitución Política del Estrado Libre y Soberano de México establece en su Artículo 124 que *"Los Ayuntamientos expedirán el Bando Municipal, que será promulgado y publicado el 5 de febrero de cada año, y todas las normas necesarias para su organización y funcionamiento, conforme a las previsiones de la Constitución General de la República, de la Presente Constitución, de la Ley Orgánica Municipal y demás ordenamientos aplicables"*.⁽⁴⁵⁾

La Ley Orgánica Municipal, en el capítulo III y en su artículo 31 señala: *"Son atribuciones de los ayuntamientos:*

IX.- Crear las unidades administrativas necesarias para el adecuado funcionamiento de la administración municipal y para la eficaz prestación de los servicios públicos...

La Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México ⁽⁴⁶⁾ señala que una de las preocupaciones constantes del Ejecutivo Estatal ha sido el estudio de los problemas estructurales y de sistema de trabajo de la administración pública, los cuales requieren de la aplicación de técnicas y métodos científicos de investigación, que comúnmente han recibido el nombre de estudios de organización y métodos o de racionalización administrativa.

El mejoramiento de la eficiencia de la administración pública, es una política de gobierno que pretende incrementar la capacidad de respuesta de la administración pública, mediante la realización de acciones concretas, de entre las cuales destacan las siguientes:

- Adecuar los instrumentos administrativos a los propósitos institucionales.
- Mejorar la relación de la ciudadanía con el aparato político.

- Simplificar los trámites al interior de la Administración Pública y continuar con la desconcentración y desregulación de los servicios al público. (47)

Para apoyar los esfuerzos gubernamentales realizados para propiciar el desarrollo institucional de la Administración Pública del Estado de México, resulta indispensable establecer mecanismos que agilicen la formulación de los distintos instrumentos administrativos, que contribuyan a elevar la productividad y manejar la calidad de los servicios que se ofrecen a la población del Estado.

En el H. Ayuntamiento de Huixquilucan, las actividades desarrolladas en materia institucional se han centrado principalmente en la racionalización de las estructuras orgánicas, actualización de manuales de organización y procedimientos, así como en asesorías a las dependencias y entidades de la administración pública del Estado en materia. (48)

La Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan, consciente de esta situación, se ubica como una área de apoyo que depende en forma directa del C. Presidente Municipal. La función que desarrolla ésta se ajusta a lo establecido en el capítulo VIII del Plan de Desarrollo Municipal denominado objetivos y programas, apartado 1. Reto Político, subíndice 1.5 comunicación social, que define lo siguiente:(49)

"Programas y Metas"

- Gestionar ante el gobierno del Estado de México, para que a través de Radio y TV Mexiquense se difunda información sobre el municipio.
- implementar un canal de comunicación periodístico para la ciudadanía.
- Mejorar las relaciones del gobierno municipal con los diversos medios de comunicación social a fin de transparentarlas.
- Modernizar la estructura del área de comunicación social.

Los objetivos que tiene claramente definidos la Coordinación General de Comunicación Social en el Plan de Desarrollo Municipal son:

1. Fortalecer la imagen de la autoridad municipal ante la ciudadanía a través de sus acciones y programas ejecutados y establecer los mecanismos que permitan una comunicación directa con la población.

2. Lograr una mayor participación de la comunidad en los programas y actividades del H. Ayuntamiento Constitucional de Huixquilucan, fortalecer la identidad municipal y consolidar la confianza en la autoridad, mediante la difusión oportuna y veraz de las acciones de gobierno.

Al continuar con la investigación documental se constató que el Plan de Desarrollo Municipal 1994-1996 establece los lineamientos que debe seguir la Coordinación General de Comunicación Social para el desarrollo de sus actividades:⁽⁵⁰⁾

-Fortalecer la libertad de expresión a través de una amplia y sana relación con los medios de comunicación.

-Modernizar las estructuras de las áreas de comunicación social y lograr una mejor coordinación interna y externa.

-Revisar y mejorar las relaciones con los diversos medios de comunicación, sobre la base del respeto a la libertad de expresión.

4.3.2 TECNICAS DE OBSERVACION DIRECTA

La observación es el instrumento principal de cualquier investigación. Y se convierte en procedimiento técnico en el sentido de que sirve para fines formulados de investigación; que es el fruto de planes que se registran sistemáticamente y se vinculan con otras proposiciones generales en lugar de presentarse como un conjunto de curiosidades interesantes; y se somete a comprobaciones y controles relativos a la validez y la confiabilidad.

La observación puede servir para diversos fines de la investigación. Es susceptible de utilizarse en forma de sondeo para lograr captar puntos de vista que más tarde serán sometidos a prueba a la luz de otras técnicas; el propósito quizá sea obtener datos complementarios para calificar o ayudar a interpretar hallazgos de otras técnicas. O tal vez puedan usarse como métodos primarios de recopilaciones de datos en estudios destinados a ofrecer descripciones exactas de casos reales.

Los procedimientos de observación recorren la gama desde la flexibilidad casi total, guiada sólo por la formulación del problema en estudio, o por algunas ideas generales acerca de aspectos que probablemente sean importantes, hasta el uso de instrumentos formales creados anticipadamente.

Existen dos tipos de observación: no estructuradas y estructuradas. La primera el investigador se vuelve participante, es decir, el observador adopta el papel de miembro del grupo y participa en su funcionamiento.

A través de la técnica de observación directa me adentré en las tareas cotidianas que cada uno de los miembros de la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan desarrollaba, para conocer más de cerca sus expectativas; sus actividades y sus conductas ante determinados estímulos y las situaciones que los llevaban a actuar de uno u otro modo

Conforme avanzaba en el proceso de recopilación de información tuve la posibilidad de observar las acciones del operario, ya que es necesario constatar que realmente lo que manifiesta hacer, lo haga.

Sin duda esta resultó ser una fase muy importante, ya que realicé una minuciosa investigación de lo que estaba sucediendo al interior y exterior de la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan, lo que ayudó a reestructurar el área y establecer las funciones en cada una de las direcciones y departamentos.

4.4 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE INFORMACION

Una vez recopilada, registrada y clasificada la información procedí al análisis y depuración de la misma, con el propósito de facilitar el manejo y ordenamiento de la que debía incluirse en el contenido del manual.

Para la integración de los manuales fue importante unificar los criterios en la terminología y en la presentación, con el objeto de mantener un sentido de continuidad y unidad. Las contradicciones que se presentaron se fueron eliminando paulatinamente con la realización de reuniones con el Coordinador General y el titular de cada una de las áreas que integran la organización y que iban a ser incluidas en los instrumentos administrativos.

Durante la elaboración de los manuales surgieron varias dificultades al determinar las funciones y actividades en forma escrita y oficial, debido a que no se aplicaban las especificaciones contenidas en los mismos.

Para delimitar las funciones y objetivos de las demás áreas que integraban la Coordinación General de Comunicación Social se tomaron como base los lineamientos establecidos en los documentos legales consultados, así como los proyectos de trabajo que se planearon cumplir durante 1995.

Para llegar a un acuerdo sobre el contenido de los documentos, y lograr que fueran funcionales y sirvieran como instrumentos para delimitar responsabilidades y competencias entre directores de área, jefes de departamento y demás niveles, se realizaron juntas de trabajo.

Una vez logrado el consenso entre los jefes de las unidades administrativas, se propuso estructurar los manuales de organización y procedimientos de la siguiente manera:

A) MANUAL DE ORGANIZACION

I. Introducción

- II. Antecedentes Históricos
- III. Base Legal
- IV. Atribuciones
- V. Estructura orgánica
- VI. Descripción de Objetivos y Funciones
- VII. Validación y Créditos

B) MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- I. Presentación
- II. Naturaleza del área de estudio
- III. Objetivos
- IV. Políticas
- V. Descripción de procedimientos y diagramas de flujo
- VI. Formatos y Anexos
- VII. Validación y Créditos

Una vez aprobada la propuesta del nuevo sistema de operación de la unidad administrativa se procedió a la elaboración del documento que formalizara dicho sistema.

En la redacción tuve en cuenta que el documento estaba dirigido a la Contraloría Interna Municipal y al personal que laboraba dentro de la organización, por lo que utilicé un lenguaje sencillo, claro, preciso y comprensible.

El titular de la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan realizó las correcciones de estilo pertinentes, con el objeto de garantizar que la forma de redacción fuera la adecuada para los propósitos que perseguían los manuales administrativos.

La propuesta fue evaluada por el responsable de tomar decisiones en la organización, y se procedió a su redacción para presentar los manuales ante el H. Cabildo de Huixquilucan para su aprobación.

4.5 ELABORACION DE DIAGRAMAS

Antes de elaborar los diagramas de los manuales de organización de la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan investigué cuál era la forma adecuada de representar la organización de mi empresa objeto de estudio. Conforme avancé en la lectura comprobé que los organogramas son la manera formal de representar una unidad administrativa.

Para diseñar la gráfica del manual de organización tomé en cuenta que la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan es un sistema dinámico y abierto, por lo que sus características debían ser reforzadas a través de un sistema formal, como una forma de hacer más efectiva la conducta de la organización, y a la vez lograr la efectividad en un tiempo prudente.

Es por ello que en el diseño del sistema formal de la organización consideré la forma en que se establecen los roles y funciones; y es que la división del trabajo es fundamental para poder representar un sistema formal que marque las escalas jerárquicas.

En la elaboración del organograma de la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan utilicé figuras geométricas como rectángulos y líneas.

Por otra parte para graficar el manual de procedimientos realicé una investigación bibliográfica que me permitiera conocer los símbolos utilizados y la importancia de la elaboración de diagramas de flujo de información, apartado que fue contemplado en el capítulo anterior.

4.6 ELABORACION DE FORMATOS Y ANEXOS

Los formatos que se recomiendan utilizar para los manuales de organización y procedimientos de la Administración Pública del Estado de México son: portada y texto.

En el caso específico de la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan, creí conveniente diseñar los siguientes formatos y anexos:

A) Formato para los manuales de organización y procedimientos

B) Formato para el análisis y seguimiento de notas publicadas en medios informativos nacionales, estatales y locales.

C) Formato de la orden de inserción, para tener un mayor control sobre los recursos que se destinan para publicidad y propaganda.

D) Anexo del organograma del H. Ayuntamiento de Huixquilucan, para conocer el nivel donde se encontraba ubicada la Coordinación General de Comunicación Social.

4.7 APROBACION

Antes de presentar los manuales de organización y procedimientos a la Contraloría Interna Municipal para su aprobación, el Coordinador General verificó que la información contenida en el manual estuviera completa, fuera la necesaria y correspondiera a la realidad, para evitar contradicciones entre las áreas de autoridad y responsabilidad.

El proyecto de manual de organización para la Coordinación General del H. Ayuntamiento de Huixquilucan se entregó a la Contraloría Interna Municipal en mayo de 1995 para su aprobación.

En tanto, el manual de procedimientos del área de Comunicación Social, se entregó a la Contraloría Interna Municipal en septiembre de 1995.

4.8 DISTRIBUCION Y CONTROL

Una vez aprobados los manuales, fueron presentados por el responsable de la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan al personal a través de una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso.

Asimismo se entregaron manuales originales a la Contraloría Interna Municipal y se guardaron dos copias de respaldo, una para el archivo general y otra para el responsable del departamento de Análisis y Seguimiento de la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan.

4.9 INSTRUMENTACION DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS

Al contar con los manuales, el Coordinador General de Comunicación Social realizó una reunión con el personal que laboraba en el área para dar a conocer los instrumentos administrativos, pedir el apoyo para implantar el nuevo sistema de organización y procedimientos y determinar la manera como se iban a ejecutar las tareas enmarcadas en los documentos.

Se confirmaron y reasignaron los nombramientos a cada uno de los miembros de la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan y se les delegaron las responsabilidades con las que debían cumplir para el buen funcionamiento de la organización.

Durante la reunión se informó que la operatividad de los instrumentos administrativos se evaluaría conforme el desarrollo de los proyectos que se contemplaban ejecutar durante 1995.

Asimismo, se informó que en octubre del mismo año se realizaría una junta de evaluación, para conocer los logros alcanzados por cada una de las unidades que conformaban la Coordinación y corroborar si se habían cumplido con los objetivos y funciones delimitadas en los manuales de organización y procedimientos.

CONCLUSIONES EL FINAL

EVALUACION DE LA APLICACION DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS

Para realizar la evaluación de los manuales de organización y procedimientos de la Coordinación General del H. Ayuntamiento de Huixquilucan tomé en cuenta los resultados que se esperaban alcanzar mediante el desarrollo de los proyectos de trabajo realizados durante 1995, por ser el año en que se elaboraron y considerar que es tiempo suficiente para conocer los alcances y limitaciones de su instrumentación. Además la efervescencia política que se vivió en el Estado de México, motivada por el proceso electoral para renovar los 122 ayuntamientos, no permitió ampliar el período de estudio.

Así pues, en cumplimiento a los compromisos establecidos en el programa anual de trabajo 1995, se puso a consideración del H. Ayuntamiento de Huixquilucan el desarrollo y grado de avance, con datos reales de los proyectos autorizados al área, así como de las actividades y programas complementarios, lo que permitió contar con información específica que orientara la toma de decisiones para alcanzar los objetivos establecidos en los manuales de organización y procedimientos, así como para evaluar los logros alcanzados por el gobierno municipal en materia de comunicación social

Para evaluar los alcances de los manuales de organización y procedimientos tomé en cuenta tanto aspectos cualitativos como cuantitativos, pues uno de los objetivos de estos instrumentos administrativos es simplificar las tareas y racionalizar los recursos.

Uno de los logros más importantes que se obtuvo con la aplicación de los manuales administrativos fue reducir el ejercicio presupuestal.

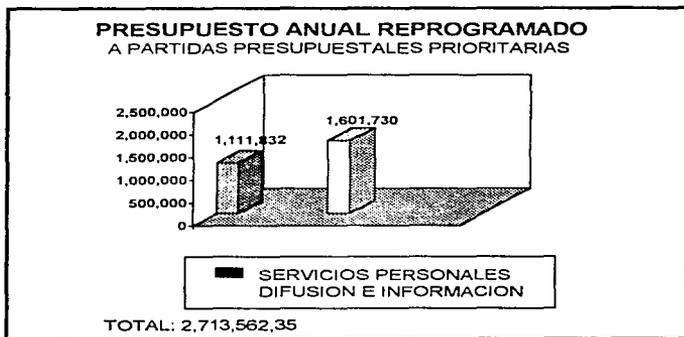
En virtud del sobrejercicio del 43.63 por ciento que tuvo la anterior administración en la partida de publicidad y propaganda en los meses de enero y febrero, se llevó a cabo el análisis del techo financiero asignado a comunicación social para el año de 1995, con el objeto de solicitar

diversas transferencias compensadas que permitieran optimizar y alcanzar las metas establecidas de los proyectos autorizados.

Por tal motivo el 28 de abril del año en curso, mediante oficio No. DGCS/060/95, se envió a la tesorería municipal la propuesta de programación del techo financiero para 1995, la cual se ajustó al presupuesto anual asignado originalmente.

Al corte de septiembre de 1995 se logró que la partida de publicidad y propaganda regularizara su ejercicio, que alcanzó un 75 por ciento del gasto anual reprogramado.

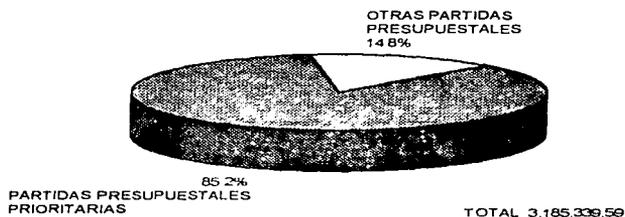
Con esta medida adoptada se llevó el seguimiento de cada una de las partidas que integran el presupuesto con el objeto de: ejercer un mejor control de los gastos, para abatir costos de operación sin descuidar en ningún momento el nivel de servicio y la calidad de los resultados demandados; evitar que actividades no sustantivas consuman el presupuesto de los programas relevantes.



**G
R
A
F
I
C
A

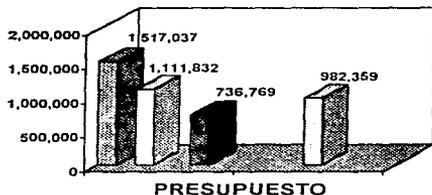
1**

DISTRIBUCION DEL PRESUPUESTO ANUAL REPROGRAMADO

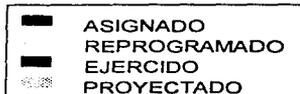
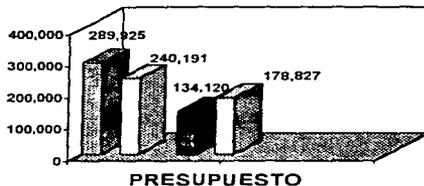


EJERCICIO DE GASTOS DEL MES DE SEPTIEMBRE 1995

SERVICIOS PERSONALES

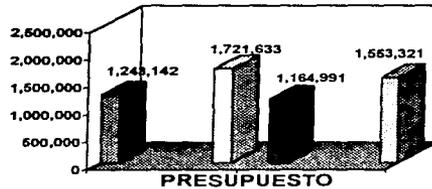


MATERIALES Y SUMINISTROS

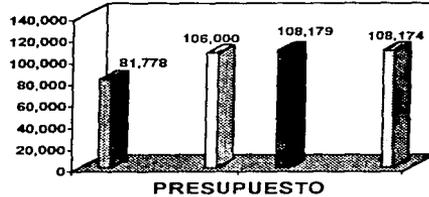


FUENTE: TESORERIA MUNICIPAL. OFICIO No. 1465/95 DEL 28 DE OCTUBRE DE 1995 CONTINUACION...

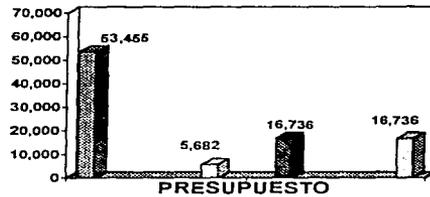
SERVICIOS GENERALES



BIENES MUEBLES E INMUEBLES



DEUDA PUBLICA



GRAFICOS 3

■ ASIGNADO □ REPROGRAMADO ■ EJERCIDO ▨ PROYECTADO

FUENTE: TESORERIA MUNICIPAL, OFICIO No. 1465/95 DEL 26 DE OCTUBRE DE 1995

En cuanto al proyecto de selección de medios, se analizó un total de 28 medios nacionales, de los cuales solamente se seleccionaron 10, atendiendo a sus características de penetración nacional y la objetividad de la información, durante 1995 se trabajó con dos en forma permanente y con 8 de manera alternada.

Por otra parte, se analizaron 87 medios estatales y locales de acuerdo a las características antes descritas y se seleccionaron un total de 60, de los cuales se trabajó con 5 en forma permanente y 55 de manera alternada.

Lo anterior dio como resultado la proyección de una mejor imagen de las actividades del H. Ayuntamiento, además de obtener una mayor presencia en los medios informativos nacionales, estatales y locales.

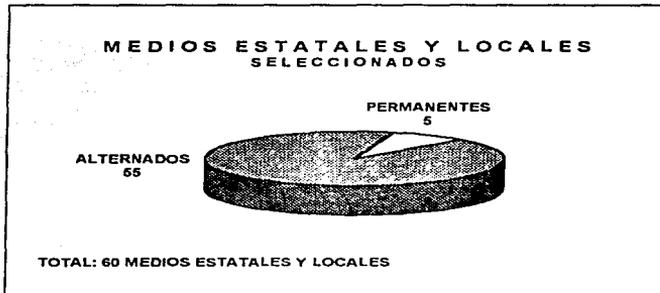
Ahora bien, con el propósito de fomentar las relaciones públicas con los medios municipales, estatales y nacionales, en el periodo comprendido de enero a octubre de 1995 se atendieron de manera personalizada 543 visitas de los representantes de los 74 medios informativos con los que se mantuvo una estrecha relación.

Como consecuencia de esta atención se lograron calendarizar las inserciones, optimizando de esta forma los recursos asignados en la partida presupuestal de publicidad y propaganda, además de contar permanentemente con la difusión de las actividades del H. Ayuntamiento.

Adicionalmente se implantaron órdenes de inserción a fin de controlar y optimizar el gasto presupuestal en materia de publicidad.



**G
R
A
F
I
C
A
4**

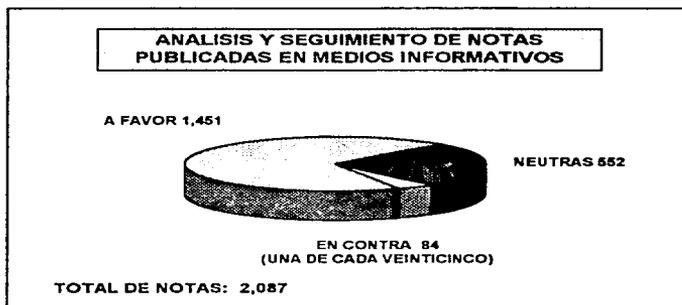


**G
R
A
F
I
C
A
5**

Por otra parte, para cumplir con el objetivo de analizar la información generada por los medios informativos, sistematizar la elaboración de la carpeta hemerográfica, evaluar y dar seguimiento a las publicaciones y establecer el archivo correspondiente, se hizo un registro de 2,087 notas difundidas de enero a octubre de 1995, por los medios informativos nacionales, estatales y locales, sobre las actividades efectuadas por la autoridad municipal.

En este periodo se elaboraron 308 y se distribuyeron 4,268 carpetas hemerográficas que contienen toda esta información seleccionada y clasificada.

Con base en la información recopilada se elaboró semanalmente el análisis y seguimiento de las notas publicadas por estos medios informativos, con el propósito de conocer la tendencia que presentaban.

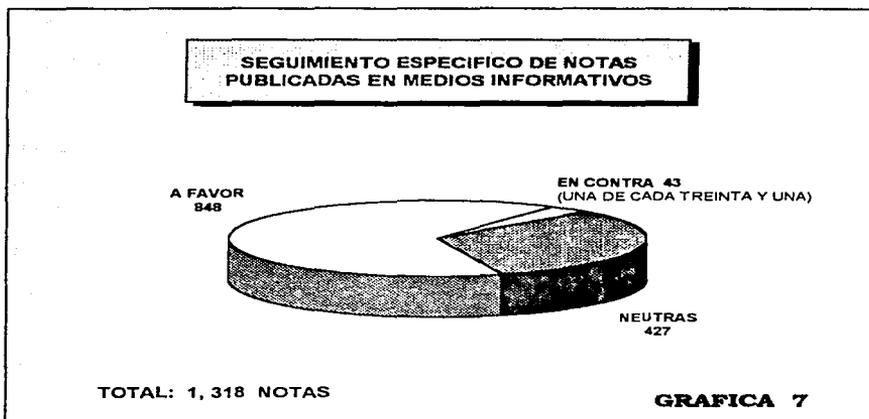


**G
R
A
F
I
C
A

6**

Adicionalmente, en el periodo comprendido de enero a octubre de 1995, se realizó el análisis y seguimiento específico de notas publicadas en medios de información estatales y nacionales. Estos medios de información son:

- | | | |
|----------------|------------------------|--------------------|
| - El Valle | - El Sol de Toluca | - Diario de México |
| - El Diario | - El Financiero | - 8 Columnas |
| - Reforma | - El Heraldo de Toluca | - Excelsior |
| - El Universal | - Siempre | - La Afición |
| - La Prensa | - El Mañana | - La Jornada |
| - El Nacional | - El Día | - Ovaciones |

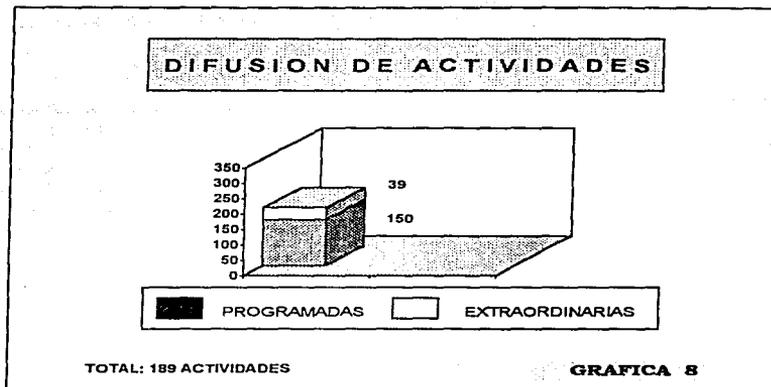


Mediante la elaboración de las carpetas hemerográficas se contó con un registro de la información difundida por los medios informativos de las actividades del gobierno municipal. Asimismo, se facilitó el trabajo de análisis, evaluación y seguimiento de la información publicada en los medios de comunicación.

En el periodo comprendido de enero a octubre de 1995 se difundieron 150 actividades programadas y 39 extraordinarias en los medios informativos nacionales, estatales y locales, sobre los programas y acciones efectuadas por el gobierno municipal.

En materia de prensa se elaboraron los boletines correspondientes para enviarlos a los medios de comunicación nacionales, estatales y locales de manera oportuna y veraz, para difundir las actividades del H. Ayuntamiento de Huixquilucan.

En total se cubrieron de enero a octubre 189 eventos.



Dentro del Plan de Desarrollo Municipal se establece que una de los objetivos de la Coordinación General de Comunicación Social es difundir informaciones sobre el municipio, así como, de sus principales acciones en radio y T.V. Mexiquense.

En radio mexiquense se difundió la monografía del municipio de Huixquilucan, se realizaron además entrevistas al Presidente Municipal, al Tesorero, al Primer Regidor y a un escultor huixquiluquense.

Adicionalmente, se logró una participación en Televisión Azteca, en el noticiero matutino "A Primera Hora" con la muestra de una ofrenda que se presentó el día 1º de noviembre de 1995.

Se cumplió con el objetivo de integrar un amplio archivo fotográfico y de video de todos los eventos realizados por el gobierno municipal, el cual sirvió de apoyo para difundir los programas y acciones que se realizaron en el H. Ayuntamiento.

Este archivo se encuentra constituido por material generado desde el 1º de enero de 1994 hasta el 31 de octubre de 1995.

La existencia de este archivo agilizó la selección de material fotográfico y audiovisual para la difusión de las actividades del H. Ayuntamiento de Huixquilucan.

A fin de establecer un vínculo formal entre el H. Ayuntamiento y la comunidad, se editó el órgano informativo municipal denominado "Huixquilucan Nuestro" cuyo primer número se dio a conocer en el mes de mayo de 1995.

El órgano informativo municipal se conformó por 16 páginas en las cuales se difundía la información relevante de las acciones realizadas por la autoridad municipal, así como temas de interés general, por lo que se incluían las siguientes secciones:

- Catálogo turístico
- Reportajes culturales
- Reportajes especiales
- Médica
- Nosotros
- Deportes
- Infantil

En el periodo de mayo a octubre de 1995 se publicaron 8 números con un tiraje mensual de 6,000 ejemplares, haciendo un total de 36,000 periódicos difundidos en el municipio.

Los logros de este proyecto fueron, sin duda, que los habitantes del municipio de Huixquilucan contaron con un medio de comunicación que les proporcionó certidumbre de la información recibida; el Ayuntamiento dispuso de un medio informativo que proyectó y difundió sus actividades a la ciudadanía, y se redujo el gasto en materia de difusión de las actividades del H. Ayuntamiento en medios informativos locales.

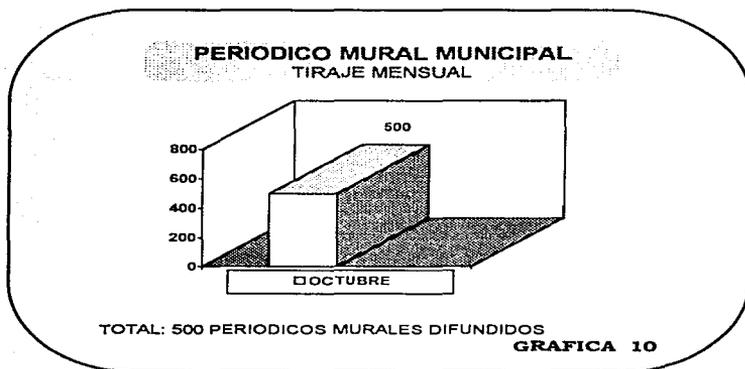


El periódico mural "Nuestras Raíces" representó una forma esquemática y gráfica de mostrar a la población y a la opinión pública la manera en que se estaba cumpliendo con los objetivos y programas a los que se comprometió la administración.

Para tal efecto se realizó un estudio mediante el cual se definió el contenido y diseño que se habría de presentar en este medio informativo interno, como fueron obras públicas, hechos históricos y mensajes preventivos.

Este medio informativo se difundió a partir del mes de octubre de 1995, con un tiraje mensual de 500 ejemplares, para ser distribuidos de la siguiente manera:

Cabecera Municipal	30 ejemplares (en los comercios)
Representantes, Delegados y Jefes de Sector.	100 ejemplares
Escuelas (152)	304 ejemplares
Comunicación Social	50 ejemplares
Archivo	16 ejemplares
TOTAL:	500 EJEMPLARES



Al contar con un medio de comunicación alternativo se propició una mayor participación de la ciudadanía en las acciones de gobierno y se proporcionó información que generó confianza y proyectó la imagen institucional del quehacer municipal.

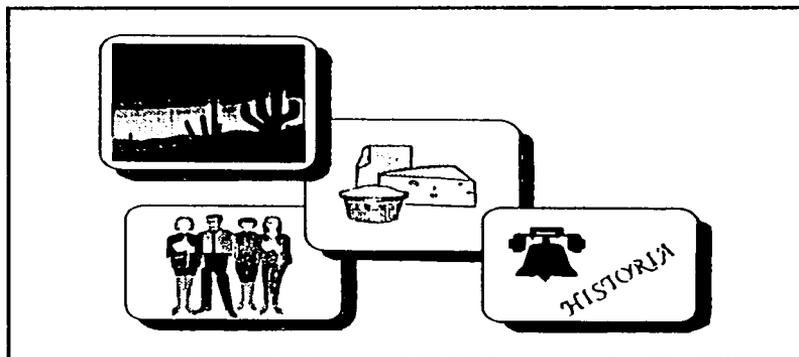
Durante el mes de diciembre de 1995 se difundió el folleto denominado ""Perfil del Municipio" cuyo objetivo primordial fue proyectar la mejor imagen de Huixquilucan, su extensión, ubicación, raíces, folclore, costumbres, lugares y zonas relevantes.

Este documento tuvo un tiraje de 3,000 ejemplares y se entregó a los representantes vecinales, planteles escolares, bibliotecas, Gobierno del Estado de México y 121 municipios, para proporcionar información sobre el quehacer municipal.

"Perfil Municipal" se convirtió en un documento de fácil lectura, que proyectó la mejor imagen del municipio, reforzó la integración ciudadana y difundió los aspectos básicos de Huixquilucan.

En 1995 se generaron trípticos, carteles y volantes para dar a conocer de manera directa los programas, acciones y disposiciones emitidas por el H. Ayuntamiento de Huixquilucan, para obtener una mayor participación y cumplimiento por parte de la ciudadanía.

Las actividades que se difundieron en medios alternos estuvieron vinculadas con la Tesorería Municipal, Dirección General de Desarrollo Urbano y Obras Pública, Tránsito, Desarrollo Social, Derechos Humanos y diversas regidurías.



EVALUACION DEL TRABAJO PROFESIONAL

La formación profesional es un imperativo del mundo actual y los profesionales de la comunicación hemos encontrado que la realidad nos impone vinculamos directamente con otras disciplinas y explorar nuevos campos de trabajo, por lo que se debe tener la capacidad suficiente para afrontar los problemas y asumir con responsabilidad las funciones encomendadas en la fuente de trabajo.

El hecho de que el profesional en comunicación trabaje en una dependencia gubernamental no significa que deba estar de acuerdo con las políticas y programas; si posee un verdadero interés por mejorar las condiciones de la fuente laboral e innovar formas de organización debe adoptar una posición crítica frente a los hechos, a fin de convertirse, desde la ubicación profesional, en un agente de cambio capaz de proponer nuevas alternativas de trabajo y dar solución a los problemas que impiden muchas veces su desarrollo profesional.

Y es que hoy en día la comunicación ha alcanzado un elevado grado de desarrollo y repercusión social, lo que ha contribuido a que los profesionales en la materia adquieran una responsabilidad creciente en el desempeño de sus tareas y se vean obligados a buscar nuevas formas para lograr una óptima comunicación en las instituciones.

Esto nos obliga a reflexionar sobre el amplio campo de trabajo que existe dentro de las organizaciones para los comunicadores y la apertura de estas para la aportación de ideas innovadoras, que fortalezcan la comunicación entre sus miembros.

El trabajo realizado dentro de la Coordinación General de Comunicación Social es una prueba fehaciente del papel que jugamos los comunicadores en las empresas, llámense privadas o gubernamentales, ya que la creación de medios para establecer los canales y flujos de comunicación que operan al interior de la organización, no hubiera sido posible si no existieramos profesionales egresados de las universidades que contamos con los conocimientos teóricos necesarios para resolver las situaciones que se presentan en materia de comunicación organizacional.

El reto de diseñar los medios administrativos para optimizar el funcionamiento y comunicación de la empresa significó hacer un recuento de los conocimientos adquiridos en la ENEP "Acatlán" y evaluar qué tanto aprehendí durante mi estancia en el centro de educación superior.

Sin duda todas y cada una de las materias que forman parte del historial académico son de gran importancia, pues el campo de trabajo en materia de comunicación social es tan amplio, como saturado. Sin embargo considero que al egresar de la universidad, nos enfrentamos con la realidad

de que las opciones son mínimas ya que debido a la propia saturación, el egresado no tiene mayores alternativas que emplearse de acuerdo a las propias circunstancias y no precisamente a su capacidad profesional.

Por ello propongo adecuar el plan de estudios de la Carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva a la realidad y anexar como materia básica Comunicación Organizacional, entre otras, pues la modernidad nos obliga a estudiar con mayor profesionalismo las organizaciones desde la óptica comunicacional.

Cabe señalar que la anterior propuesta se basa en mi propia experiencia profesional, dado que al arribar a mi campo de trabajo y al pretender realizar mi memoria de desempeño profesional, no sólo se hizo necesario recapitular lo estudiado con anterioridad, sino también intruducirme en áreas no contempladas dentro de mi preespecialización en medios electrónicos como fue la comunicación organizacional.

Si bien es cierto que tuve la oportunidad de tomar la materia optativa de Comunicaciones Internas ésto no fue suficiente para realizar el trabajo que se me designó al ingresar a la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan, pues apenas contaba con los conocimientos elementales sobre organización y comunicación dentro de las empresas, pero no tenía las herramientas teóricas ni prácticas necesarias para elaborar manuales de organización y procedimientos.

Para enfrentar este reto y demostrar al titular de la coordinación y a mí misma que podía desarrollar los referidos instrumentos administrativos me dí a la tarea de realizar las investigaciones teóricas correspondientes expuestas en cada uno de los capítulos que conforman esta Memoria de Desempeño Profesional, para conjugarlas con la realidad imperante en mi organización.

La experiencia adquirida durante mi desempeño profesional en la Coordinación General de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Huixquilucan ahora forma parte de mi acervo cultural y el trabajo expuesto en estas cuartillas puede ser un instrumentos de consulta para los estudiantes de la carrera de periodismo, considerando esto como una de mis mayores aportaciones, amén de significar una satisfacción meramente personal.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS :

- 1.-Moya Palencia, Mario. Temas Constitucionales, UNAM, México, 1978, pág.38
- 2.- Gobierno de la República, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Art. 115.
- 3.-Montaño, Agustín. Manual de Administración Municipal, México, Trillas, 1978, pág.9
- 4.-Ibidem, pág. 14
- 5.- Katz y Kahn. Psicología de las Organizaciones Sociales, Nueva York, John Wiley and Sons Inc., 1969, pág. 197
- 6.-J.K. Pierce. La Naturaleza y el Proceso de Comunicación, Nueva York, Harper and Bross, 1961, pág.79
- 7.-C.G. Browne, "Communication Means Understanding", en Kiet, Davis y William G.Scott (compiladores), Tratado de Relaciones Humanas, N.Y., Mc Graw Hill, Book Co.Inc., 1959, pág.331
- 8.-Wendell L.French y Cecil H.Bell Jr., Ciencia de la Conducta Para el Desarrollo Organizacional, México, Diana, 1979.
- 9.- De la Llea Agustín, Carrillo Zalce Ignacio. Organización y Funcionamiento de Oficinas, 8a. Ed., México, Banco y Comercio, 1965, pág. 46
- 10.- Deutch, Karl. The Nerves of Government. N.Y. The Free Press of Glencoe, 1963, pág. 88
- 11.-Bertoglio Johansen, Oscar.Las Comunicaciones y la Conducta de la Organización, México, Diana, 1979, pág.83
- 12.-Berlo K., David, El Proceso de la Comunicación, Buenos Aires, Atenco, 1970, pág.24
- 13.-Ibidem, págs. 49-54
- 14.-Bertoglio Johansen, Oscar, OPCIT, pág.89
- 15.-Berlo K., David, OPCIT, págs.40-42
- 16.-Deutch, Karl. Análisis de las Relaciones Internacionales, Englewood, Cliffs, N.J. Prentice Hall, Inc., 1968, pág. 74
- 17.-Mendez, Zorrilla, Monroe, Dinámica de las Organizaciones Sociales 3a. México, Mc Graw Hill, 1986, pág.76

- 18.-Schein, Edgar, H. *Psicología de la Organización*, México, Biblioteca Salvat de Grandes Temas, Salvat, 1975, pág.19
- 19.-Gibson James L. *Organizaciones; Conducta, Estructura y Proceso*, México, Nueva Editorial Interamericana, 1983, pág.5-6
- 20.-Mayntz, Renate. *Sociología de la Organización*, Madrid, Alianza Editorial, 1972, pág.47
- 21.-Weber, Max, *La Teoría Social y Económica de la Organización*, New York, The Free Press, 1974, pág. 151
- 22.-Schein, Edgar H. *OPCIT*, pág.19
- 23.-Hall, Richard H. *Organizaciones:Estructura y Proceso*, Madrid, Prentice Hall, 2a.ed ., 1976, pág.6
- 24.-Cole, A. *Busines, Enterprice in its Social Setting*, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1959.
- 25.-Etzioni, Amital. *Organizaciones Modernas*, México, UTEHA, 1972, pág.58
- 26.-Cohen Bruce, *Introducción a la Sociología*, México, Mc Graw, Hill, 1980, pág.189
- 27.-Bonilla Gutiérrez, Carlos, *La Comunicación Función Básica de las Relaciones Públicas*, México, Trillas, 1988, pág.38
- 28.-*Management Today*, Abril 1985, pág.7-8
- 29.- Betalan Ffy, Von. "La Teoría de los Sistemas Abiertos en Física y Biología" en Emery, *Sistems.Thinking*, Londies, Penguin Book, co.,1966
- 30.-Michel, Guillermo. *Ecología de la Organización*, México, Trillas, 1974, pág.27
- 31.- Rodríguez Valencia, Joaquín. *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. Ed. ECASA, México, 1987, pág. 244
- 32.- Quiroga Leos, Gustavo,. *Organización y Métodos de la Administración Pública*, Ed. Trillas, México, 1988, pág. 47
- 33.- Secretaría de la Presidencia. *Dirección General de Estudios Administrativos. Manuales Administrativos, Guía para su Elaboración*, México, 1974, pág. 15
- 34.- Sánchez Guzmán, Francisco. *Introducción al Estudio de la Administración*, Ed. Limusa, México, 1970, pág. 139
- 35.- Carrillo Landeros, Ramiro. *Metodología y Administración*. Ed. Limusa, México, 1982, págs. 177-178

- 36.- Carrillo Landeros Ramiro, OPCIT, pág 187
- 37.- Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría de la Administración, Ed. F.C.E., México, 1970, pág. 179
- 38.- Gobierno del Estado de México. Dirección de Organización y Documentación. Guía Técnica para la Elaboración de Organigramas, 1987, pág. 5
- 39.- Bertoglio Johansen, Oscar. OPCIT, pág 137
- 40.- Gobierno del Estado de México. Dirección de Organización y Documentación. Guía Técnica para la Elaboración de Organigramas, 1987, pág. 5
- 41.- Montaña, Agustín. OPCIT. pág. 131
- 42.- Frischknecht, Federico. Organización, Ed. El Ateneo, Argentina, 1978, pág. 224
- 43.- Carrillo Landeros, Ramiro. OPCIT. pág. 161
- 44.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- 45.- Gobierno del Estado de México. Poder Legislativo. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, pág. 54
- 46.- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México, septiembre de 1981
- 47.- Gobierno del Estado de México. Plan Estatal de Desarrollo 1990-1993, pág. 78
- 48.- Pichardo Pagaza, Ignacio, Tercer Informe de Gobierno. Apéndice Estadístico. Tomo I. pág. 299
- 49.- H. Ayuntamiento Constitucional de Huixquilucan. Plan de Desarrollo Municipal 1994-1996
- 50.- Ibidem.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- BERLO K. David. EL Proceso de la Comunicación. Ed. Ateneo, Buenos Aires, 1970
- 2.- BERTOGLIO JOHANSEN, Oscar. Las Comunicaciones y la Conducta Humana, Ed. Diana , México, 1979.
- 3.- BERTALAN FFY, Von. La Teoría de los Sistemas Abiertos en Física y Biología. En Emery, Systems. Thiking, Londies, Penguin Book. Co. , 1966
- 4.- BONILLA GURIERREZ, Carlos. La Comunicación Función Básica para las Relaciones Públicas. Ed. Trillas, México, 1988.
- 5.- C. G. BROWNE, Comunicación Means Understanding , en Kiet, Davis y Wiliam G. Scott (compiladores), Tratado de Relaciones Huumanas, N.Y. , Mc. Graw Hill, Book Co.Inc., 1959.
- 6.- CARRILLO LANDEROS, Ramiro. Metodología y Administración. Ed. Limusa. México, 1982.
- 7.- CARRILLO ZALCE, Ignacio. Organización y Funcionamiento de Oficinas.
- 8.- COLE A. Busines. Enterprice in its Social Setting. Harverd University Press. Cambridge, Mass. 1959.
- 9.- COHEN, Bruce. Introducción a la Sociología. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1980.
- 10.- DEUTCH, Karl. Análisis de las Relaciones Internacionales. Englewood, Cliffs, N.J. Prentince Hall, Inc. 1968
- 11.- DEUTCH, Karl. The Nerves of Government. N.Y. The Free Press of Glencoe, 1963.
- 12.- ETZIONI, Amital. Organizaciones Modernas. Ed. UTEHA, México, 1972.
- 13.- FRISCHKNECHT, Federico. Organización. Ed. El Ateneo, Argentina , 1978.
- 14.- GIBSON, James L. Organizaciones; Conducta, Estructura y Proceso. Ed. Interamericana, México, 1983.

- 15.- Gobierno del Estado de México. Dirección de Organización y Documentación. Guía Técnica para la Elaboración de Organigramas. 1987.
- 16.- Gobierno del Estado de México. Ley Orgánica Municipal. 1995
- 17.- Gobierno del Estado de México. Plan Estatal de Desarrollo. 1990-1993
- 18.- Gobierno del Estado de México. Poder Legislativo. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México. Pág. 54.
- 19.- Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 1995
- 20.- H. Ayuntamiento Constitucional de Huixquilucan. Plan de Desarrollo Municipal. 1994-1996.
- 21.- HALL, Richard H. Organizaciones: Estructura y Proceso. Ed. Prentice Hall, 2da. Ed. Madrid, 1976.
- 22.- J.K. Pierce. La Naturaleza y el Proceso de Comunicación. N. Y. Harper and Bross, 1961.
- 23.- JIMENEZ CASTRO, Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría de la Administración. Ed. F.C.E. México, 1970.
- 24.- KATZ y KAHN. Psicología de las Organizaciones Sociales. N. Y : John Wiley and Sons Inc. 1969.
- 25.- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México, Septiembre 1981.
- 26.- Management Today, Abril 1985.
- 27.- MAYNTZ, Renate. Sociología de la Organización. Ed. Alianza, Madrid, 1972.
- 28.- MENDEZ, ZORRILLA, MONROE. Dinámica de las Organizaciones Sociales. 3a.ed. Ed. Mc. Graw Hill, 1986.
- 29.- MICHEL, Guillermo. Ecología de la Organización. Ed. Trillas, México 1974.
- 30.- MONTAÑO, Agustín. Manual de Administración Municipal. Ed. Trillas, México 1978.
- 31.- MOYA PALENCIA, Mario. Temas Constitucionales. U.N.A.M. México. 1978.

- 32.- PICHARDO PAGAZA, Ignacio. Tercer Informe de Gobierno. Apéndice Estadístico. Tomo I. 1993.
- 33.- QUIROGA LEOS, Gustavo. Organización y Métodos de la Administración Pública. Ed. Trillas, México, 1988.
- 34.- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín.- Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Ed. ECASA, México, 1987.
- 35.- SANCHEZ GUZMAN, Francisco. Introducción al Estudio de la Administración. Ed. Limusa. México, 1970.
- 36.- SCHEIN, Edgar H. Psicología de la Organización. Biblioteca Salvat de Grandes Temas, Ed. Salvat, 1975.
- 37.- Secretaría de la Presidencia. Dirección General de Estudio. Manuales Administrativos. Guía para su Elaboración, México, 1974.
- 38.- WEBER, Max. La Teoría Social y Económica de la Organización. N.Y. The Free Press, 1979.
- 39.- WENDELL L. French y Cecil H. Bell Jr. Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional. Ed. Diana, México, 1979

ANEXOS

MANUALES DE ORGANIZACION
Y PROCEDIMIENTOS



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN

MANUAL DE ORGANIZACION

COORDINACION
GENERAL
DE COMUNICACION
SOCIAL

MAYO 1995



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN

MANUAL DE ORGANIZACION

COORDINACION GENERAL DE
COMUNICACION SOCIAL

CONTENIDO

	PAG.
I. INTRODUCCION.....	4
II. ANTECEDENTES.....	6
III. BASE LEGAL.....	8
IV. ATRIBUCIONES.....	10
V. ESTRUCTURA ORGANICA.....	12
VI.- DESCRIPCION DE OBJETIVOS Y FUNCIONES.....	14
VII. VALIDACION Y CREDITOS.....	24



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

MANUAL DE ORGANIZACION

COORDINACION GENERAL DE
COMUNICACION SOCIAL

I. INTRODUCCION



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

MANUAL DE ORGANIZACION

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
MAYO	1995	4

INTRODUCCION

EN CUMPLIMIENTO CON LOS PROGRAMAS Y METAS ESTABLECIDAS EN EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL QUE PRESENTO EL H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE HUIXQUILUCAN, LA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL ELABORO EL PRESENTE MANUAL DE ORGANIZACION CON EL PROPOSITO DE PRECISAR Y DELIMITAR LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ENTRE LAS DISTINTAS UNIDADES QUE LA INTEGRAN, A EFECTO DE EVITAR DUPLICIDADES Y ESPECIFICAR LA PARTICIPACION DE CADA AREA EN EL LOGRO DEL OBJETIVO INSTITUCIONAL.

EL MANUAL DE ORGANIZACION DE LA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL SERA UTILIZADO COMO UN DOCUMENTO DE REFERENCIA Y CONSULTA TANTO PARA EL PERSONAL QUE INTERVIENE EN EL DESARROLLO DE CADA UNA DE LAS FUNCIONES, COMO PARA ORIENTAR AL TRABAJADOR DE NUEVO INGRESO EN EL PROCESO DE INDUCCION A LA UNIDAD ADICIONALMENTE, REPRESENTARA UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA FUNDAMENTAL PARA CUMPLIR CON LA NORMATIVIDAD VIGENTE ESTABLECIDA POR CONTRALORIA INTERNA DEL GOBIERNO MUNICIPAL.

ESTE DOCUMENTO ESTA INTEGRADO POR LOS ANTECEDENTES QUE SIRVEN COMO PUNTO DE PARTIDA PARA EXPLICAR EL DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA CON LA QUE ACTUALMENTE OPERA, LA BASE LEGAL QUE FUNDAMENTA Y NORMA LAS FUNCIONES DE LA COORDINACION, LAS ATRIBUCIONES QUE LE CONFIERE EL H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE HUIXQUILUCAN, LA ESTRUCTURA ORGANICA QUE ESTABLECE LOS NIVELES JERARQUICOS Y DE COORDINACION Y LA DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS Y FUNCIONES QUE REALIZA CADA UNA DE LAS AREAS.

PARA LA ELABORACION DE ESTE DOCUMENTO SE CONTO CON LA PARTICIPACION DE LOS TITULARES DE CADA UNA DE LAS UNIDADES QUE CONFORMAN LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA COORDINACION, LOS CUALES SUMINISTRARON LA INFORMACION CORRESPONDIENTE A LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS QUE ACTUALMENTE VIENEN DESEMPEÑANDO.

FINALMENTE, CON EL PROPOSITO DE QUE EL MANUAL DE ORGANIZACION SE ENCUENTRE PERMANENTEMENTE ACTUALIZADO, SE REQUIERE LA PARTICIPACION ACTIVA DEL PERSONAL DE LAS AREAS PARA QUE SE REALICEN LAS MODIFICACIONES PERTINENTES DE ACUERDO CON LOS CAMBIOS QUE REQUIERA LA ESTRUCTURA ORGANICA Y QUE SE PRESENTARAN COMO CONSECUENCIA DE LA DINAMICA EN LA OPERACION.



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

MANUAL DE ORGANIZACION

COORDINACION GENERAL DE
COMUNICACION SOCIAL

II. ANTECEDENTES



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

VERMIL:07

MANUAL DE ORGANIZACION

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
MAYO	1995	6

ANTECEDENTES

CON BASE EN LAS INVESTIGACIONES REALIZADAS EN DIVERSOS DOCUMENTOS QUE OBRAN EN PODER DE LA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL, SE ANALIZARON Y DETECTARON ANTECEDENTES QUE NOS PERMITEN DAR A CONOCER LA EVOLUCION QUE HA PRESENTADO DICHA COORDINACION, DESDE SU INICIO HASTA LA FECHA.

ADMINISTRACIONES ANTERIORES (HASTA 1993):

LOS GOBIERNOS MUNICIPALES HICIERON ESFUERZOS POR FUNDAR UN AREA QUE LES PERMITIERA ESTABLECER CANALES DE COMUNICACION FORMALS CON LA CIUDADANIA Y CON LA OPINION PUBLICA A EFECTO DE DIFUNDIR LAS ACCIONES EMPRENDIDAS Y LOS AVANCES ALCANZADOS DURANTE SU ADMINISTRACION, COMO RESULTADO DE ESOS ESFUERZOS SE LOGRARON INSTITUIR JEFATURAS DE PRENSA QUE NO LLEGARON A FORMALIZARSE NI A CONSOLIDARSE DEBIDO A QUE SU APARICION FUE ESPORADICA Y SUS FUNCIONES CUBRIAN APENAS LAS NECESIDADES ESENCIALES DE INFORMACION REQUERIDAS POR LA COMUNIDAD Y LA AUTORIDAD MUNICIPAL.

ADMINISTRACION ACTUAL (1994-1996):

DEBIDO A LAS EXIGENCIAS DE LOS CAMBIOS POLITICOS, ECONOMICOS Y SOCIALES QUE SE PRESENTARON EN EL MUNICIPIO, SURGIO LA INQUIETUD Y NECESIDAD DE CREAR FORMALMENTE LA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL, LA CUAL INICIO SUS ACTIVIDADES EL 10. DE ENERO DE 1994 Y CUYA ESTRUCTURA ORGANICA SE ENCONTRABA CONSTITUIDA POR LAS SIGUIENTES AREAS:

- COORDINACION GENERAL
 - . SECCION ADMINISTRATIVA
- DIRECCION DE DIFUSION
 - . ANALISIS Y SEGUIMIENTO
 - . REPORTERO
- DIRECCION DE FOTOGRAFIA
 - . FOTOGRAFO
 - . CAMAROGRAFO

EN EL MES DE MARZO DE 1995 Y CON EL PROPOSITO DE CUMPLIR CON MAYOR EFICIENCIA Y EFICACIA CON LOS PROGRAMAS Y METAS ESTABLECIDAS EN EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL DEL H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE HUIXQUILUCAN, SE LLEVO A CABO UN PROYECTO EN EL CUAL SE ESTABLECIERON NUEVAS AREAS Y SE REDISTRIBUYERON LAS FUNCIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL DE LA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL. POSTERIORMENTE, ESTA ESTRUCTURA FUE AUTORIZADA EN SESION DE CABILDO EL DIA 30 DE MARZO DE 1995.



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

HUIXQUILUCAN

MANUAL DE ORGANIZACION

**COORDINACION GENERAL DE
COMUNICACION SOCIAL**

III. BASE LEGAL



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

HUIXQUILUCAN

MANUAL DE ORGANIZACION

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
MAYO	1995	8

BASE LEGAL

LOS ORDENAMIENTOS JURIDICO-ADMINISTRATIVOS QUE JUSTIFICAN Y NORMAN EL FUNCIONAMIENTO Y LA OPERACION DE LA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL SE ENCUENTRAN CONTEMPLADOS EN:

- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.
- CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE MEXICO.

LEYES

- LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA DEL ESTADO DE MEXICO.
- LEY DE PLANEACION DEL ESTADO DE MEXICO.
- LEY ORGANICA MUNICIPAL DEL ESTADO DE MEXICO.

DOCUMENTOS NORMATIVOS ADMINISTRATIVOS

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL.

VIII. OBJETIVOS Y PROGRAMAS.

1.- RETO POLITICO

1.5.- COMUNICACION SOCIAL.

PROGRAMAS Y METAS:

- GESTIONAR ANTE EL GOBIERNO DEL ESTADO DE MEXICO, PARA QUE A TRAVES DE RADIO Y TV MEXIQUENSE SE DIFUNDA INFORMACION SOBRE EL MUNICIPIO.
- IMPLEMENTAR UN CANAL DE COMUNICACION PERIODISTICO PARA LA CIUDADANIA.
- MEJORAR LAS RELACIONES DEL GOBIERNO MUNICIPAL CON LOS DIVERSOS MEDIOS DE COMUNICACION A FIN DE TRANSPARENTARLAS.
- MODERNIZAR LA ESTRUCTURA DEL AREA DE COMUNICACION SOCIAL.



II. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

HUIXQUILUCAN

MANUAL DE ORGANIZACION

COORDINACION GENERAL DE
COMUNICACION SOCIAL

IV. ATRIBUCIONES



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

HUIXQUILUCAN

MANUAL DE ORGANIZACION

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
MAYO	1995	10

ATRIBUCIONES

SON ATRIBUCIONES DE LA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL:

- I. DIRIGIR Y EVALUAR LAS ACTIVIDADES DE INFORMACION Y DIFUSION.
- II. FORMULAR Y SUPERVISAR LOS PROGRAMAS DE ACTIVIDADES DE LAS AREAS QUE LA INTEGRAN.
- III. APROBAR EL DISEÑO DE CAMPAÑAS DE DIFUSION EN LOS MEDIOS DE COMUNICACION INTERNOS Y EXTERNOS.
- IV. MANTENER Y FOMENTAR UNA ADECUADA RELACION CON LOS MEDIOS DE COMUNICACION MASIVOS.
- V. ESTABLECER VINCULOS DE COMUNICACION ENTRE EL GOBIERNO MUNICIPAL Y LOS MEDIOS DE COMUNICACION.
- VI. EDITAR Y DISTRIBUIR LOS MEDIOS DE COMUNICACION INSTITUCIONALES.
- VII. DIFUNDIR LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS Y EXTRAORDINARIAS REALIZADAS POR EL GOBIERNO MUNICIPAL.
- VIII. PARTICIPAR EN CEREMONIAS OFICIALES EFECTUADAS EN EL MUNICIPIO.
- IX. CUBRIR LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS Y EXTRAORDINARIAS DEL H. AYUNTAMIENTO.
- X. PRESENTAR, PARA APROBACION SUPERIOR, PROYECTOS EN MATERIA DE COMUNICACION SOCIAL.



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

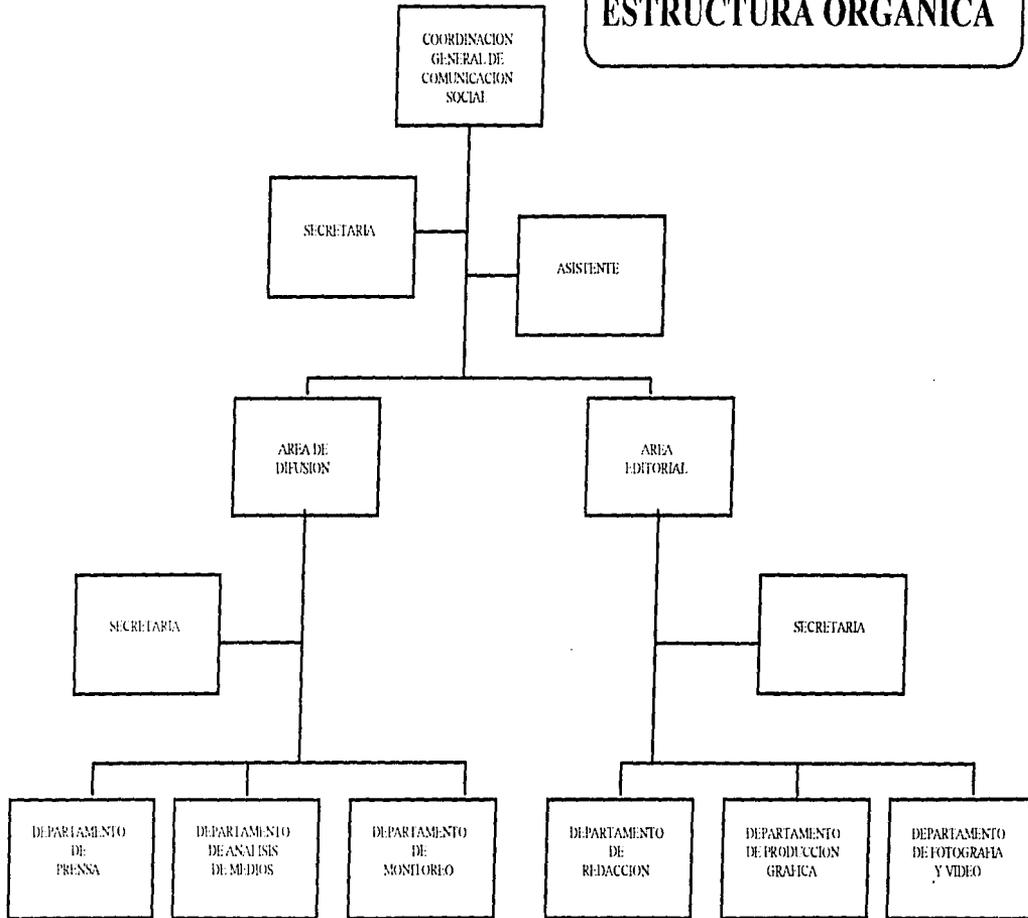
HUIXQUILUCAN

MANUAL DE ORGANIZACION

COORDINACION GENERAL DE
COMUNICACION SOCIAL

V. ESTRUCTURA ORGANICA

ESTRUCTURA ORGANICA





II. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

HUIXQUILUCAN

MANUAL DE ORGANIZACION

**COORDINACION GENERAL DE
COMUNICACION SOCIAL**

VI. DESCRIPCION DE OBJETIVOS Y FUNCIONES



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

MANUAL DE ORGANIZACION

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
MAYO	1995	14

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

OBJETIVO

LOGRAR UNA MAYOR PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD EN LOS PROGRAMAS Y ACTIVIDADES DEL H. AYUNTAMIENTO, FORTALECER LA IDENTIDAD MUNICIPAL Y CONSOLIDAR LA CONFIANZA EN LA AUTORIDAD, MEDIANTE LA DIFUSION OPORTUNA Y VERAZ DE LAS ACCIONES DE GOBIERNO.

FUNCIONES

- PLANEAR Y APROBAR EL DISEÑO DE CAMPAÑAS DE DIFUSION, ASI COMO DIRIGIR LA CONTRATACION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION NECESARIOS PARA SU INSTRUMENTACION
- PLANEAR, PROGRAMAR Y SUPERVISAR LOS PROGRAMAS EDITORIALES DE LAS DIVERSAS PUBLICACIONES QUE SE GENEREN EN LA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL.
- ANALIZAR LA VIABILIDAD DE LOS ESTUDIOS Y PROYECTOS PROPUESTOS POR LAS AREAS A SU CARGO, A FIN DE ELABORAR Y PRESENTAR EL PRESUPUESTO REQUERIDO PARA EL DESARROLLO Y OPERACION DE LOS MISMOS.
- ESTABLECER VINCULOS DE COMUNICACION QUE PERMITAN MANTENER UNA ADECUADA RELACION ENTRE LOS MEDIOS DE COMUNICACION MASIVA Y LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL.
- COORDINAR LA DIFUSION DE LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS Y EXTRAORDINARIAS RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES PROPIAS DEL H. AYUNTAMIENTO.
- ESTABLECER Y FOMENTAR LAS RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACION.
- CONDUCIR Y EVALUAR LAS ACTIVIDADES DE INFORMACION Y DIFUSION, A EFECTO DE CONSTATAR LA ADECUADA EJECUCION DE LAS MISMAS.
- PARTICIPAR EN REUNIONES PUBLICAS EFECTUADAS POR EL MUNICIPIO.
- SUPERVISAR LA INTEGRACION DEL ARCHIVO GENERAL DEL AREA A SU CARGO.
- EFECTUAR OTRAS ACTIVIDADES QUE LE ENCOMIENDE EL PRESIDENTE MUNICIPAL EN SU AMBITO DE ACTUACION Y COMPETENCIA.



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

MANUAL DE ORGANIZACION

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
MAYO	1995	15

AREA DE DIFUSION

OBJETIVO

FORTALECER Y CONSOLIDAR LA IMAGEN INSTITUCIONAL Y LA CONFIANZA EN LA AUTORIDAD MUNICIPAL, MEDIANTE LA DIFUSION CLARA, VERAZ Y OPORTUNA DE LAS ACCIONES EFECTUADAS POR EL H. AYUNTAMIENTO.

FUNCIONES

- PLANEAR Y DIRIGIR EL MONITOREO Y CAPTACION PERMANENTE DE NOTICIAS EN LOS MEDIOS DE COMUNICACION, SOBRE TEMAS RELACIONADOS CON EL MUNICIPIO DE HUIXQUILUCAN, PARA INTEGRAR UN BANCO DE INFORMACION.
- PROPONER Y FORMULAR ESTRATEGIAS Y PROYECTOS DE DIFUSION, PARA INFORMAR CLARA Y OPORTUNAMENTE ACERCA DE LOS DIVERSOS PROGRAMAS DESARROLLADOS POR LA AUTORIDAD MUNICIPAL.
- DISEÑAR Y COORDINAR LAS CAMPAÑAS DE DIFUSION, A TRAVES DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION.
- ESTABLECER POLITICAS, CRITERIOS Y LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA SELECCION DE MEDIOS DE COMUNICACION, SUPERVISAR SU EJECUCION Y MANTENER UNA ADECUADA RELACION CON LOS MISMOS.
- DIRIGIR Y SUPERVISAR LA ELABORACION DE LOS BOLETINES DE PRENSA, ASI COMO ESTABLECER LINEAMIENTOS Y CRITERIOS GENERALES PARA SU OPORTUNA DISTRIBUCION.
- ANALIZAR Y SUPERVISAR EL CONTENIDO DE LA CARPETA HEMIFROGRAFICA.
- COORDINAR Y SUPERVISAR LOS INFORMES RELACIONADOS CON EL SEGUIMIENTO DE LAS NOTAS PUBLICADAS POR LOS DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACION.
- COORDINAR EL ANALISIS DE CONTENIDO DE LA INFORMACION RECOPIADA PARA DETERMINAR EL ORIGEN, LA CALIDAD, CREDIBILIDAD E IMAGEN DE LAS ACCIONES EFECTUADAS POR EL H. AYUNTAMIENTO.



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

HUIXQUILUCAN

MANUAL DE ORGANIZACION

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
MAYO	1995	16

- DIFUNDIR LAS CONFERENCIAS Y ACTOS OFICIALES, CULTURALES Y DEPORTIVOS QUE REALICE EL H. AYUNTAMIENTO, ASI COMO LAS CEREMONIAS ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS.
- ELABORAR EL PRESUPUESTO PARA LOS PROYECTOS PROPUESTOS Y PARA LOS PROGRAMAS DE DIFUSION EN LOS MEDIOS DE COMUNICACION ELEGIDOS.
- DIRIGIR LA OPERACION E INSTRUMENTACION DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS PREVIAMENTE AUTORIZADOS.
- REALIZAR EL CONTROL ADMINISTRATIVO INTERNO
- PLANEAR LOS PROCEDIMIENTOS Y ESTABLECER POLITICAS, CRITERIOS Y LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA CLASIFICACION E INTEGRACION DEL ARCHIVO RELACIONADO CON LOS DOCUMENTOS Y TRABAJOS GENERADOS POR SU AREA.
- PARTICIPAR EN LAS REUNIONES Y CONFERENCIAS QUE LE INDIQUE EL COORDINADOR GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL.
- EFECTUAR OTRAS ACTIVIDADES QUE LE ENCOMIENDE EL COORDINADOR GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL EN SU AMBITO DE ACTUACION Y COMPETENCIA.



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

MANUAL DE ORGANIZACION

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
MAYO	1995	17

DEPARTAMENTO DE PRENSA

FUNCIONES

- REALIZAR LA COBERTURA INFORMATIVA DE LAS CONFERENCIAS Y REUNIONES OFICIALES EN LAS QUE PARTICIPEN LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL H. AYUNTAMIENTO, PARA SU DIFUSION EN LOS MEDIOS DE COMUNICACION INTERNOS Y EXTERNOS.
- RECABAR Y SELECCIONAR EL MATERIAL QUE SE LE PROPORCIONARA A LA PRENSA ESTATAL, MUNICIPAL Y NACIONAL.
- ELABORAR LOS BOLETINES DE PRENSA, ASI COMO INTEGRAR Y MANTENER ACTUALIZADO EL ARCHIVO RESPECTIVO.
- ENTABLAR UNA ADECUADA COMUNICACION Y RELACION CON LOS MEDIOS DE COMUNICACION, CON EL PROPOSITO DE LOGRAR EL APOYO REQUERIDO PARA LA DIFUSION, TANTO DE LOS ACTOS PROGRAMADOS COMO DE LOS EXTRAORDINARIOS.
- ESTABLECER LA POLITICA DE ATENCION A LOS MEDIOS DE COMUNICACION QUE ACUDAN AL MUNICIPIO.
- EFECTUAR OTRAS ACTIVIDADES QUE LE ENCOMIENDE EL DIRECTOR DE DIFUSION EN SU AMBITO DE ACTUACION Y COMPETENCIA.



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIQUILUCAN.

HUIQUILUCAN

MANUAL DE ORGANIZACION

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
MAYO	1995	18

DEPARTAMENTO DE ANALISIS DE MEDIOS

FUNCIONES

- PLANEAR Y DIRIGIR EL PROCESO DE DETECCION, CLASIFICACION Y SELECCION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION MUNICIPAL, DE ACUERDO CON LAS POLITICAS Y LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS.
- MANTENER ACTUALIZADAS LAS TARIFAS DE PUBLICIDAD DE LOS PERIODICOS DE CIRCULACION EN EL MUNICIPIO, A FIN DE ELABORAR EL PRESUPUESTO RESPECTIVO.
- ELABORAR EL DIRECTORIO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION CON LOS CUALES SE MANTENGA UNA ESTRECHA RELACION DE TRABAJO.
- EFECTUAR EL ANALISIS Y SEGUIMIENTO DE LAS NOTAS QUE PUBLICAN LOS DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACION Y ELABORAR UN INFORME SEMANAL, SEMESTRAL Y ANUAL, A FIN DE CONTAR CON LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA ORIENTAR LA TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTOR DE AREA.
- ESTABLECER MECANISMOS DE CONTROL DE LOS BOLETINES DE PRENSA PUBLICADOS EN LOS MEDIOS DE COMUNICACION, CON EL PROPOSITO DE CONSTATAR QUE LAS PUBLICACIONES SOLICITADAS CORRESPONDAN A LAS ORDENES DE INSERCCION EN CUANTO A GUIA, CALIDAD DE IMPRESION, MEDIDA, POSICION Y FECHA DE PUBLICACION.
- CLASIFICAR E INTEGRAR EL ARCHIVO CORRESPONDIENTE A LOS TRABAJOS GENERADOS POR EL DEPARTAMENTO.
- EFECTUAR OTRAS ACTIVIDADES QUE LE ENCOMIENDE EL DIRECTOR DE DIFUSION EN SU AMBITO DE ACTUACION Y COMPETENCIA.



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

HUIXQUILUCAN

MANUAL DE ORGANIZACION

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
MAYO	1995	19

DEPARTAMENTO DE MONITOREO

FUNCIONES

- REALIZAR EL MONITOREO PERMANENTE EN LOS MEDIOS DE COMUNICACION, DE LA INFORMACION RELACIONADA CON EL GOBIERNO MUNICIPAL Y SUS LOCALIDADES, ASI COMO DE LOS GOBIERNOS ESTATAL Y NACIONAL.
- EFECTUAR LAS ACTIVIDADES DE SINTESIS, REDACCION, ANALISIS E INTEGRACION DEL MATERIAL PRODUCTO DEL MONITOREO Y CAPTACION DE NOTICIAS EN RADIO Y TV.
- ANALIZAR Y SELECCIONAR LA INFORMACION MAS RELEVANTE GENERADA POR LA PRENSA Y POR LAS ACTIVIDADES DE MONITOREO, A EFECTO DE ELABORAR EL ORIGINAL DE LA CARPETA HEMEROGRAFICA DEL H. AYUNTAMIENTO, ASI COMO PROCEDER A SU REVISION Y REPRODUCCION FINAL.
- CLASIFICAR, INTEGRAR Y MANTENER ACTUALIZADO EL ARCHIVO DE LA INFORMACION CAPTADA A TRAVES DEL RADIO Y TV, ASI COMO DE LAS CARPETAS HEMEROGRAFICAS GENERADAS POR EL PROPIO DEPARTAMENTO.
- EFECTUAR OTRAS ACTIVIDADES QUE LE ENCOMIENDE EL DIRECTOR DE DIFUSION EN SU AMBITO DE ACTUACION Y COMPETENCIA.



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

MANUAL DE ORGANIZACION

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
MAYO	1995	20

AREA EDITORIAL

OBJETIVO

ESTABLECER LAS POLITICAS EDITORIALES DEL MUNICIPIO, FORTALECER SU IDENTIDAD Y HACER PARTICIPAR A LA COMUNIDAD, A TRAVES DE PUBLICACIONES OFICIALES PERIODICAS Y ESPORADICAS QUE DIFUNDAN LOS PROGRAMAS Y ACCIONES DE GOBIERNO.

FUNCIONES

- PROPONER PROYECTOS QUE PERMITAN INTEGRAR Y HACER PARTICIPAR A LA COMUNIDAD EN LOS PROGRAMAS Y ACCIONES EFECTUADAS POR LA AUTORIDAD MUNICIPAL.
- COORDINAR Y APROBAR EL DISEÑO Y CONTENIDO DE LAS PUBLICACIONES EDITORIALES.
- DEFINIR ESTANDARES DE CALIDAD Y ACABADO FINAL DEL MATERIAL ELABORADO POR EL AREA.
- COORDINAR Y SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES DE SINTESIS, REDACCION, ANALISIS E INTEGRACION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION PERIODICOS Y ESPORADICOS.
- SOMETER A LA AUTORIZACION DEL COORDINADOR GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL LAS SOLICITUDES PARA LA ELABORACION DE IMPRESOS Y MATERIAL DE DIFUSION QUE SOLICITEN LAS DIVERSAS AREAS QUE INTEGRAN AL H. AYUNTAMIENTO.
- GENERAR MEDIOS ALTERNOS PARA DIFUNDIR LOS AVANCES Y LOGROS DEL H. AYUNTAMIENTO, CON EL PROPOSITO DE ESTABLECER UN VINCULO DE COMUNICACION CON LA CIUDADANIA.
- ELABORAR EL PRESUPUESTO PARA LA PRODUCCION EDITORIAL Y PARA LOS PROYECTOS PROPUESTOS.
- DIRIGIR LA OPERACION E INSTRUMENTACION DE LOS PROYECTOS PREVIAMENTE AUTORIZADOS.
- REALIZAR EL CONTROL ADMINISTRATIVO INTERNO.
- PLANEAR LOS PROCEDIMIENTOS Y ESTABLECER LAS POLITICAS, CRITERIOS Y LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA CLASIFICACION E INTEGRACION DEL ARCHIVO FOTOGRAFICO, DE VIDEO Y DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION PERIODICOS Y ESPORADICOS.
- PARTICIPAR EN LOS ACTOS Y CONFERENCIAS QUE LE INDIQUE EL COORDINADOR GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL.
- EFECTUAR OTRAS ACTIVIDADES QUE LE ENCOMIENDE EL COORDINADOR GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL EN SU AMBITO DE ACTUACION Y COMPETENCIA.



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

HUIXQUILUCAN

MANUAL DE ORGANIZACION

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
MAYO	1995	21

DEPARTAMENTO DE REDACCION.

FUNCIONES

- ANALIZAR Y REDACTAR LA INFORMACION QUE SE DESTINARA A LOS MEDIOS DE COMUNICACION INTERNOS.
- DETECTAR E INVESTIGAR TEMAS RELEVANTES PARA SER INCLUIDOS EN LAS DIFERENTES PUBLICACIONES REALIZADAS POR EL AREA, CON OBJETO DE ELABORAR LAS NOTAS RESPECTIVAS.
- EFECTUAR LA CORRECCION DE ESTILO Y ADECUACION DE TEXTOS DE LAS PUBLICACIONES EMITIDAS POR EL AREA.
- CLASIFICAR E INTEGRAR EL ARCHIVO DEL MATERIAL GENERADO POR EL DEPARTAMENTO.
- EFECTUAR OTRAS ACTIVIDADES QUE LE ENCOMIENDE EL DIRECTOR DE EDITORIAL EN SU AMBITO DE ACTUACION Y COMPETENCIA.



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

HUIXQUILUCAN

MANUAL DE ORGANIZACION

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
MAYO	1995	22

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION GRAFICA

FUNCIONES

- EFECTUAR EL DISEÑO Y DIAGRAMADO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION INTERNOS.
- DISEÑAR Y ELABORAR LOS ORIGINALES MECANICOS DE LOS IMPRESOS QUE SOLICITEN LAS DIVERSAS AREAS DEL H. AYUNTAMIENTO.
- SUPERVISAR LA IMPRESION DE LAS PUBLICACIONES EMITIDAS EN EL AREA.
- SATISFACER LAS NECESIDADES DE DISEÑO DE MATERIAL GRAFICO QUE REQUIERA EL AREA DE DIFUSION PARA CUMPLIR CON SUS PROGRAMAS.
- REVISAR QUE EL MATERIAL ELABORADO CUMPLA CON LOS ESTANDARES DE CALIDAD Y ACABADO FINAL ESTABLECIDOS
- APOYAR AL DIRECTOR DE AREA EN LA REVISION DEL TRABAJO FINAL DE IMPRESION.
- VIGILAR LA ADECUADA DISTRIBUCION A LOS HABITANTES DEL MUNICIPIO, DE LAS PUBLICACIONES EMITIDAS.
- CLASIFICAR E INTEGRAR EL ARCHIVO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION PERIODICOS.
- EFECTUAR OTRAS ACTIVIDADES QUE LE ENCOMIENDE EL DIRECTOR DE EDITORIAL EN EL AMBITO DE SU ACTUACION Y COMPETENCIA.



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

HUIXQUILUCAN

MANUAL DE ORGANIZACION

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION

MES	AÑO	HOJA
MAYO	1995	23

DEPARTAMENTO DE FOTOGRAFIA Y VIDEO

FUNCIONES

- REALIZAR LA TOMA DE VIDEO Y CUBRIR FOTOGRAFICAMENTE LAS ACTIVIDADES OFICIALES PROGRAMADAS Y EXTRAORDINARIAS EN LAS QUE INTERVIENE LA AUTORIDAD MUNICIPAL, CON LA FINALIDAD DE PROVEER DEL MATERIAL NECESARIO PARA LA INFORMACION GENERADA POR LA COORDINACION DE COMUNICACION SOCIAL.
- CUBRIR LAS REUNIONES DE TRABAJO PROGRAMADAS Y EXTRAORDINARIAS DEL H. AYUNTAMIENTO A NIVEL MUNICIPAL, ESTATAL Y NACIONAL, A FIN DE PROPORCIONAR EL MATERIAL GRAFICO Y DE VIDEO A LOS MEDIOS DE COMUNICACION.
- SUPERVISAR EL PROCESO TECNICO DE REVELADO Y EDICION DEL MATERIAL FOTOGRAFICO Y DE VIDEO EN LABORATORIOS EXTERNOS.
- MANTENER ORGANIZADO Y ACTUALIZADO EL ARCHIVO FOTOGRAFICO Y DE VIDEO DE LOS ACTOS, CONFERENCIAS Y REUNIONES QUE SE CUBRAN.
- EFECTUAR OTRAS ACTIVIDADES QUE LE ENCOMIENDE EL DIRECTOR DE EDITORIAL EN SU AMBITO DE ACTUACION Y COMPETENCIA.



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUXQUILUCAN

MANUAL DE ORGANIZACION

COORDINACION GENERAL DE
COMUNICACION SOCIAL

VII. VALIDACION Y CREDITOS



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUXQUILUCAN

MANUAL DE ORGANIZACION

COORDINACION GENERAL DE
COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
MAYO	1995	25

COORDINACION GENERAL DE
COMUNICACION SOCIAL

DIRECCION DE DIFUSION

DIRECCION EDITORIAL

DEPARTAMENTO DE



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION
GENERAL
DE COMUNICACION
SOCIAL

SEPTIEMBRE 1995



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUXQUILUCAN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE
COMUNICACION SOCIAL

CONTENIDO

	PAG.
I. PRESENTACION.....	3
II. NATURALEZA DEL AREA DE ESTUDIO.....	5
III. OBJETIVOS.....	7
IV. POLITICAS.....	9
V. DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS Y DIAGRAMAS DE FLUJO.....	11
VI. FORMATOS Y ANEXOS.....	49
VII. VALIDACION Y CREDITOS.....	53



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

HUIXQUILUCAN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**COORDINACION GENERAL DE
COMUNICACION SOCIAL**

I. PRESENTACION



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

HUIXQUILUCAN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
SEPTIEMBRE	1995	4

PRESENTACION

EN CUMPLIMIENTO CON LOS PROGRAMAS Y METAS ESTABLECIDAS EN EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL QUE PRESENTO EL H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE HUIXQUILUCAN, LA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL ELABORO EL PRESENTE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CON EL PROPOSITO DE PRESENTAR EN FORMA DETALLADA, ORDENADA Y SISTEMATIZADA CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN Y QUE CONDUCE A LA ADECUADA EJECUCION DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS ASIGNADOS A ESTA AREA.

EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL CONSTITUYE UN INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO INDISPENSABLE PARA SENTAR BASES FIRMES QUE PERMITAN PROPONER SIMPLIFICACIONES ADMINISTRATIVAS, LOGRANDO CON ELLO EFICIENTAR LA OPERACION DEL AREA. ADICIONALMENTE, REPRESENTA EN FORMA ESQUEMATICA EL ORIGEN Y DESTINO DE LA INFORMACION GENERADA, ASI COMO LOS ENLACES E INTERRELACIONES QUE EXISTEN ENTRE CADA UNIDAD ADMINISTRATIVA. LO ANTERIOR PERMITE CUMPLIR CON LA NORMATIVIDAD VIGENTE ESTABLECIDA POR LA CONTRALORIA INTERNA DEL GOBIERNO MUNICIPAL.

ESTE DOCUMENTO ESTA INTEGRADO POR LA DESCRIPCION ESPECIFICA DE LAS ACTIVIDADES SUSTANTIVAS QUE REALIZA LA COORDINACION GENERAL Y LAS DIRECCIONES DE DIFUSION Y EDITORIAL.

PARA LA ELABORACION DE ESTE DOCUMENTO SE CONSIDERO LA ESTRUCTURA ORGANICA Y EL MANUAL DE ORGANIZACION DEL AREA DE COMUNICACION SOCIAL, ADEMAS SE CONTO CON LA PARTICIPACION DE LOS TITULARES DE CADA UNA DE LAS UNIDADES QUE INTEGRAN A ESTA COORDINACION, LOS CUALES SUMINISTRARON LA INFORMACION CORRESPONDIENTE A LAS ACTIVIDADES MAS REPRESENTATIVAS QUE ACTUALMENTE VIENEN DESEMPEÑANDO.

FINALMENTE, CON EL PROPOSITO DE QUE EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SE ENCUENTRE PERMANENTEMENTE ACTUALIZADO, SE REQUIERE LA PARTICIPACION ACTIVA DEL PERSONAL DE LAS AREAS PARA QUE SE REALICEN LAS MODIFICACIONES PERTINENTES DE ACUERDO CON LOS CAMBIOS QUE REQUIERA EL MANUAL DE ORGANIZACION Y QUE SE PRESENTARAN COMO CONSECUENCIA DE LA DINAMICA EN LA OPERACION.



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**COORDINACION GENERAL DE
COMUNICACION SOCIAL**

**II. NATURALEZA DEL AREA
DE ESTUDIO**



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

HUIXQUILUCAN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
SEPTIEMBRE	1995	6

NATURALEZA DEL AREA DE ESTUDIO

LA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL SE UBICA COMO UNA AREA DE APOYO QUE DEPENDE EN FORMA DIRECTA DEL C. PRESIDENTE MUNICIPAL CONSTITUCIONAL DE HUIXQUILUCAN Y SU UBICACION SE PUEDE OBSERVAR CLARAMENTE EN EL ANEXO I DE ESTE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

LA FUNCION QUE DESARROLLA ESTA AREA, SE AJUSTA A LOS ESTABLECIDO EN EL CAPITULO VIII. OBJETIVOS Y PROGRAMAS. APARTADO I. RETO POLITICO, SUBINDICE 1.5 COMUNICACION SOCIAL, QUE DEFINE LO SIGUIENTE:

"PROGRAMAS Y METAS":

- GESTIONAR ANTE EL GOBIERNO DEL ESTADO DE MEXICO, PARA QUE A TRAVES DE RADIO Y TV SE SIQUENSE SE DIFUNDA INFORMACION SOBRE EL MUNICIPIO.
- IMPLEMENTAR UN CANAL DE COMUNICACION PERIODISTICO PARA LA CIUDADANIA.
- MEJORAR LAS RELACIONES DEL GOBIERNO MUNICIPAL CON LOS DIVERSOS MEDIOS DE COMUNICACION A FIN DE TRANSPARENTARLAS
- MODERNIZAR LA ESTRUCTURA DEL AREA DE COMUNICACION SOCIAL



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**COORDINACION GENERAL DE
COMUNICACION SOCIAL**

III. OBJETIVOS



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

HUIXQUILUCAN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
SEPTIEMBRE	1995	8

OBJETIVOS

LOS OBJETIVOS QUE TIENE CLARAMENTE DEFINIDOS LA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL, SON LOS SIGUIENTES:

1. FORTALECER LA IMAGEN DE LA AUTORIDAD MUNICIPAL ANTE LA CIUDADANIA A TRAVES DE UNA AMPLIA DIFUSION DE SUS ACCIONES Y PROGRAMAS EJECUTADOS Y ESTABLECER LOS MECANISMOS QUE PERMITAN UNA COMUNICACION DIRECTA CON LA POBLACION.
2. LOGRAR UNA MAYOR PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD EN LOS PROGRAMAS Y ACTIVIDADES DEL H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL, FORTALECER LA IDENTIDAD MUNICIPAL Y CONSOLIDAR LA CONFIANZA EN LA AUTORIDAD, MEDIANTE LA DIFUSION OPORTUNA Y VERAZ DE LAS ACCIONES DE GOBIERNO.



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**COORDINACION GENERAL DE
COMUNICACION SOCIAL**

IV. POLITICAS



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
SEPTIEMBRE	1995	10

POLITICAS

LA ACTIVIDAD QUE DESARROLLA LA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL SE AJUSTA ESTRICTAMENTE A LOS ESTABLECIDO EN EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 1994-1996, CONFORME A LOS SIGUIENTES LINEAMIENTOS:

- FORTALECER LA LIBERTAD DE EXPRESION A TRAVES DE UNA AMPLIA Y SANA RELACION CON LOS MEDIOS DE COMUNICACION.
- MODERNIZAR LAS ESTRUCTURAS DE LAS AREAS DE COMUNICACION SOCIAL Y LOGRAR UNA MEJOR COORDINACION INTERNA Y EXTERNA
- REVISAR Y MEJORAR LAS RELACIONES CON LOS DIVERSOS MEDIOS DE COMUNICACION, SOBRE LA BASE DEL RESPETO A LA LIBERTAD DE EXPRESION.



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**COORDINACION GENERAL DE
COMUNICACION SOCIAL**

**V. DESCRIPCION DE
PROCEDIMIENTOS Y DIAGRAMAS
DE FLUJO.**



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

SECRETARÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
SEPTIEMBRE	1995	12

CLAVE: CGCS-0195

PROCEDIMIENTO: CAMPAÑAS DE DIFUSION EN MEDIOS IMPRESOS

No.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	DIVERSAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN AL AYUNTAMIENTO.	SOLICITA MEDIANTE OFICIO (ORIGINAL Y COPIA) A LA COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL LA PLANEACION DE CAMPAÑA DE DIFUSION ASI COMO EL DISEÑO DE MEDIOS IMPRESOS.	OFICIO
2	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL.	RECIBE OFICIO. SELLA LA COPIA Y ENVIA.	OFICIO
3	DIVERSAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN AL AYUNTAMIENTO.	RECIBE ACUSE Y ARCHIVA.	OFICIO (COPIA)
4	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	ANALIZA LA SOLICITUD. ESTABLECE LINEAMIENTOS Y CRITERIOS GENERALES Y ENVIA UNA COPIA AL DIRECTOR DE DIFUSION Y AL DE EDITORIAL PARA SU EJECUCION. ARCHIVA OFICIO Y LINEAMIENTOS (ORIGINAL).	LINEAMIENTOS Y CRITERIOS GENERALES OFICIO
5	DIRECCION DE DIFUSION Y DIRECCION EDITORIAL	RECIBEN LOS LINEAMIENTOS Y CRITERIOS GENERALES. LOS ANALIZAN Y ARCHIVAN.	LINEAMIENTOS Y CRITERIOS GENERALES
6	DIRECCION DE DIFUSION	PLANEA Y DISEÑA LA CAMPAÑA DE DIFUSION MAS ADECUADA DE ACUERDO CON LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS	PROYECTO DE CAMPAÑA
7	DIRECCION EDITORIAL	DISEÑA Y ELABORA PROYECTO DE MEDIOS IMPRESOS (TRIPTICO, CARTEL, VOLANTE) QUE SE UTILIZARAN EN LA CAMPAÑA DE DIFUSION.	PROYECTO DE MEDIOS IMPRESOS
8	DIRECCION DE DIFUSION Y DIRECCION EDITORIAL	PRESENTAN EL PROYECTO PARA SU APROBACION.	PROYECTOS DE CAMPAÑA Y DE MEDIOS IMPRESOS



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
SEPTIEMBRE	1995	13

No.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTO
9	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	ANALIZA LOS PROYECTOS. SI ESTAN CORRECTOS OBTIENE UNA COPIA. SI NO ESTAN CORRECTOS EFECTUA LAS CORRECCIONES PERTINENTES Y ENVIA.	PROYECTOS DE CAMPAÑA Y DE MEDIOS IMPRESOS
10	DIRECCION DE DIFUSION Y DIRECCION EDITORIAL	RECIBEN Y ANALIZAN LAS CORRECCIONES, ARCHIVAN SUS PROYECTOS. ELABORAN EL PROYECTO DEFINITIVO EN ORIGINAL Y DOS COPIAS, ARCHIVAN UNA COPIA Y ENVIAN.	PROYECTO DEFINITIVO DE CAMPAÑA Y MEDIOS IMPRESOS
11	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE EL PROYECTO DEFINITIVO Y ELABORA OFICIO DE ENVIO EN ORIGINAL Y COPIA.	OFICIO Y PROYECTO DEFINITIVO
12	DIVERSAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN AL AYUNTAMIENTO H.	RECIBE OFICIO, SELLA LA COPIA Y ENVIA.	OFICIO Y PROYECTO DEFINITIVO
13	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE ACUSE Y ARCHIVA.	OFICIO Y PROYECTO DEFINITIVO (COPIA)
14	DIVERSAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN AL AYUNTAMIENTO H	ANALIZA LA PROPUESTA DE LA CAMPAÑA DE DIFUSION Y DE LOS MEDIOS IMPRESOS Y ARCHIVA. ELABORA OFICIO (ORIGINAL Y COPIA) EN DONDE SE DA EL VISTO BUENO PARA EL INICIO DE LA CAMPAÑA DE DIFUSION Y LA REPRODUCCION DE LOS MEDIOS IMPRESOS Y ENVIA.	OFICIO
15	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE OFICIO, SELLA LA COPIA Y ENVIA	OFICIO
16	DIVERSAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN AL AYUNTAMIENTO H.	RECIBE ACUSE Y ARCHIVA	OFICIO (COPIA)



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

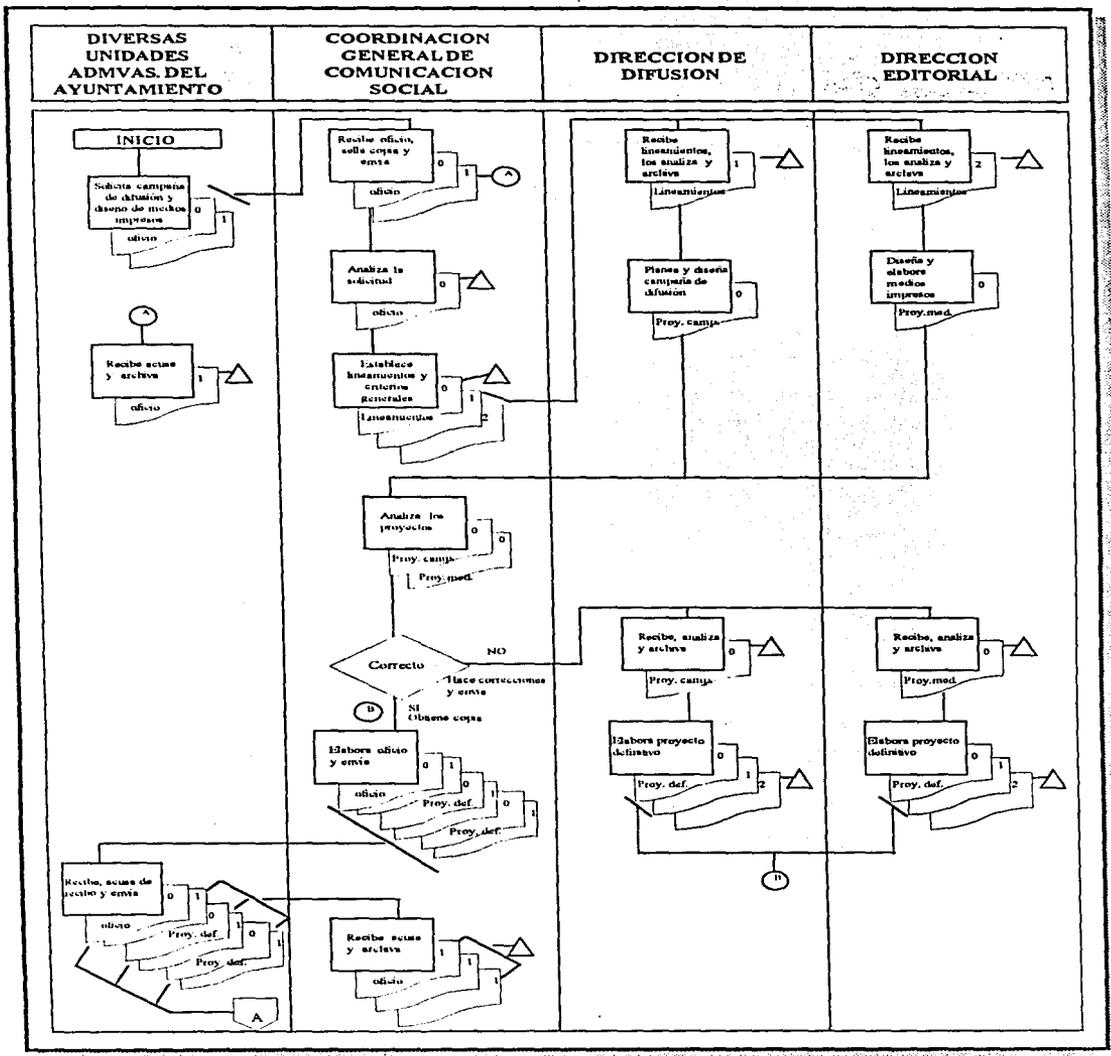
HUIXQUILUCAN

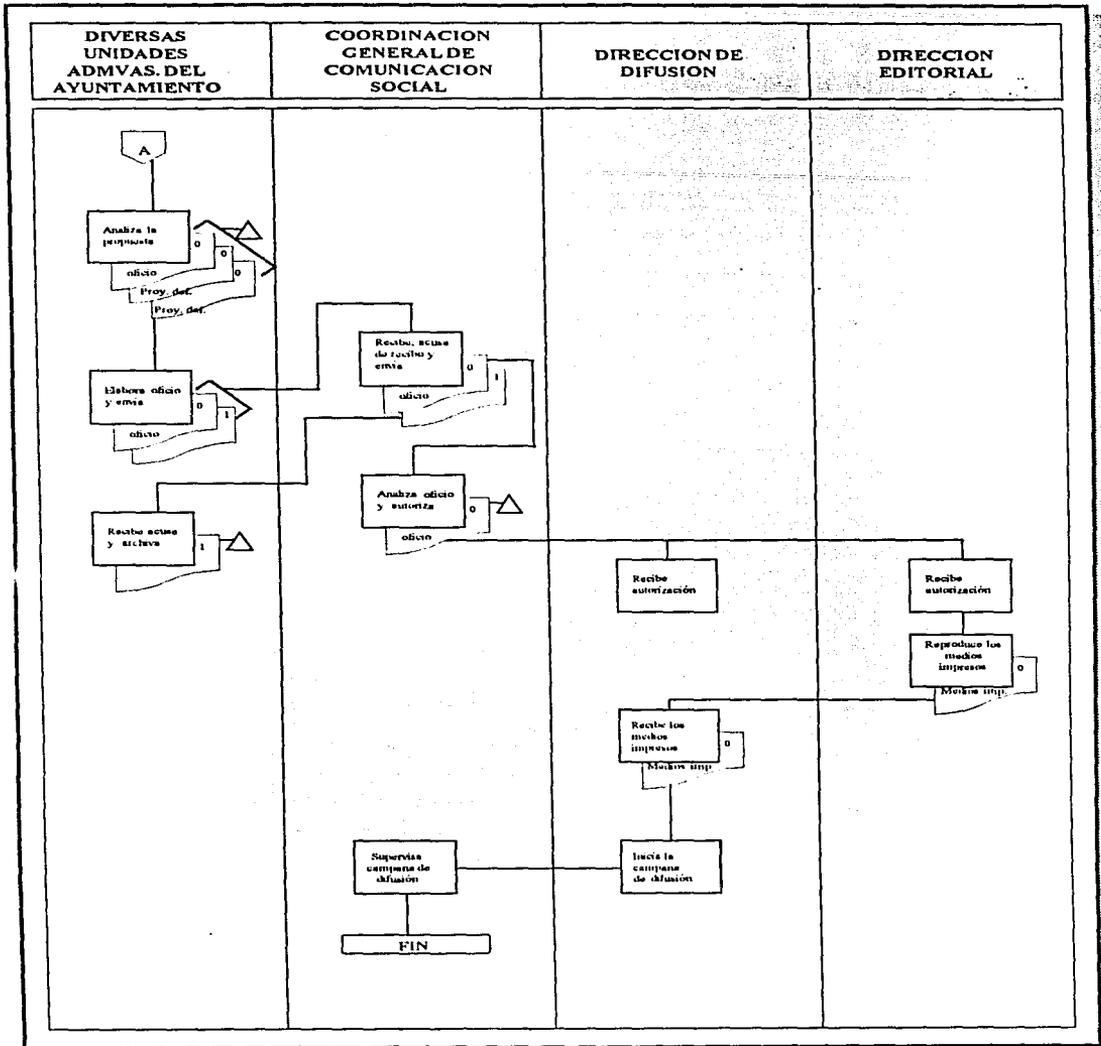
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
SEPTIEMBRE	1995	14

No.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTO
17	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	ANALIZA EL OFICIO Y AUTORIZA LA EJECUCION DE LA CAMPAÑA DE DIFUSION Y LA REPRODUCCION DE LOS MEDIOS IMPRESOS Y ARCHIVA	OFICIO
18	DIRECCION DE DIFUSION	RECIBE AUTORIZACION PARA INICIAR SU PROYECTO.	
19	DIRECCION EDITORIAL	RECIBE AUTORIZACION PARA REPRODUCIR LOS MEDIOS IMPRESOS Y ENVIA.	MEDIOS IMPRESOS
20	DIRECCION DE DIFUSION	RECIBE MEDIOS IMPRESOS E INICIA LA CAMPAÑA DE DIFUSION	MEDIOS IMPRESOS
21	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	SUPERVISA QUE LA REALIZACION DE LA CAMPAÑA DE DIFUSION SE REALICE CONFORME A LO PLANEADO.	







H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
SEPTIEMBRE	1995	17

CLAVE: CGCS-0295

PROCEDIMIENTO: CAMPAÑAS DE DIFUSION EN RADIO Y TV.

No.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	ANALIZA Y PLANEA LA FACTIBILIDAD DE REALIZAR CAMPAÑAS DE DIFUSION EN RADIO Y TV. EMITE CRITERIOS Y POLITICAS A SEGUIR (ORIGINAL Y COPIA) PARA LLEVAR A CABO EL PROYECTO. ARCHIVA EL ORIGINAL	CRITERIOS Y POLITICAS
2	DIRECCION DE DIFUSION	RECIBE CRITERIOS Y POLITICAS, ANALIZA Y ARCHIVA ELABORA EL PROYECTO INICIAL Y LO PRESENTA	CRITERIOS Y POLITICAS PROYECTO INICIAL
3	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	ANALIZA EL PROYECTO SI ES CORRECTO OBTIENE UNA COPIA. SI NO ES CORRECTO EFECTUA CORRECCIONES Y ENVIA	PROYECTO INICIAL
4	DIRECCION DE DIFUSION	RECIBE Y ANALIZA CORRECCIONES, ARCHIVA SU PROYECTO ELABORA EL PROYECTO DEFINITIVO EN ORIGINAL Y DOS COPIAS, ARCHIVA UNA COPIA Y ENVIA	PROYECTO INICIAL PROYECTO DEFINITIVO
5	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	ELABORA OFICIO DE ENVIO EN ORIGINAL Y COPIA	OFICIO
6	PRESIDENCIA MUNICIPAL	RECIBE EL OFICIO ORIGINAL, SELLA LA COPIA Y ENVIA.	OFICIO Y PROYECTO DEFINITIVO
7	COORDINADOR GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE EL ACUSE DEL OFICIO Y ARCHIVA	OFICIO (COPIA)
8	PRESIDENCIA MUNICIPAL	ANALIZA LA PROPUESTA Y ARCHIVA. SI ES ACEPTADA ELABORA OFICIO DE AUTORIZACION EN ORIGINAL Y COPIA.	OFICIO



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
SEPTIEMBRE	1995	18

No.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTO
9	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE OFICIO DE AUTORIZACION, SELLA LA COPIA Y ENVIA.	OFICIO
10	PRESIDENCIA MUNICIPAL	RECIBE EL ACUSE DEL OFICIO Y ARCHIVA.	OFICIO (COPIA)
11	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	ANALIZA OFICIO Y ARCHIVA. GIRA INSTRUCCIONES PARA PONERSE EN CONTACTO CON LA RADIO Y TV.	OFICIO
12	DIRECCION DE DIFUSION	RECIBE INSTRUCCIONES Y ACUDE A LA RADIO Y TV. ESTABLECE LAS BASES DE CONTRATACION DE LA CAMPAÑA DE DIFUSION.	
13	RADIO Y TV	ELABORA CONTRATO EN ORIGINAL Y COPIA. ARCHIVA COPIA.	CONTRATO
14	DIRECCION DE DIFUSION	ANALIZA CONTRATO Y ARCHIVA. ELABORA EN ORIGINAL Y COPIA LA PROPUESTA GENERAL QUE SE ENVIARA A LA RADIO Y TV.	CONTRATO PROPUESTA GENERAL
15	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE, AUTORIZA Y ENVIA PROPUESTA MEDIANTE OFICIO EN ORIGINAL Y COPIA.	OFICIO Y PROPUESTA GENERAL
16	RADIO Y TV	RECIBE, ACUSA DE RECIBO Y ENVIA.	OFICIO Y PROPUESTA GENERAL
17	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE ACUSE Y ARCHIVA.	OFICIO Y PROPUESTA GENERAL (COPIA)



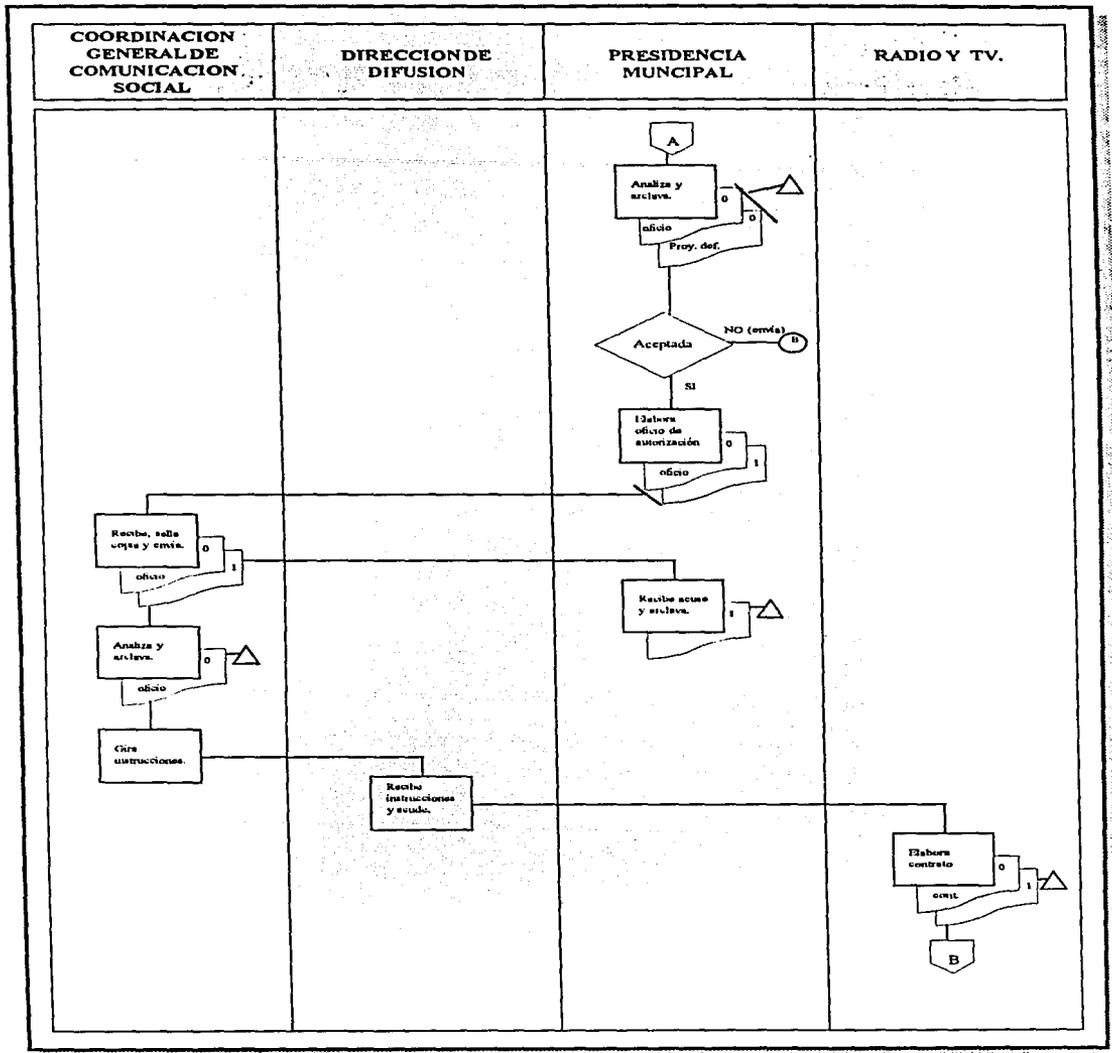
H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

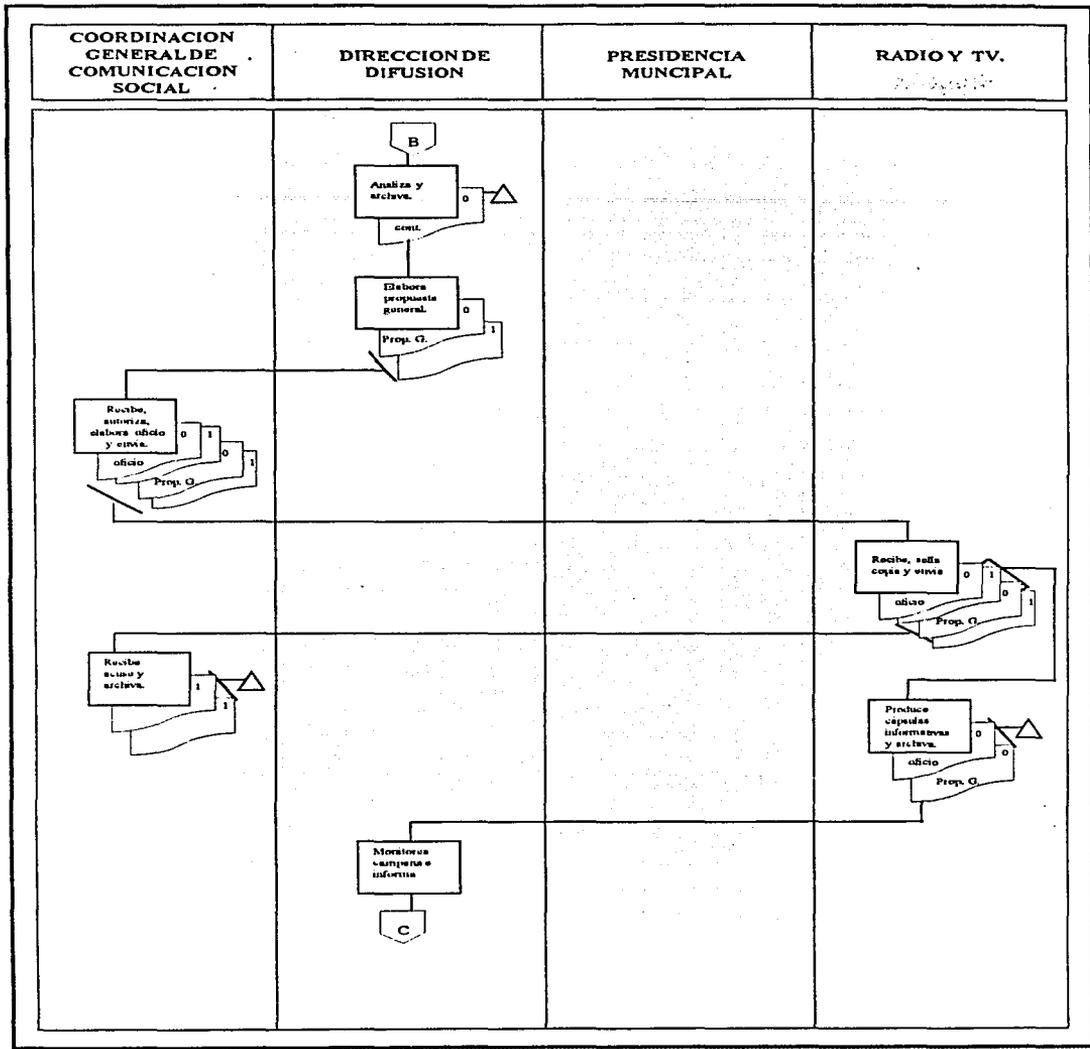
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

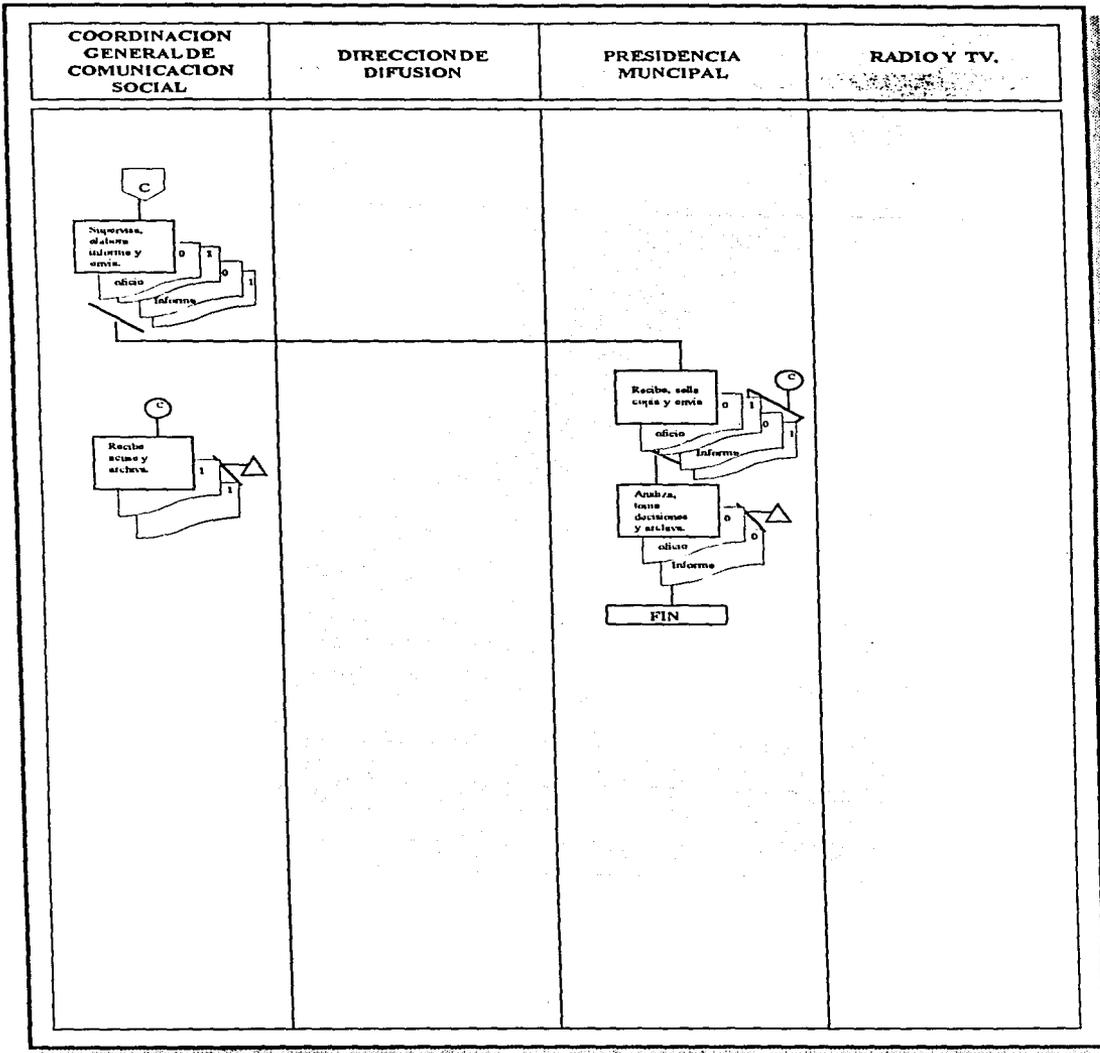
COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
SEPTIEMBRE	1995	19

No.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTO
18	RADIO Y TV	PRODUCE LAS CAPSULAS INFORMATIVAS DE ACUERDO CON LA PROPUESTA GENERAL Y ARCHIVA.	
19	DIRECCION DE DIFUSION	MONITOREA LA CAMPAÑA DE DIFUSION E INFORMA.	
20	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	SUPERVISA QUE LA CAMPAÑA DE DIFUSION SE APEGUE A LO CONTRATADO ELABORA INFORME Y LO ENVIA MEDIANTE OFICIO EN ORIGINAL Y COPIA.	OFICIO
21	PRESIDENCIA MUNICIPAL	RECIBE OFICIO E INFORME, ACUSA DE RECIBO Y ENVIA	
22	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE ACUSE Y ARCHIVA.	OFICIO (COPIA)
23	PRESIDENCIA MUNICIPAL	ANALIZA EL INFORME, TOMA DECISIONES Y ARCHIVA.	









H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

HUIXQUILUCAN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

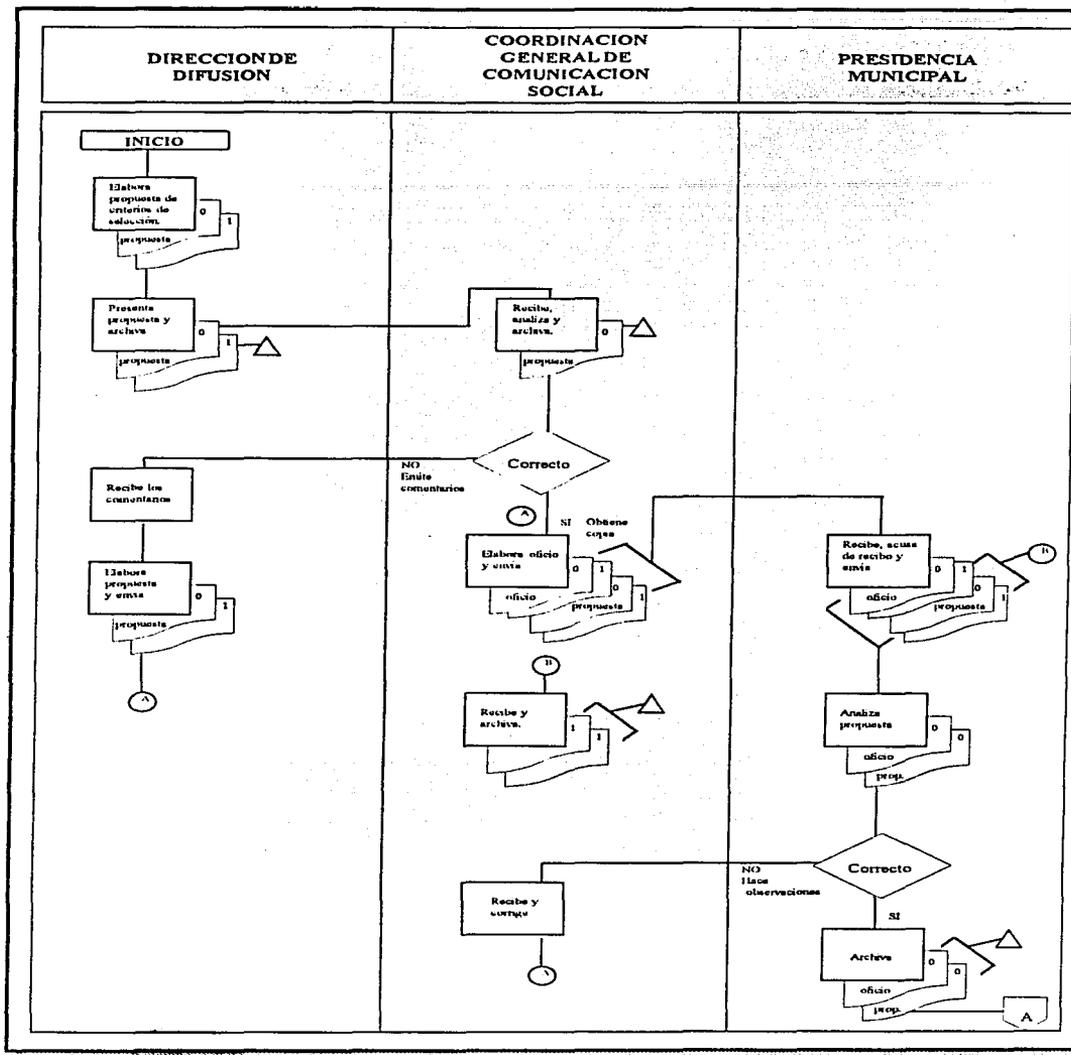
FECHA DE ELABORACION

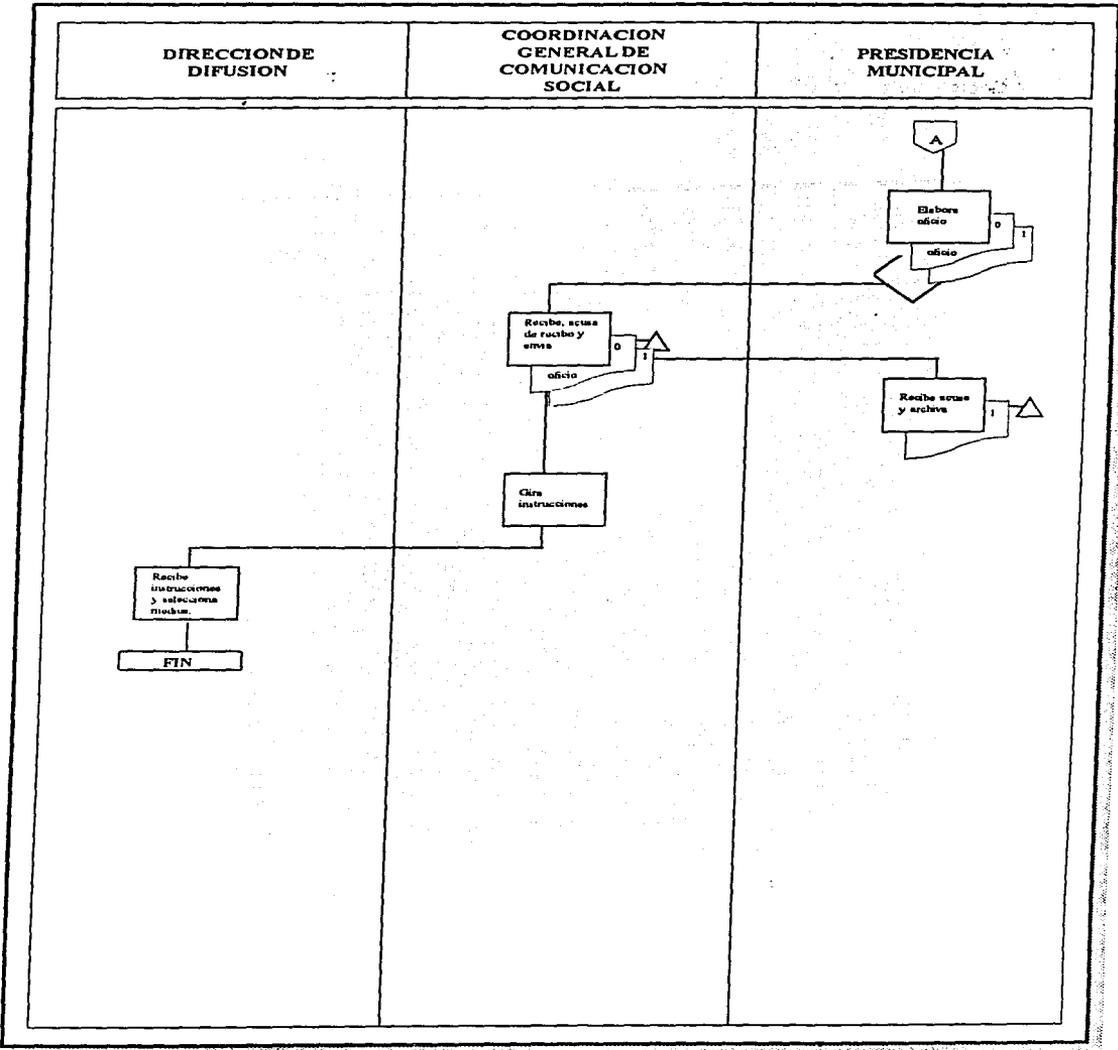
MES	AÑO	HOJA
SEPTIEMBRE	1995	24

CLAVE: CGCS-0395

PROCEDIMIENTO: SELECCION DE MEDIOS DE COMUNICACION

No.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	DIRECCION DE DIFUSION	ELABORA EN ORIGINAL Y COPIA PROPUESTA DE CRITERIOS GENERALES QUE SE DEBEN DE APLICAR PARA SELECCIONAR A LOS MEDIOS DE COMUNICACION ARCHIVA COPIA Y ENVIA.	PROPUESTA CRITERIOS DE SELECCION
2	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE ORIGINAL DE LA PROPUESTA, ANALIZA Y ARCHIVA. SI ES CORRECTA OBTIENE COPIA Y ELABORA OFICIO DE ENVIO EN ORIGINAL Y COPIA. SI ES INCORRECTA EMITE COMENTARIOS Y OBSERVACIONES	PROPUESTA CRITERIOS DE SELECCION OFICIO
3	DIRECCION DE DIFUSION.	RECIBE COMENTARIOS Y ELABORA PROPUESTA DEFINITIVA EN ORIGINAL Y COPIA.	PROPUESTA DEFINITIVA
4	PRESIDENCIA MUNICIPAL	RECIBE, SELLA COPIA Y ENVIA.	OFICIO
5	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE ACUSE Y ARCHIVA	OFICIO (COPIA)
6	PRESIDENCIA MUNICIPAL	ANALIZA LA PROPUESTA. SI ES CORRECTA ARCHIVA PROPUESTA JUNTO CON OFICIO, ELABORA OFICIO DE AUTORIZACION EN ORIGINAL Y COPIA Y ENVIA. SI ES INCORRECTA HACE OBSERVACIONES Y ENVIA.	OFICIO
7	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE Y CORRIGE	OFICIO
8	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE OFICIO, SELLA COPIA, ARCHIVA Y ENVIA.	OFICIO
9	PRESIDENCIA MUNICIPAL	RECIBE ACUSE Y ARCHIVA	OFICIO (COPIA)
10	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	GIRA INSTRUCCIONES PARA SELECCIONAR A LOS MEDIOS DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS PREVIAMENTE ESTABLECIDOS	OFICIO
11	DIRECCION DE DIFUSION	RECIBE INSTRUCCIONES Y SELECCIONA A LOS MEDIOS CON LOS QUE SE TRABAJARA, A TRAVES DE ORDENTES DE INSERCCION	ORDEN DE INSERCCION







H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
SEPTIEMBRE	1995	27

CLAVE: CGCS-0495

PROCEDIMIENTO: DIFUSION DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS Y EXTRAORDINARIAS

No.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	DIVERSAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN AL AYUNTAMIENTO.	SOLICITA MEDIANTE OFICIO EN ORIGINAL Y COPIA, SE CUBRA LA ACTIVIDAD PROGRAMADA Y EXTRAORDINARIA.	OFICIO
2	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE, SELLA COPIA Y ENVIA	OFICIO
3	DIVERSAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN AL AYUNTAMIENTO.	RECIBE ACUSE Y ARCHIVA.	OFICIO (COPIA)
4	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	ANALIZA OFICIO, ARCHIVA E INSTRUYE A DIRECTORES DE AREA	OFICIO
5	DIRECCION DE DIFUSION Y EDITORIAL	RECIBEN INSTRUCCION PARA QUE SE CUBRA LA ACTIVIDAD PROGRAMAN AL PERSONAL QUE CUBRIRA LA ACTIVIDAD Y EL QUE TOMARA FOTOGRAFIA Y VIDEO CUBREN LA ACTIVIDAD PROGRAMADA O EXTRAORDINARIA.	
6	DIRECCION DE DIFUSION	ELABORA BOLETIN DE Prensa.	BOLETIN DE PrensA
7	DIRECCION EDITORIAL	SELECCIONA EL MATERIAL FOTOGRAFICO Y ENVIA. ARCHIVA EL MATERIAL DE VIDEO.	
8	DIRECCION DE DIFUSION	RECIBE EL MATERIAL FOTOGRAFICO. OBTIENE COPIAS DEL BOLETIN Y DEL MATERIAL FOTOGRAFICO, INTEGRA JUEGOS Y ENVIA. ARCHIVA ORIGINAL DEL BOLETIN.	BOLETIN DE PrensA



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

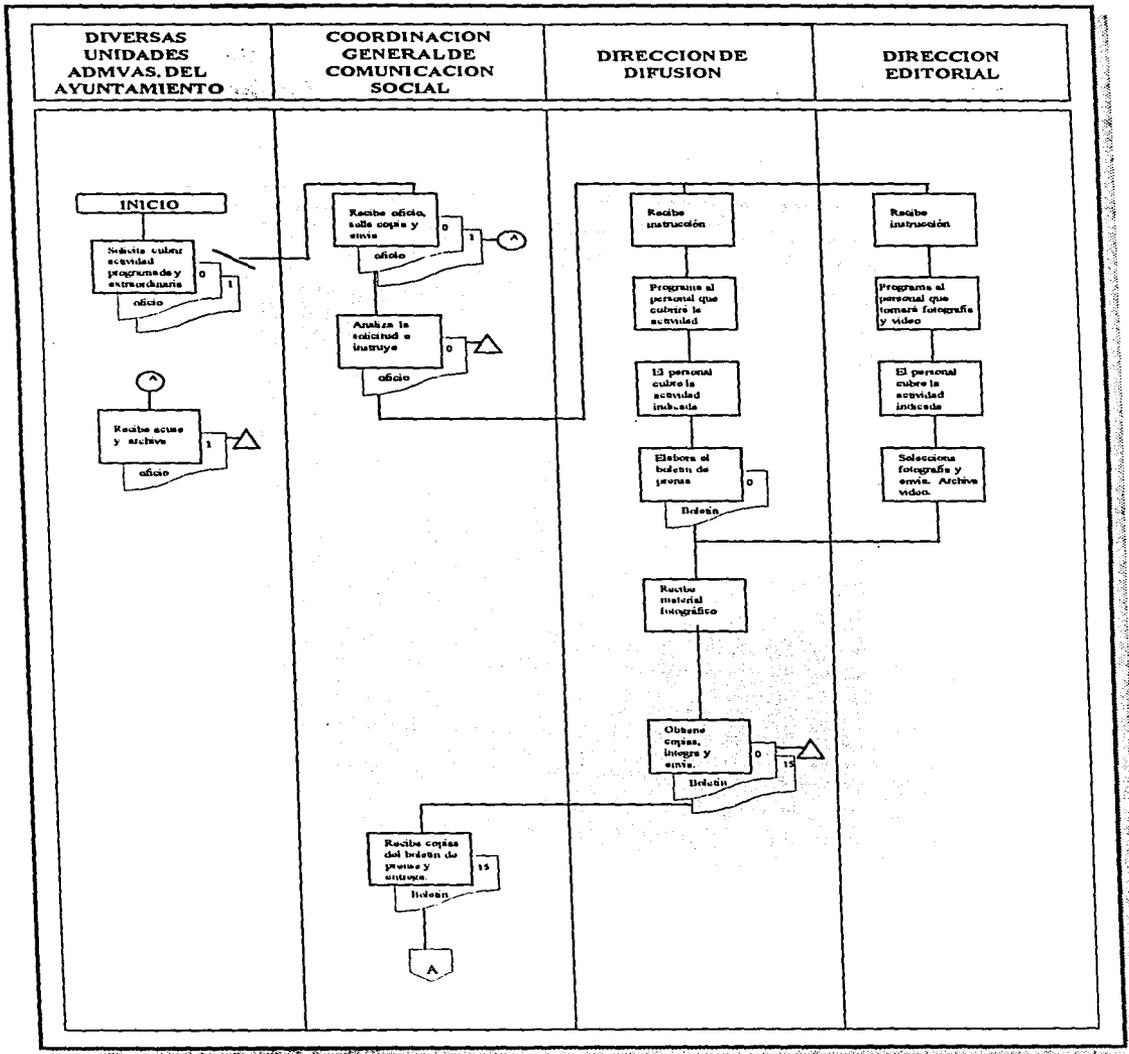
WUHQW

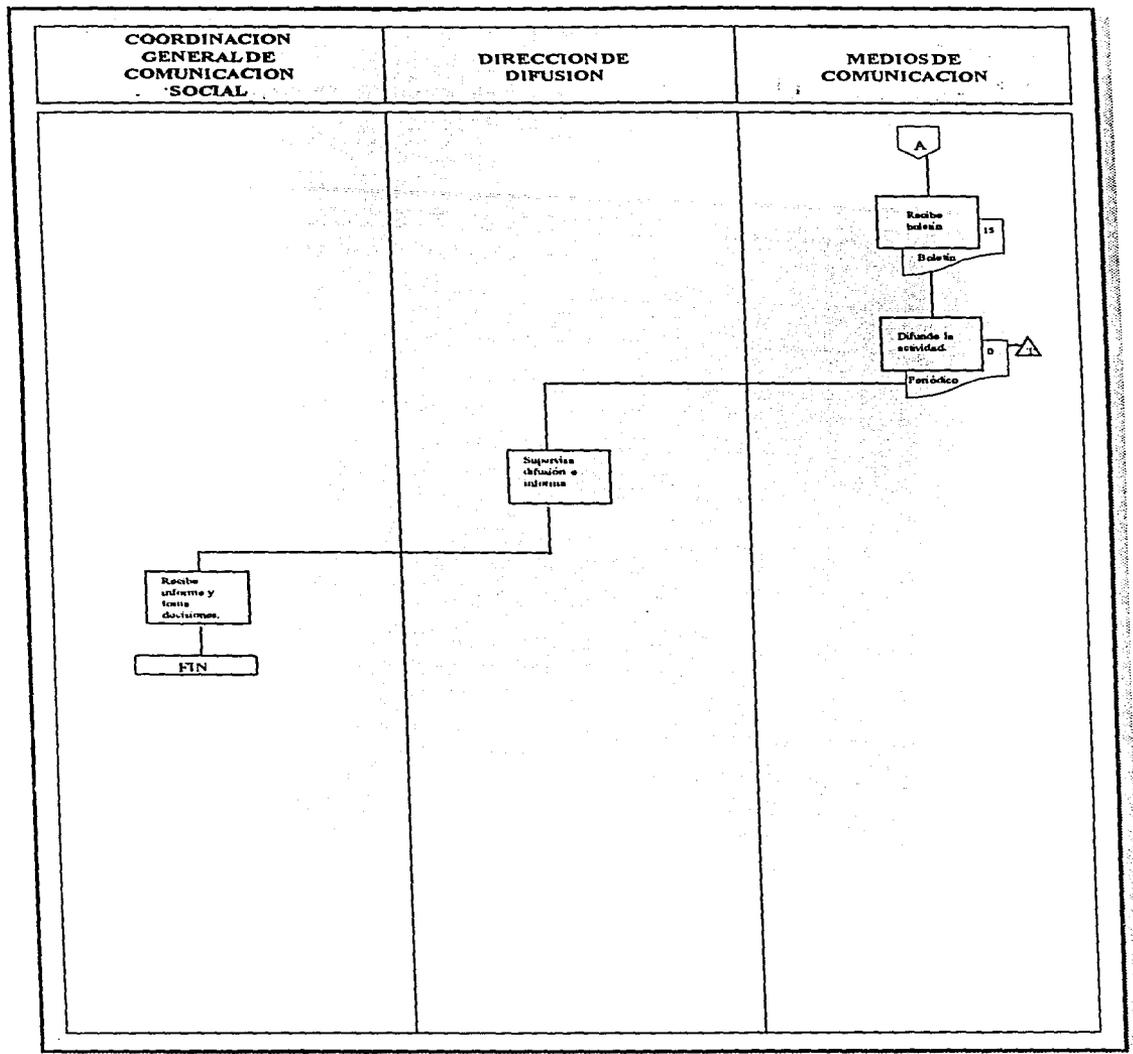
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
SEPTIEMBRE	1995	28

No.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTO
9	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE JUEGOS DEL BOLETIN Y ENTREGA A LOS MEDIOS DE COMUNICACION.	
10	MEDIOS DE COMUNICACION	RECIBEN EL BOLETIN Y DIFUNDEN LA ACTIVIDAD PROGRAMADA Y EXTRAORDINARIA EN SU PERIODICO.	
11	DIRECCION DE DIFUSION	SUPERVISA QUE LAS ACTIVIDADES SE DIFUNDAN EN FORMA CORRECTA Y OPORTUNA E INFORMA VERBALMENTE.	
12	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE INFORME Y TOMA DECISIONES.	







H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
SEPTIEMBRE	1995	31

CLAVE: CGCS-0595

PROCEDIMIENTO: VINCULO DE SERVIDORES PUBLICOS CON MEDIOS DE COMUNICACION.

No.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	DIVERSAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN AL AYUNTAMIENTO.	MEDIANTE OFICIO EN ORIGINAL Y COPIA SOLICITAN ENTREVISTA CON ALGUN MEDIO DE COMUNICACION, A FIN DE DIFUNDIR SUS ACTIVIDADES	OFICIO
2	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE, SELLA COPIA Y ENVIA	OFICIO
3	DIVERSAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN AL AYUNTAMIENTO.	RECIBE ACUSE Y ARCHIVA.	OFICIO (COPIA)
4	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	ANALIZA OFICIO Y ARCHIVA.	OFICIO
5	DIRECCION DE DIFUSION	GIRA INSTRUCCIONES A LA DIRECCION DE DIFUSION PARA QUE SELECCIONE EL MEDIO DE COMUNICACION DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS PREVIAMENTE ESTABLECIDOS. RECIBE INSTRUCCION Y SELECCIONA EL MEDIO DE ACUERDO CON LAS CARACTERISTICAS DE LA ENTREVISTA SOLICITADA. INFORMA VERBALMENTE SOBRE EL MEDIO ELEGIDO	
6	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE EL INFORME Y COMENTARIOS. ELABORA OFICIO EN ORIGINAL Y COPIA, A FIN DE INICIAR LOS TRAMITES CORRESPONDIENTES.	OFICIO
7	PRESIDENCIA MUNICIPAL	RECIBE OFICIO, SELLA COPIA Y ENVIA.	OFICIO
8	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE ACUSE Y ARCHIVA.	OFICIO (COPIA)
9	PRESIDENCIA MUNICIPAL	ANALIZA LA INFORMACION Y ARCHIVA. SI ESTA DE ACUERDO ELABORA OFICIO EN ORIGINAL Y COPIA AUTORIZANDO LA ELECCION DEL MEDIO INFORMATIVO Y ENVIA. SI NO ESTA DE ACUERDO ENVIA COMENTARIOS.	OFICIO



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIQUILUCAN.

HUIQUILUCAN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION

MES

AÑO

HOJA

SEPTIEMBRE

1995

32

No.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTO
10	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE COMENTARIOS Y CORRIGE. RECIBE OFICIO DE AUTORIZACION, SELLA COPIA Y ENVIA.	OFICIO
11	PRESIDENCIA MUNICIPAL	RECIBE ACUSE Y ARCHIVA.	OFICIO (COPIA)
12	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	ANALIZA OFICIO Y ARCHIVA. GIRA INSTRUCCIONES PARA INICIAR TRAMITES.	
13	DIRECCION DE DIFUSION	RECIBE INSTRUCCION. ELABORA PROPUESTA DE ENTREVISTA EN ORIGINAL Y COPIA. ARCHIVA COPIA.	PROPUESTA DE ENTREVISTA
14	MEDIO DE COMUNICACION SELECCIONADO	RECIBE PROPUESTA, LA ANALIZA Y ARCHIVA. REALIZA EL PROGRAMA DE ENTREVISTA EN ORIGINAL Y COPIA, ARCHIVA COPIA Y ENVIA.	PROPUESTA DE ENTREVISTA PROGRAMA DE ENTREVISTA
15	DIRECCION DE DIFUSION	RECIBE PROGRAMA DE ENTREVISTA, OBTIENE UNA COPIA. ELABORA OFICIO EN ORIGINAL Y COPIA, ANEXA PROGRAMA DE ENTREVISTA Y ENVIA.	PROGRAMA DE ENTREVISTA OFICIO
16	DIVERSAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN AL H. AYUNTAMIENTO.	RECIBE OFICIO, SELLA COPIA Y ENVIA.	OFICIO
17	DIRECCION DE DIFUSION	RECIBE ACUSE Y ARCHIVA.	OFICIO (COPIA)
18	DIVERSAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN AL H. AYUNTAMIENTO.	ANALIZAN EL PROGRAMA DE ENTREVISTA Y ARCHIVA.	PROGRAMA DE ENTREVISTA
19	MEDIO DE COMUNICACION SELECCIONADO	ACUDE A REALIZAR LA ENTREVISTA DE ACUERDO CON EL PROGRAMA.	PROGRAMA DE ENTREVISTA
20	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	ATIENDE AL MEDIO DE COMUNICACION Y LO CONDUCE AL LUGAR DE LA ENTREVISTA.	



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

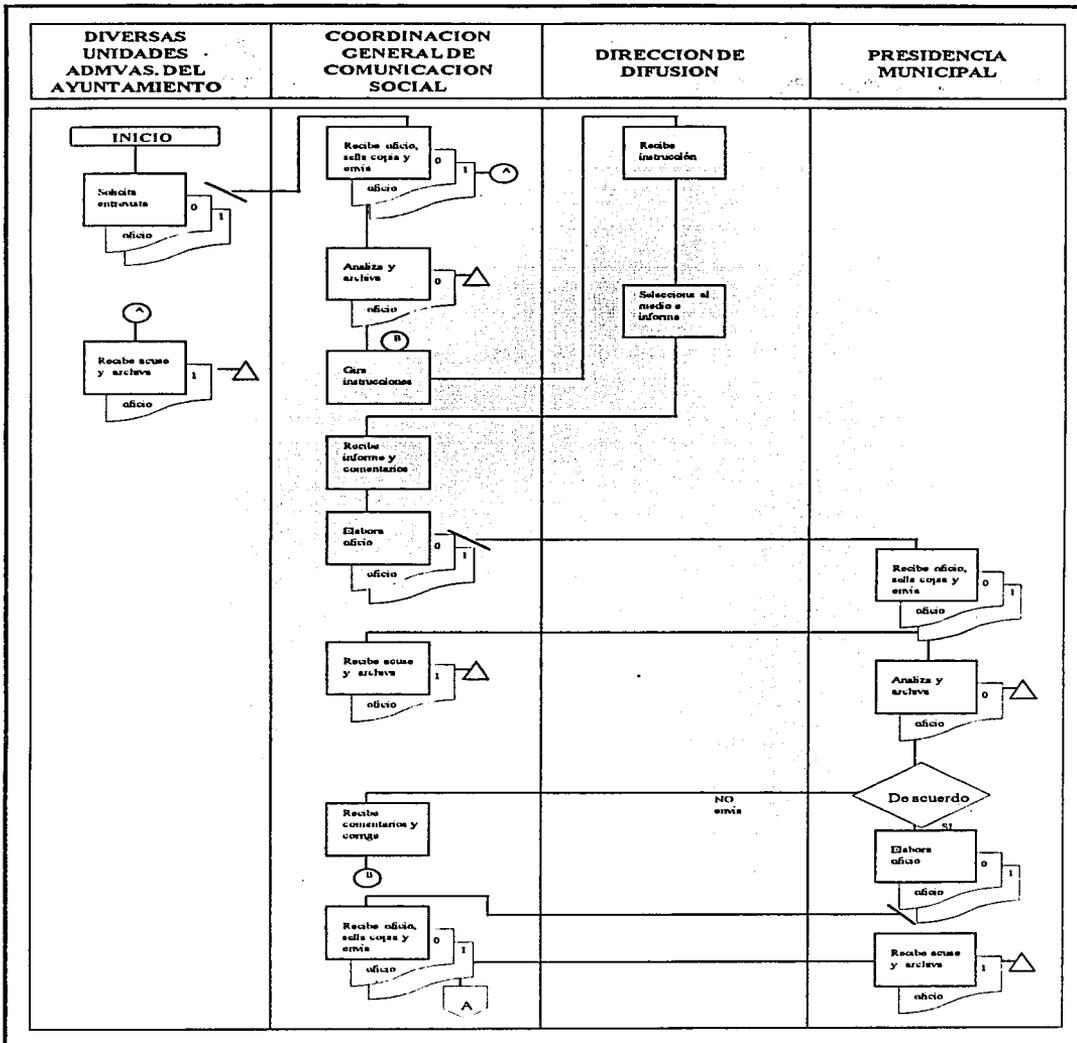
HUIXQUILUCAN

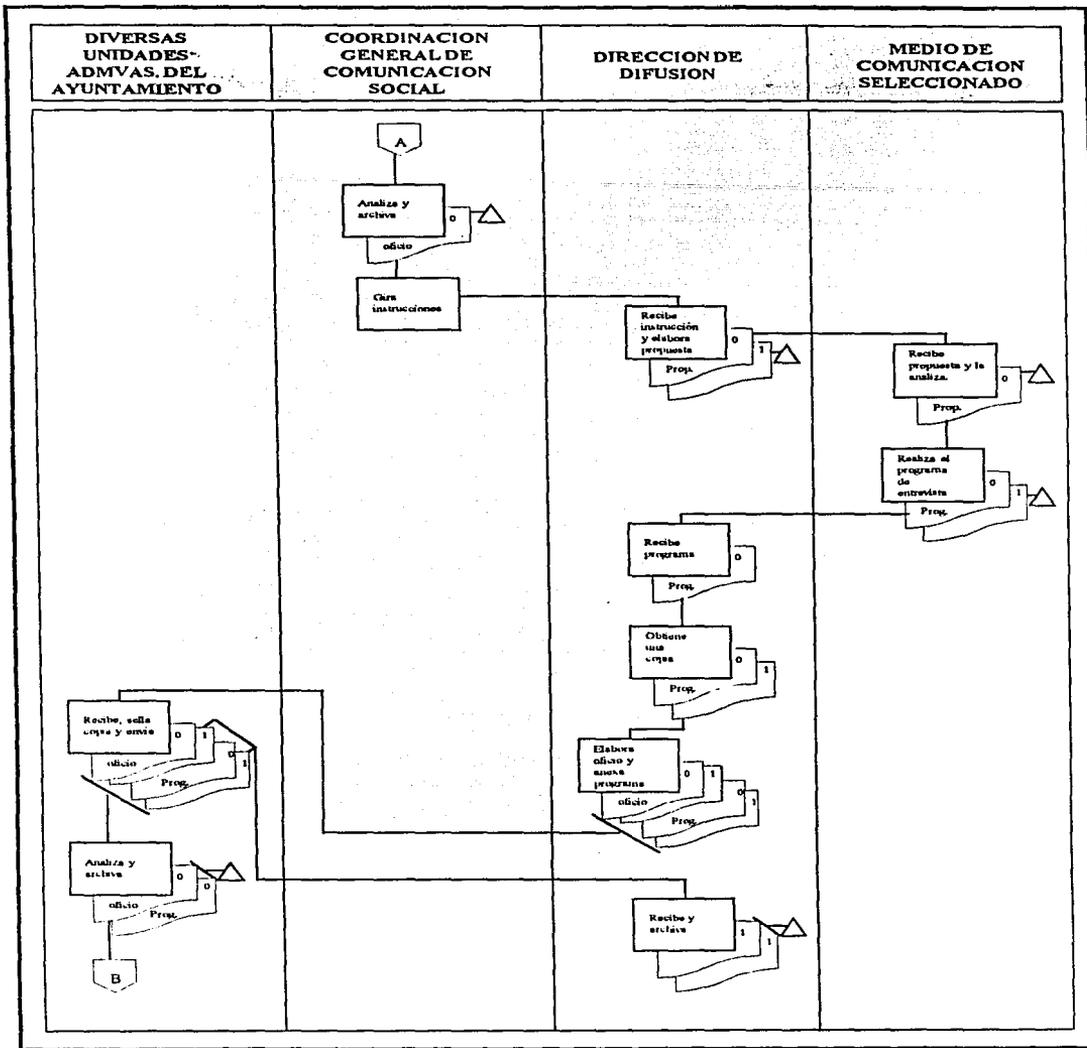
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

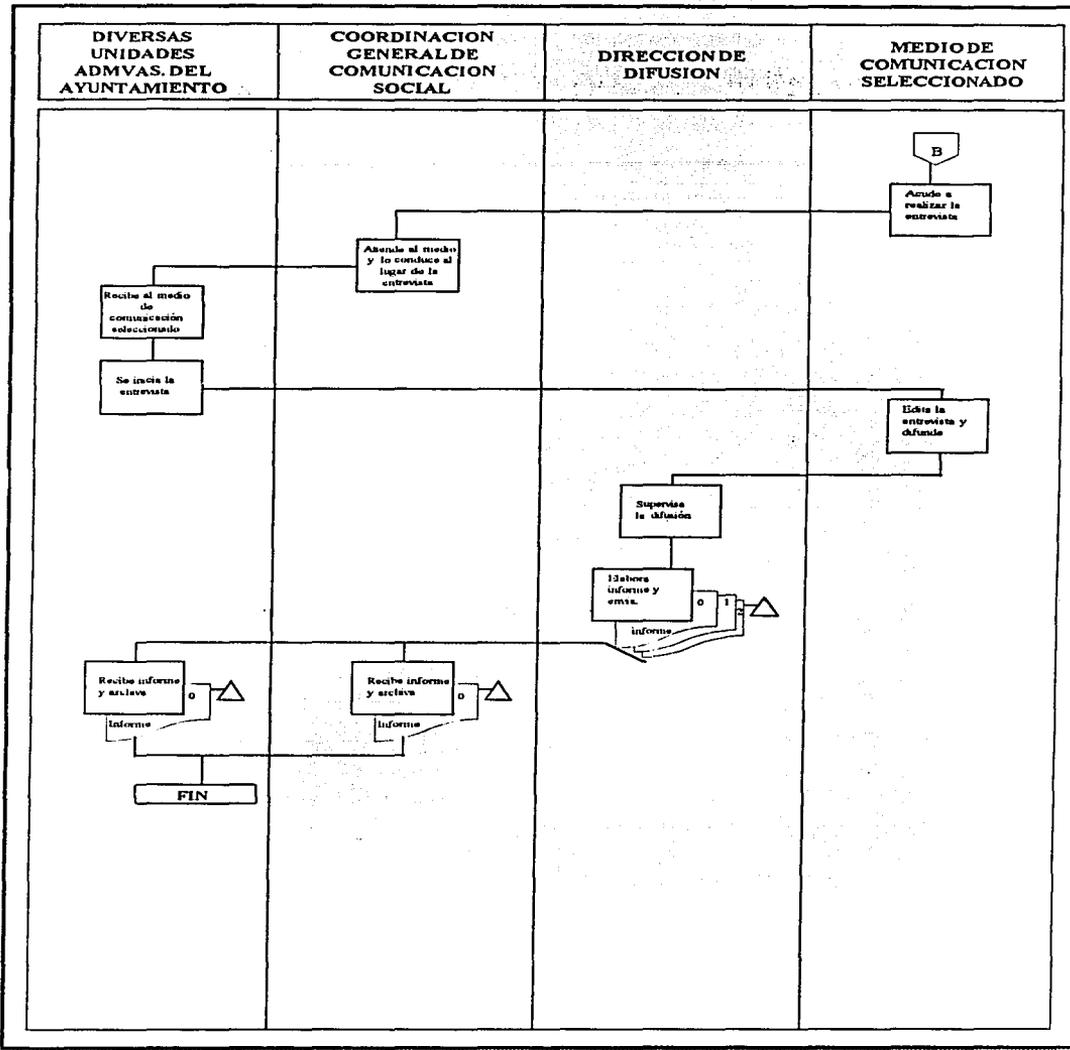
COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
SEPTIEMBRE	1995	33

No.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTO
21	DIVERSAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN AL AYUNTAMIENTO.	RECIBE AL MEDIO DE COMUNICACION Y SE INICIA LA ENTREVISTA.	
22	MEDIO DE COMUNICACION SELECCIONADO	EDITA ENTREVISTA Y DIFUNDE.	
23	DIRECCION DE DIFUSION	SUPERVISA LA DIFUSION. ELABORA INFORME EN ORIGINAL Y DOS COPIAS Y ARCHIVA UNA COPIA.	INFORME
24	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE INFORME Y ARCHIVA.	INFORME
25	DIVERSAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN AL AYUNTAMIENTO.	RECIBE INFORME Y ARCHIVA.	INFORME









H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

1981-82

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
SEPTIEMBRE	1995	37

CLAVE: CGCS-0695

PROCEDIMIENTO: ANALISIS Y SEGUIMIENTO DE NOTAS PUBLICADAS EN MEDIOS DE
COMUNICACION E INFORME SEMANAL.

No.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	DIRECCION DE DIFUSION DE (JEFATURAS DEPARTAMENTO)	ANALIZAN INFORMACION DEL MUNICIPIO EN MEDIOS LOCALES, ESTATALES Y NACIONALES. SELECCIONAN INFORMACION E INTEGRAN LA CARPETA HEMEROGRAFICA EN ORIGINAL.	CARPETA HEMEROGRAFICA
2	DIRECCION DE DIFUSION	REVISAR CARPETA Y AUTORIZA SU REPRODUCCION Y DISTRIBUCION.	
3	DIRECCION DE DIFUSION DE (JEFATURAS DEPARTAMENTO)	FOTOCOPIAN CARPETA. DISTRIBUYEN Y ARCHIVAN EL ORIGINAL. REALIZAN EL CONTROL DE LAS NOTAS PUBLICADAS DETERMINANDO SI LA INFORMACION ES POSITIVA, NEGATIVA O NEUTRA (ORIGINAL Y DOS COPIAS) ARCHIVAN TEMPORALMENTE.	CARPETA HEMEROGRAFICA CONTROL DE NOTAS PUBLICADAS
4	DIRECCION DE DIFUSION	ELABORA INFORME SEMANAL DE ACTIVIDADES RELEVANTES EN ORIGINAL.	INFORME SEMANAL
5	DIRECCION DE DIFUSION DE (JEFATURAS DEPARTAMENTO)	REVISAR INFORME Y AUTORIZA SU REPRODUCCION	
6	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	REPRODUCE EL INFORME SEMANAL. LO INTEGRAN JUNTO CON EL CONTROL DE NOTAS EN ORIGINAL Y DOS COPIA Y ENVIAN.	INFORME SEMANAL Y CONTROL
7	DIRECCION DE DIFUSION DE (JEFATURAS DEPARTAMENTO)	REVISAR INFORME. SI ESTA CORRECTO ELABORA OFICIO DE ENVIO EN ORIGINAL Y DOS COPIAS. SI ESTA INCORRECTO HACE OBSERVACIONES Y ENVIA.	OFICIO
		RECIBE LAS OBSERVACIONES Y CORRIGE	INFORME SEMANAL Y CONTROL



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

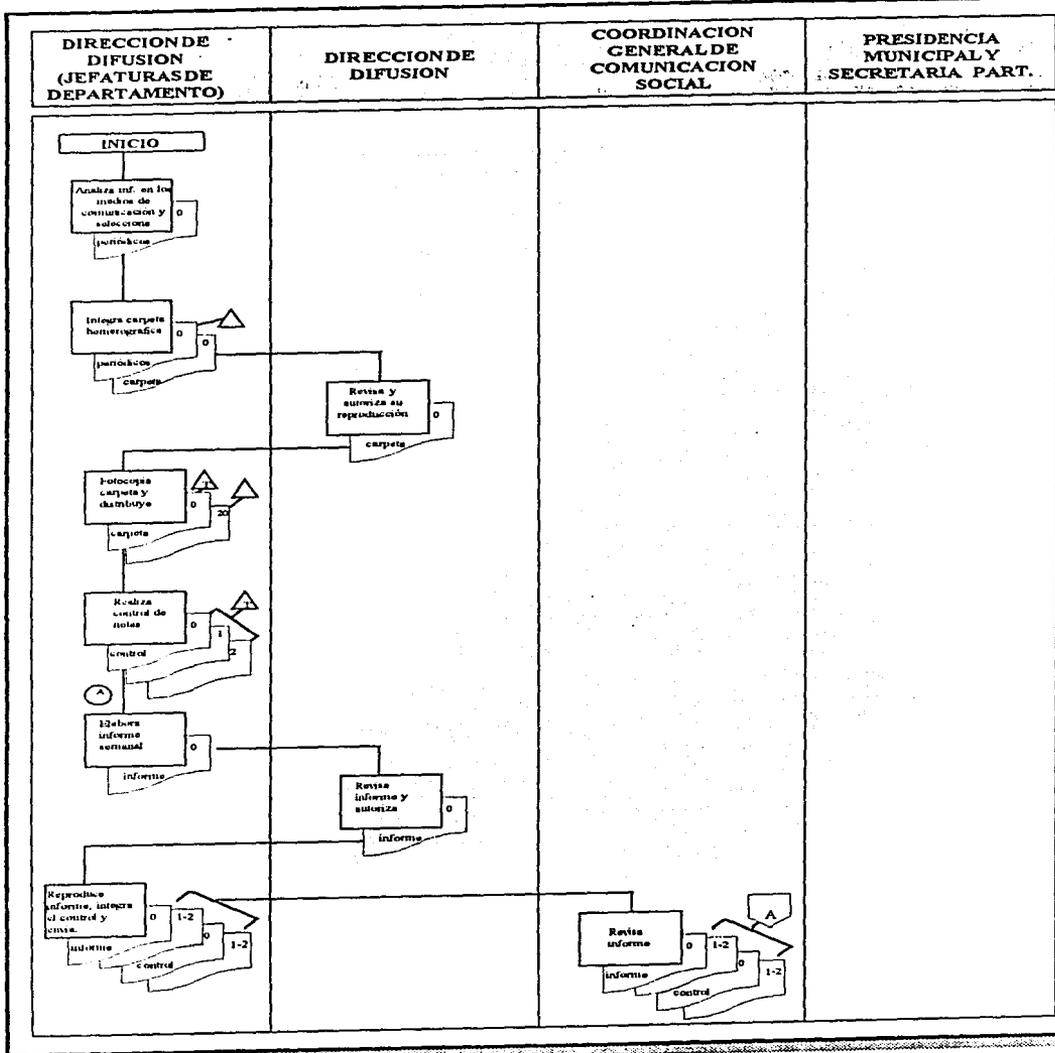
HUIXQUILUCAN

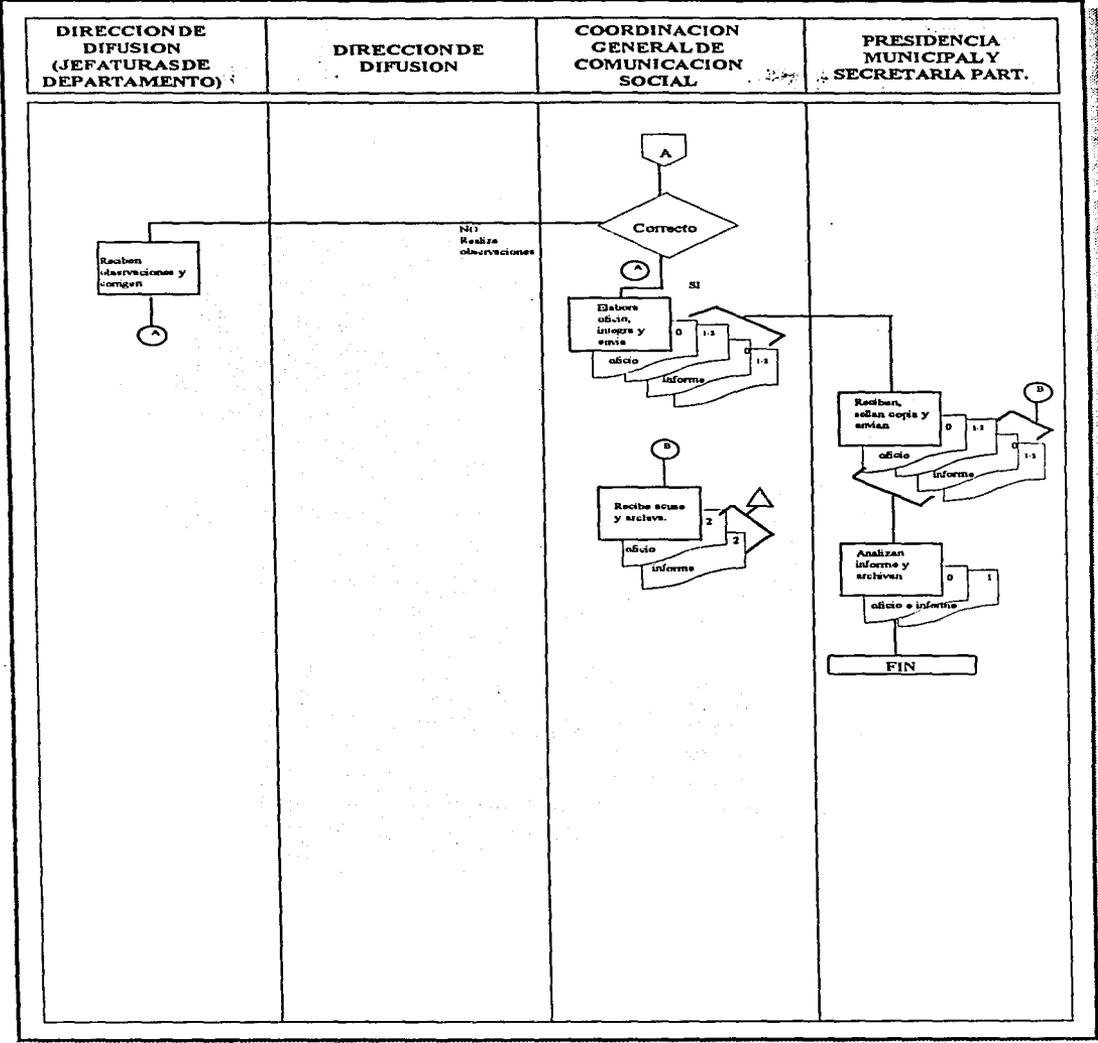
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
SEPTIEMBRE	1995	38

No.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTO
8	PRESIDENCIA MUNICIPAL Y SECRETARIA PARTICULAR	RECIBEN OFICIO E INFORME EN ORIGINAL Y COPIA, SELLAN LA SEGUNDA COPIA Y ENVIAN.	OFICIO E INFORME SEMANAL
9	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE ACUSE Y ARCHIVA.	OFICIO (COPIA)
10	PRESIDENCIA MUNICIPAL Y SECRETARIA PARTICULAR	ANALIZAN INFORME, LO INTEGRAN A SUS CONTROLES RESPECTIVOS PARA LLEVAR UN SEGUIMIENTO Y ARCHIVAN.	INFORME SEMANAL







H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIQUILUCAN.

HUIQUILUCAN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION

MES

AÑO

HOJA

SEPTIEMBRE

1995

41

CLAVE: CGCS-0795

PROCEDIMIENTO: GENERACION DE MEDIOS ALTERNOS

No.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	DIVERSAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN AL H. AYUNTAMIENTO.	SOLICITAN MATERIAL (CARTELES, TRÍPTICOS, VOLANTES) PARA DIFUNDIR SUS ACTIVIDADES, MEDIANTE OFICIO EN ORIGINAL Y COPIA.	OFICIO
2	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE SOLICITUD, SELLA COPIA Y ENVIA.	OFICIO
3	DIVERSAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN AL H. AYUNTAMIENTO.	RECIBE ACUSE Y ARCHIVA.	OFICIO (COPIA)
4	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	ANALIZA LA SOLICITUD Y AUTORIZA LA ELABORACION DEL MATERIAL. GIRA INSTRUCCIONES Y ENVIA LA SOLICITUD.	OFICIO
5	DIRECCION EDITORIAL	RECIBE INSTRUCCION, ANALIZA INFORMACION Y ARCHIVA. ELABORA VARIAS PROPUESTAS CON ORIGINALES MECANICOS Y ENVIA.	OFICIO ORIGINALES MECANICOS
6	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE PROPUESTAS, SELECCIONA LA MAS IDONEA Y ENVIA.	ORIGINALES MECANICOS
7	DIRECCION EDITORIAL	RECIBE PROPUESTA SELECCIONADA, ELIGE EL ORIGINAL MECANICO Y ARCHIVA LAS DEMAS PROPUESTAS REPRODUCE EL TOTAL DEL MATERIAL SOLICITADO Y ENVIA.	ORIGINAL MECANICO SELECCIONADO MATERIAL IMPRESO
8	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE MATERIAL, ELABORA OFICIO EN ORIGINAL Y COPIA Y ENVIA.	OFICIO
9	DIVERSAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN AL H. AYUNTAMIENTO.	RECIBE, SELLA COPIA Y ENVIA	OFICIO Y MATERIAL IMPRESO



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

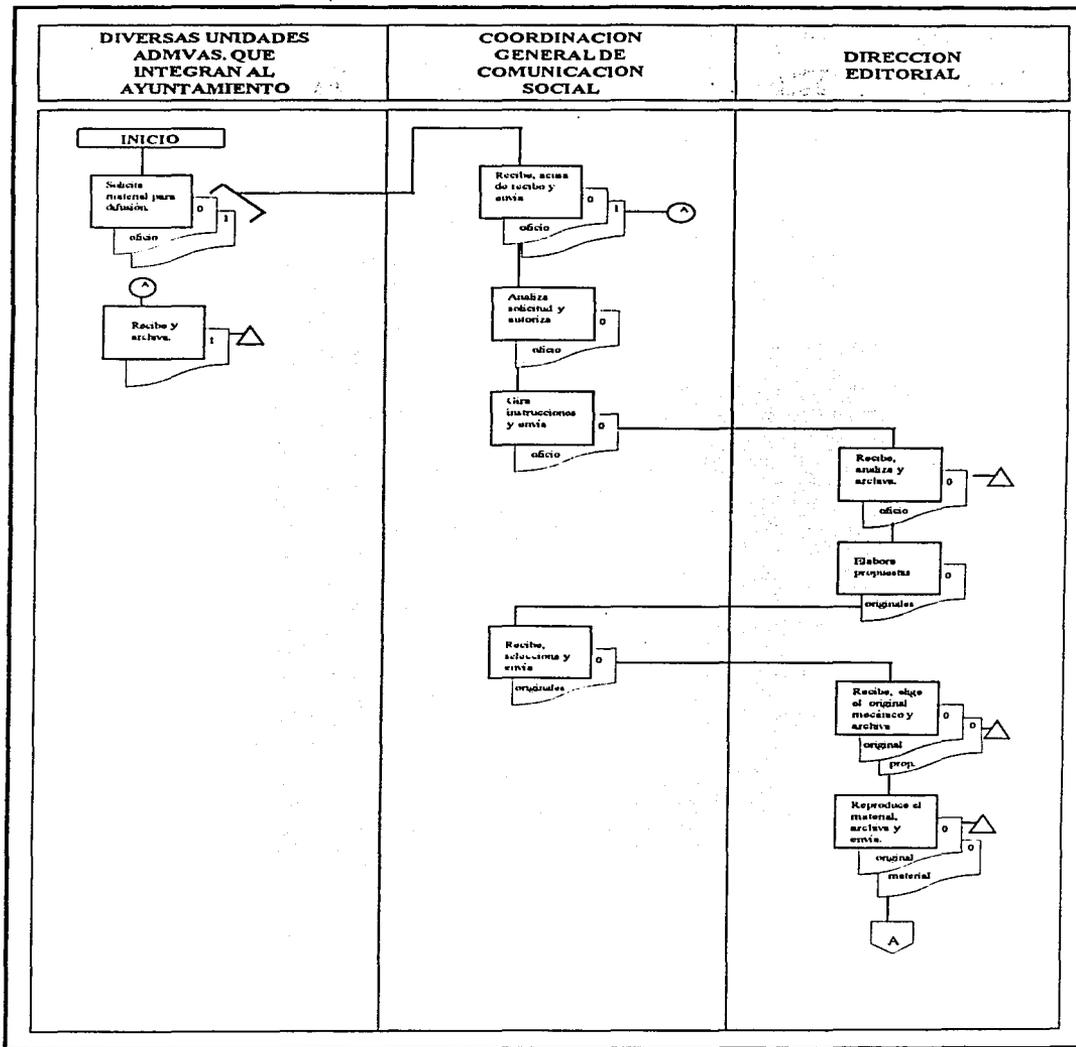
VER-11-07

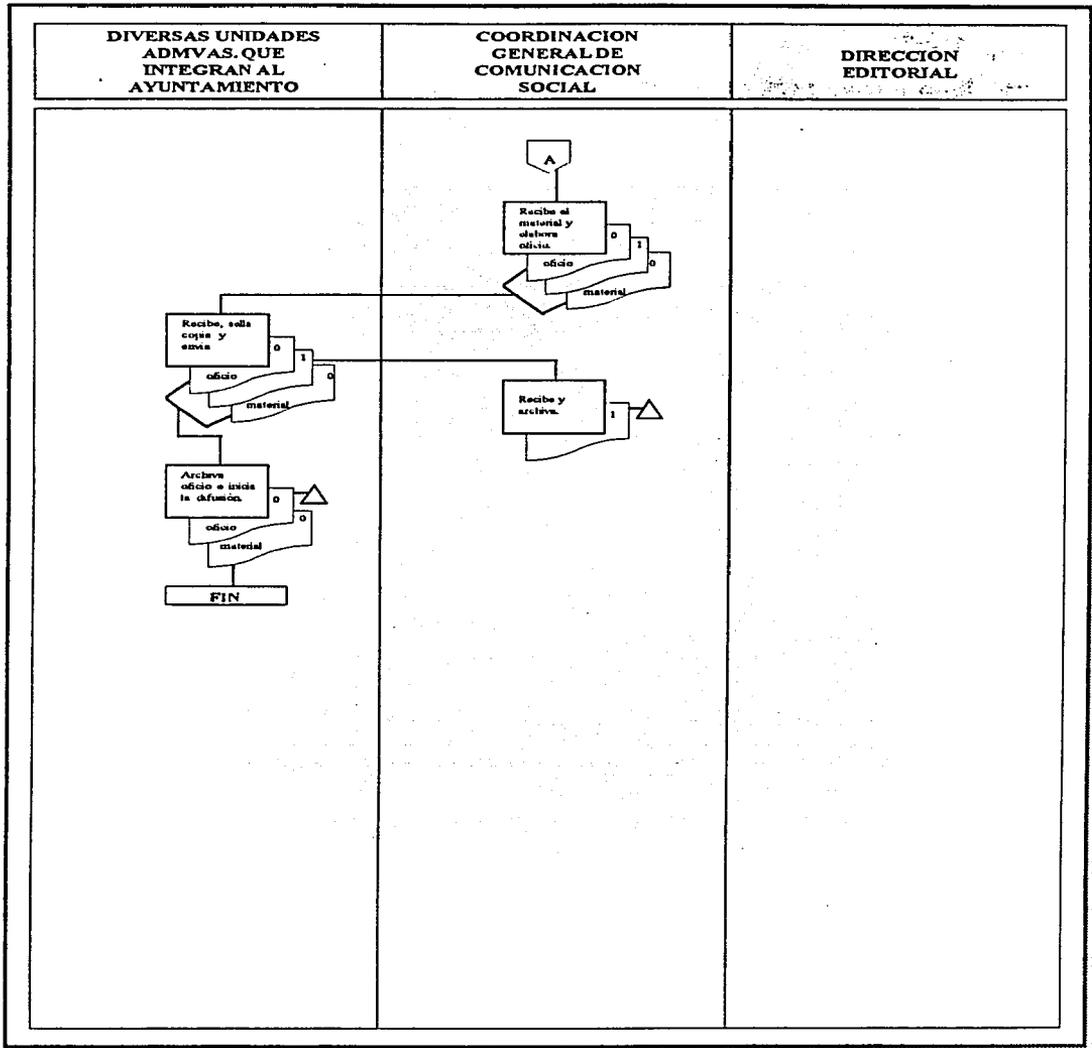
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
SEPTIEMBRE	1995	42

No.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTO
10	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE Y ARCHIVA.	OFICIO (COPIA)
11	DIVERSAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTEGRAN AL AYUNTAMIENTO. AL H.	ARCHIVA OFICIO E INICIA LA DIFUSION A TRAVES DEL MEDIO ALTERNO GENERADO.	OFICIO







H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

~~SECRETARÍA~~

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
SEPTIEMBRE	1995	45

CLAVE: CGCS-0895

PROCEDIMIENTO: PUBLICACIONES EDITORIALES (PERIODICO MURAL Y ORGANO INFORMATIVO)

No.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTO
1	DIRECCION EDITORIAL DE (JEFATURAS DEPARTAMENTO)	RECOPILAN BOLETINES DE PRENSA RELACIONADOS CON LAS ACTIVIDADES DEL AYUNTAMIENTO. INVESTIGAN TEMAS DE INTERES PARA INCLUIRLOS EN LAS PUBLICACIONES EDITORIALES. REDACTAN Y DISEÑAN EL CONTENIDO DE LOS REPORTAJES Y LOS ENVIAN PARA SU AUTORIZACION.	BOLETINES DE PRENSA REPORTAJES
2	DIRECCION EDITORIAL	ANALIZA LA INFORMACION, ELIGE LA MAS RELEVANTE, HACE CORRECCIONES Y ENVIA.	REPORTAJES
3	DIRECCION EDITORIAL DE (JEFATURAS DEPARTAMENTO)	RECIBEN CORRECCIONES Y COMENTARIOS. DISEÑAN CONTENIDO Y ELABORAN EL PROYECTO INICIAL	PROYECTO INICIAL
4	DIRECCION EDITORIAL	RECIBE EL PROYECTO INICIAL Y LOS SOMETE A AUTORIZACION	PROYECTO INICIAL
5	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE EL PROYECTO INICIAL CORRIGE Y ENVIA. AUTORIZA SU REPRODUCCION Y ENVIA.	PROYECTO INICIAL
6	DIRECCION EDITORIAL DE (JEFATURAS DEPARTAMENTO)	INTEGRAN EL MATERIAL, ELABORAN EL PERIODICO MURAL Y LO DISTRIBUYEN. EN EL CASO DEL ORGANO INFORMATIVO, PARA SU ELABORACION ES NECESARIO ACUDIR A TALLERES DE IMPRESION ESPECIALIZADOS CON EL MATERIAL YA DISEÑADO.	PERIODICO MURAL
7	TALLERES	RECIBEN EL MATERIAL Y ELABORAN EL PRIMER PROYECTO	PROYECTO DE PERIODICO



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

HUIXQUILUCAN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION

MES

AÑO

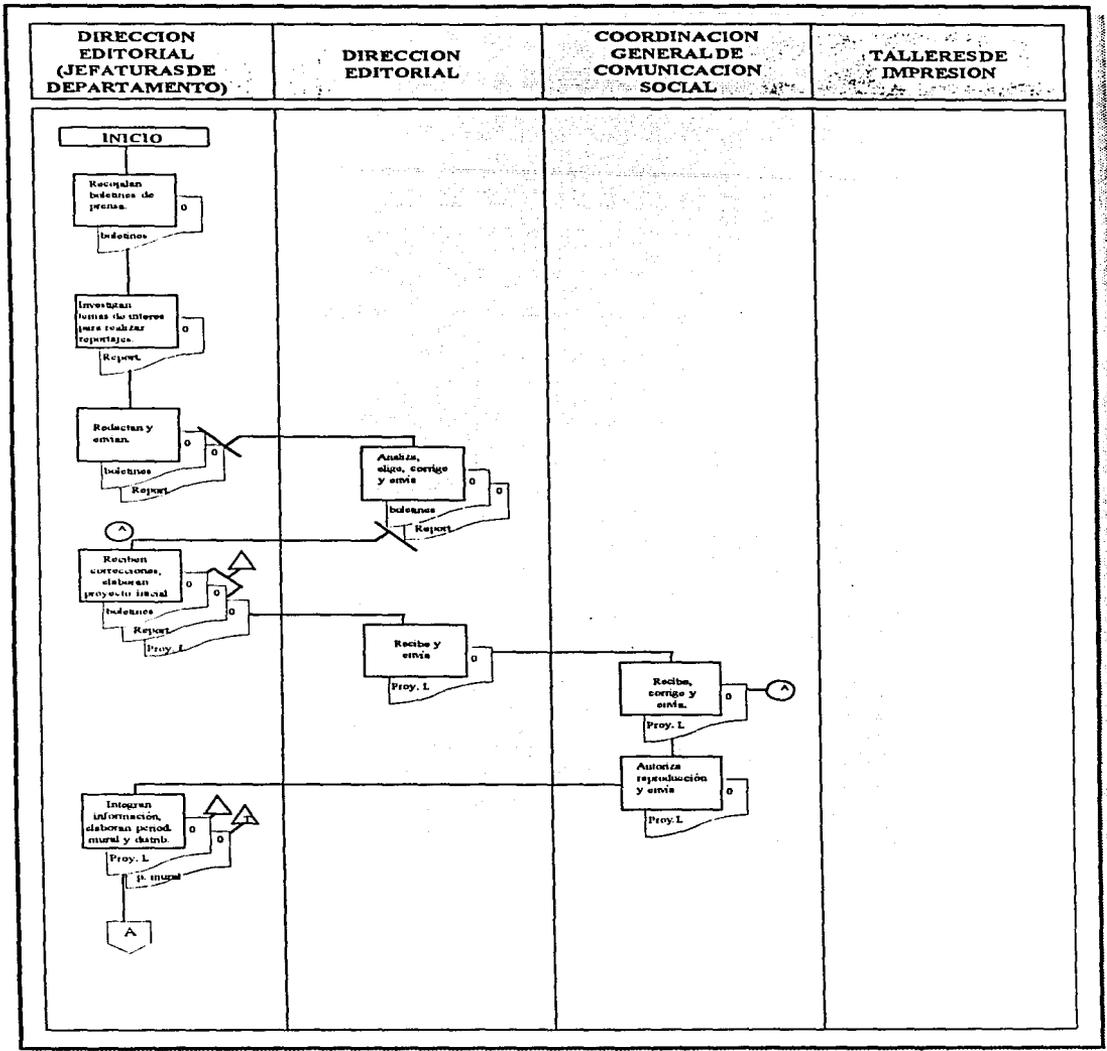
HOJA

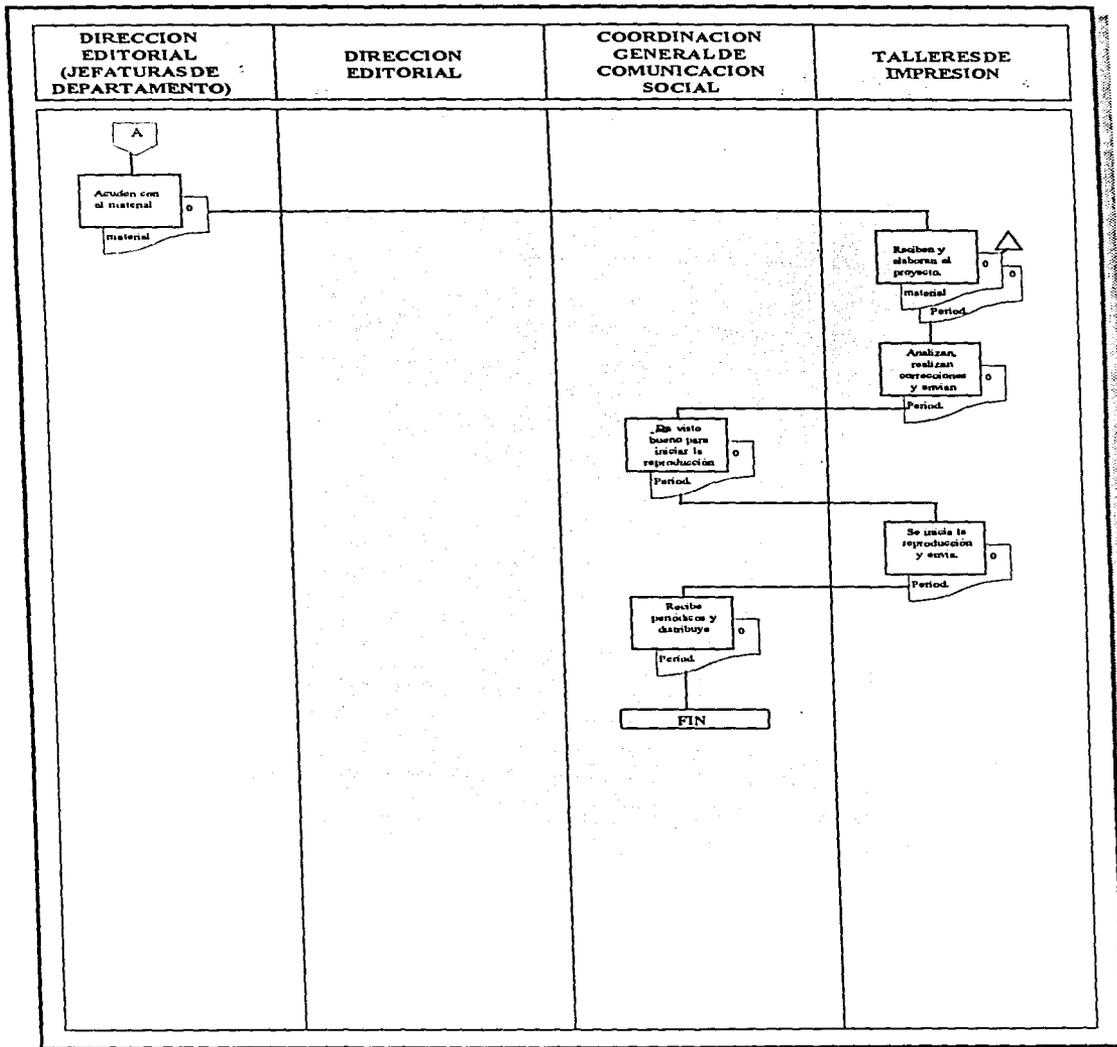
SEPTIEMBRE

1995

46

No.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTO
8	DIRECCION EDITORIAL (JEFATURAS DE DEPARTAMENTO)	ANALIZAN EL PROYECTO Y COMIENZAN A REALIZAR CORRECCIONES Y ENVIA.	PROYECTO DE PERIODICO
9	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	DA EL VISTO BUENO PARA INICIAR LA REPRODUCCION DEL PERIODICO	PROYECTO DE PERIODICO
10	TALLERES	INICIA LA REPRODUCCION DEL PERIODICO Y ENVIA.	PERIODICO
11	COORDINACION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL	RECIBE PERIODICOS Y DISTRIBUYE.	PERIODICO





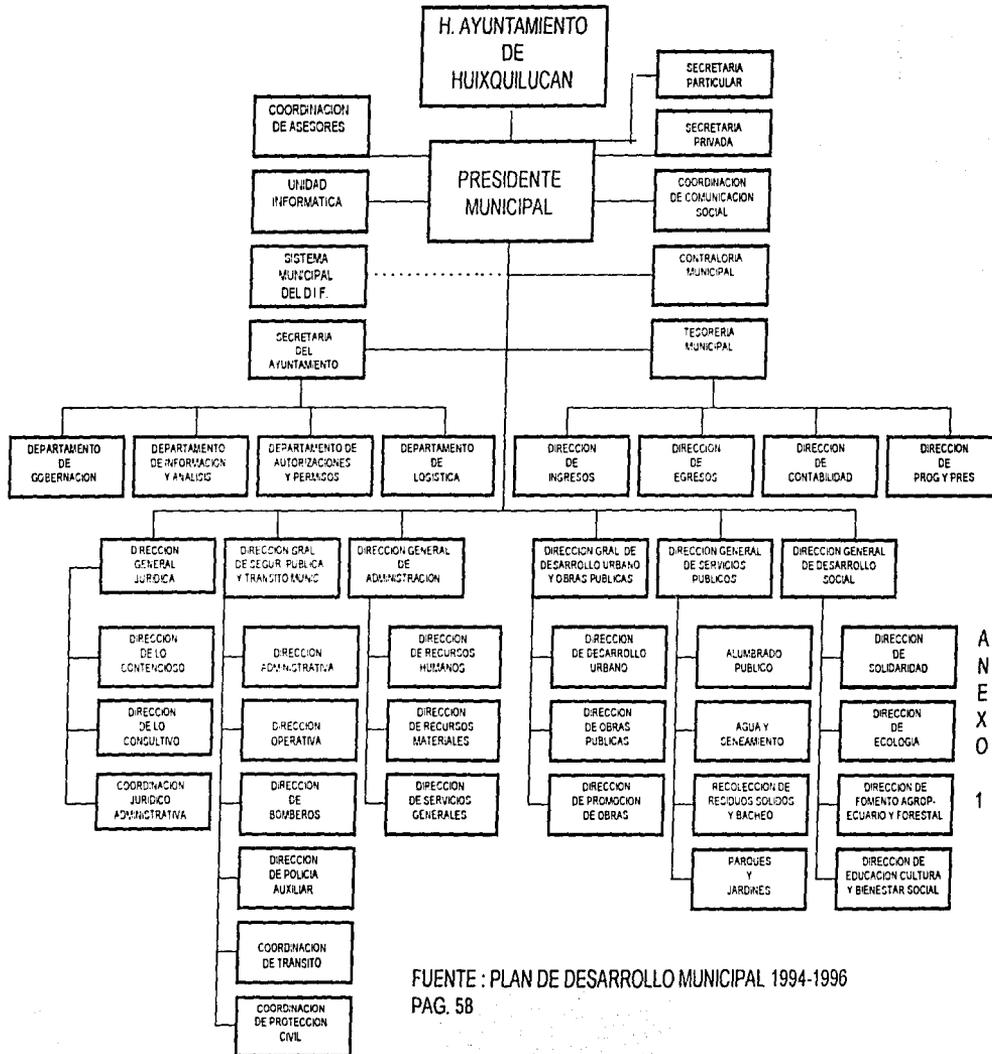


H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUIXQUILUCAN.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**COORDINACION GENERAL DE
COMUNICACION SOCIAL**

VI. FORMATOS Y ANEXOS



A
N
E
X
O

1

FUENTE : PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 1994-1996
PAG. 58

**INFORME SEMANAL DEL PRESIDENTE
MUNICIPAL****COORDINACION GENERAL
DEL C. GOBERNADOR****5. COMUNICACION SOCIAL**

DIA	SEGUIMIENTO DE NOTAS Y PROGRAMAS	SUGERENCIAS DEL PRESIDENTE MUNICIPAL			
		A FAVOR	EN CONTRA	NEUTRAS	OTROS

	AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE HUIXQUILUCAN DIRECCION GENERAL DE COMUNICACION SOCIAL ORDEN DE INSERCIÓN	ORDEN
		No.
		FECHA

MEDIO	ATENCIÓN:
-------	-----------

SIRVASE A ORDENAR LA INSERCIÓN EN. DIARIO REVISTA SUPLEMENTO

FECHA DE INSERCIÓN: _____

GUIA DE LA INSERCIÓN: _____

MEDIDA: _____ POSICIÓN: _____

FACTURA A NOMBRE DE : _____ _____ DIRECCION _____ TELEFONO _____	DIRECTOR GENERAL _____ LIC. ALEJANDRO HERNANDEZ
---	---



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUXQUILUCAN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE
COMUNICACION SOCIAL

VII. VALIDACION Y CREDITOS



H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL
DE HUXQUILUCAN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COORDINACION GENERAL DE
COMUNICACION SOCIAL

FECHA DE ELABORACION		HOJA
MES	AÑO	
SEPTIEMBRE	1995	54

COORDINACION GENERAL DE
COMUNICACION SOCIAL

DIRECCION DE DIFUSION

DIRECCION EDITORIAL

DEPARTAMENTO DE
ANALISIS Y SEGUIMIENTO