

45
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL

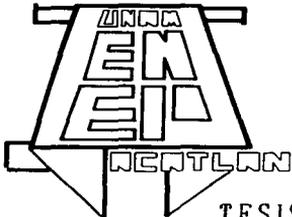
**LA FUNCIONALIDAD DE LA COMUNICACION
EN LA COORDINACION DE DESARROLLO
Y FORMACION PERMANENTE DEL
INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACION PUBLICA, A.C.**

**Para obtener el título de Licenciado en Periodismo
y Comunicación Colectiva**

CLAUDIA RODRIGUEZ BENITEZ

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES
"ACATLAN"**

004252



MEXICO. D.F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

AGRADECIMIENTO

En primera instancia, quiero dar gracias a DIOS, por haber permitido el desarrollo del presente trabajo, así como, por haberme brindado el apoyo de todas aquellas personas que han hecho posible la elaboración de esta memoria.

En segunda instancia, quiero agradecer a mis padres por todo el apoyo moral, espiritual y económico que me otorgaron, y a quienes especialmente, dedico este trabajo.

Asimismo, a Elizabeth y a Víctor, (mis hermanos) por su apoyo y comprensión.

En particular, agradezco a mis sinodales: Alejandro Byrd Orozco, (Asesor), Jaime Pérez Dávila, Diego Juárez Chávez, Enrique Arellano Aguilar y José Manuel Aquino Balderas.

Finalmente, quiero hacer extenso este agradecimiento a mis amigos, por el apoyo y entusiasmo que siempre me ofrecieron durante la elaboración de esta memoria, principalmente, al Lic. Francisco Alvarado Velasco, Subcoordinador de Actualización Institucional del Instituto Nacional de Administración Pública.

CONTENIDO TEMATICO

PRESENTACION

CAPITULO I ¿QUE ES EL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA?

1.1	Antecedentes institucionales	
1.1.1	Origen del instituto.....	1
1.1.2	Misión/visión.....	2
1.1.3	Objetivos organizacionales.....	3
1.1.4	Funciones específicas.....	4
1.2.	Estructura organizacional	
1.2.1	Organigrama general.....	7
1.2.2	Estructura funcional y actividades estratégicas operacionales.....	9
1.3	Prospectiva Institucional.....	16

CAPITULO II FUNCIONES BASICAS EN EL PUESTO: ANALISTA DE CAPACITACION DE LA SUBCOORDINACION DE CAPACITACION Y CONTROL ESCOLAR DE LA COORDINACION DE DESARROLLO Y FORMACION PERMANENTE DEL INAP

2.1	Descripción del Puesto	
2.1.1	Objetivo	
2.1.1.1	Objetivo General.....	19
2.1.1.2	Objetivo Especifico.....	19
2.1.2	Actividades.....	19
2.1.2.1	Relaciones Públicas.....	20
2.1.2.2	Difusión.....	21
2.1.2.3	Capacitación y Control Escolar.....	22
2.2	Posición del Puesto en el Instituto	
2.2.1	Organigrama de la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente.....	23
2.2.1.1	Ubicación del Puesto en el Area.....	25
2.3	Funcionalidad del puesto de enero 1993 a diciembre de 1996	
2.3.1	Actividades Sustantivas	27
2.3.1.1	Programa para la organización de un evento	
2.3.1.1.1	Especializaciones	
2.3.1.1.2	Diplomados	
2.3.1.1.3	Cursos/programas	
2.3.1.1.4	Seminarios	
2.3.1.1.5	Talleres	
2.3.2	Actividades secundarias.....	39
2.4	Problemática del puesto.....	40

**CAPITULO III LA COMUNICACION EN LA COORDINACION DE
DESARROLLO FORMACION PERMANENTE DEL
INAP**

3.1	Comunicación Interna.....	43
	3.1.1 Memorándumes.....	44
	3.1.2 Circulares.....	46
	3.1.3 Avisos	47
	3.1.4 Directorio Organizacional.....	47
	3.1.5 Manuales	49
	3.1.6 Carteles.....	49
	3.1.7 Otros.....	51
	3.1.7.1 Boletines Informativos.....	51
	3.1.7.2 Puestos de información.....	52
	3.1.7.3 Informes.....	52
	3.1.7.4 Medio auditivo-teléfono.....	54
	3.1.7.5 El Sistema de Sugerencias y el Periódico Mural.....	55
3.2	Comunicación Externa.....	57
	Promoción, Difusión y Publicidad de Eventos	
	3.2.1 Carta promoción.....	58
	3.2.1.1 Base de datos.....	59
	3.2.2 Trípticos.....	59
	3.2.3 Publicidad periódico.....	61

3.2.4	Publicidad radiofónica.....	62
3.2.5	Publicidad televisiva.....	62
3.2.6	Revista de difusión (Revista de Administración Pública-RAP).....	63
3.2.7	Revista informativa "ACCION".....	65
3.2.8	Promoción y Publicidad General Institucional.....	65
3.3	Relaciones Públicas.....	67
3.3.1	Enlaces Interpersonales.....	67
3.3.2	Reuniones para la promoción de cursos institucionales.....	69
3.3.3	Enlaces telefónicos.....	72

**CAPITULO IV LA COMUNICACION EFICAZ Y EFICIENTE EN EL
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN
PUBLICA..... 73**

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA Y HEMEROGRAFIA

PRESENTACION

La situación que hoy en día se vive en el mundo, es una situación de cambios y evoluciones vertiginosas, en donde las naciones luchan por mantenerse en un nivel óptimo en todos los ámbitos: en lo social, en lo político, en lo económico, en lo cultural; entre otros. Es así, como nuestro país atraviesa por una etapa histórica, con cambios de gran relevancia que impulsan a su transformación y fortalecimiento. Dentro de este contexto, las instituciones trabajan por responder a los nuevos retos que exige la vida nacional.

Por lo cual, el Instituto Nacional de Administración Pública, desde su origen, ha coadyuvado en la transformación y fortalecimiento de sus actividades funcionales y de su estructura organizacional, con el propósito de cumplir con su misión principal: contribuir a la promoción y difusión de las Ciencias Administrativas y del desarrollo de la Administración Pública en México. Asimismo, estudiar el impulso de la investigación teórica y aplicada de la formación y actualización de los servidores públicos, así como también del apoyo a los Institutos de Administración Pública de las Entidades Federativas y colaborar con los Gobiernos Estatales y Municipales a través de la organización de cursos de actualización, talleres, conferencias, seminarios, diplomados y especializaciones, asimismo, consultorías y diagnósticos institucionales, que conlleven a la profesionalización de las instituciones y específicamente de los recursos humanos de las mismas.

La inquietud conjunta de la elaboración de este trabajo, es precisamente, el estudiar a detalle la situación que vive actualmente el Instituto Nacional de Administración Pública y la aplicación de los conocimientos adquiridos sobre la comunicación organizacional, tema de suma importancia para cualquier organización.

Bajo este contexto, el presente trabajo Memoria de Desempeño Profesional: "**LA FUNCIONALIDAD DE LA COMUNICACION EN LA COORDINACION DE DESARROLLO Y FORMACION PERMANENTE DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA, A.C.**" tiene como objetivo principal presentar como se maneja la comunicación en una área de gran desarrollo operativo funcional, como es la CDFP, de este Instituto.

Por consiguiente, el capítulo I: ¿Qué es el Instituto Nacional de Administración Pública? se presentará de manera general al INAP, en donde mencionaré datos relacionados con el origen de esta institución, su misión y su visión, sus funciones específicas que desarrolla, mostraré su estructura organizacional a través del organigrama general y funcional del mismo. Asimismo, comentaré hacia dónde va y que es lo que quiere alcanzar este organismo en un futuro.

Otro de los apartados que contiene este trabajo es el capítulo II: Funciones Básicas en el Puesto: Analista de Capacitación de la Subcoordinación de Capacitación y Control Escolar de la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente del INAP.

Este capítulo tiene como objetivo principal describir la funcionalidad del cargo que desempeño en la SCCE de la CDFP de este Instituto. Por consiguiente, realizaré una breve descripción sobre las actividades que desarrollo en la funcionalidad de mi cargo, la posición que ocupa el mismo en la estructura funcional operativa del instituto y comentaré la problemática general que se presenta en este puesto.

Bajo esta función principal, mi labor en esta institución como analista de capacitación, me ha permitido contribuir en el cumplimiento de la misión de este organismo, que en lo particular ha sido una gran oportunidad para el desarrollo de los conocimientos adquiridos en la universidad como profesional de la carrera de periodismo y comunicación colectiva.

En base a mi preparación profesional que tuve en la universidad y a los estudios de las especializaciones (en Habilidades Directivas y en Administración Pública -que he tenido la oportunidad de estudiar en esta Institución-), he podido adquirir los conocimientos e instrumentos para ampliar mi visión y estudiar de cerca los acontecimientos que se viven hoy en día en nuestro país y sobretodo la problemática que muchas instituciones tienen por la falta de programas de acciones operativas en comunicación que permita conllevar al cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales, que sin duda alguna el Instituto Nacional de Administración Pública, no ha sido la excepción.

Considero que el Instituto Nacional de Administración Pública es un organismo de gran reconocimiento y prestigio, que sin duda ha cumplido hasta el momento con sus objetivos y que sigue y seguirá trabajando para poder lograr un cuadro de funcionarios eficientes y eficaces en nuestro país.

Sin embargo, en consideración personal la comunicación dentro de cualquier organismo institucional viene siendo la parte medular del manejo de las funciones operacionales de la misma.

En este sentido, el capítulo III: La Comunicación en la Subcoordinación de Capacitación y Control Escolar de la CDFP, tiene como propósito exponer como se maneja la comunicación en sus distintos niveles en esta área.

Finalmente, en el cuarto capítulo comentaré que importancia tiene la comunicación eficaz y eficiente en una institución de reconocimiento y prestigio como es el Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.. Asimismo, agregaré algunos elementos importantes a considerar para el manejo y funcionamiento eficaz de la comunicación organizacional del INAP.

Por tal motivo, el propósito de la elaboración de esta memoria permitirá estudiar el manejo de los distintos niveles de la comunicación institucional, detectando las fortalezas que han permitido el cumplimiento de la misión/visión en base a la realización de los objetivos institucionales del Instituto.

CAPITULO I

¿QUE ES EL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA?

1.1 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

1.1.1 ORIGEN DEL INSTITUTO

El Instituto Nacional de Administración Pública, A.C surge formalmente el 16 de abril de 1955, desde su fundación ha contribuido en el desarrollo de las Ciencias Administrativas y en la Administración Pública de nuestro país.

La idea de crear una institución de reconocimiento en esta materia, se origina a partir de la clara visión de un grupo de prestigiosos mexicanos dedicados al estudio del derecho administrativo y la función pública, "el Instituto Nacional de Administración Pública, A.C., queda constituido como asociación civil que cuenta con un patrimonio propio, el cual se integra con los bienes que adquiere por los siguientes conceptos:

- 1) Las cuotas de sus miembros, cuyo monto será determinado por el Consejo Directivo
- 2) Los subsidios de las Instituciones Oficiales, Federales, Estatales o Municipales
- 3) Los elementos provenientes de la asistencia técnica internacional
- 4) Los productos derivados de la venta de publicaciones, la remuneración de estudios administrativos y otro tipo de servicios prestados
- 5) Los legados, donaciones u otro tipo de aportaciones." (1)

(1) Acta Constitutiva del Instituto Nacional de Administración Pública. México. 1955. pp.

De esta manera, el Instituto Nacional de Administración Pública, es un organismo independiente dedicado exclusivamente a la actividad científica y técnica, que procura mantener relaciones de colaboración con las autoridades gubernamentales sin menoscabo de la libre investigación, discusión y crítica de los problemas administrativos de México.

Desde el origen del Instituto, el Consejo Directivo ha estado presidido por distinguidos mexicanos y funcionarios de la Administración Pública Mexicana, entre los que destacan por su trayectoria en esta Institución: Gabino Fraga de 1955 a 1961 (primer presidente del INAP), consecuentemente, Gustavo Martínez Cabañas de 1961 a 1968, Andrés Caso Lombardo de 1968 a 1977, Luis García Cárdenas de 1977 a 1983, Ignacio Pichardo Pagaza de 1983 a 1988, Raúl Salinas Lozano de 1988 a 1993 y actualmente el Presidente del Consejo Directivo lo representa Adolfo Lugo Verduzco, el cual funge en este cargo desde el año de 1993.

1.1.2 MISION/VISION

Como anteriormente se ha mencionado, el Instituto Nacional de Administración Pública tiene una gran tarea como promotor en la difusión de las Ciencias Administrativas y de la Administración Pública de nuestro país. Es por ello, que su misión trasciende en la contribución del mejoramiento de la Administración Pública a través de la organización de cursos de actualización, talleres, seminarios, conferencias coloquios, mesas redondas, diplomados, especializaciones y consultorías que permiten a los funcionarios públicos la adquisición de conocimientos actualizados y de intercambio de información, con el propósito de mejorar los procesos administrativos que conlleven a elevar la productividad con calidad, eficacia y eficiencia en las funciones de los servidores públicos.

Por lo anterior, uno de los propósitos de esta Institución como visión organizacional es lograr día con día, un mejoramiento del servicio que brinda este organismo, obteniendo una mayor productividad con buenos resultados que coadyuven a la excelencia de la capacitación, actualización y preparación del servidor público y de las organizaciones que depositan su confianza y apoyo en el INAP.

Bajo esta misión/visión el INAP busca incrementar su prestigio y reconocimiento, mediante la adquisición de nuevos conocimientos, de información, de métodos, de instrumentos y de herramientas de vanguardia y de metodologías de punta; así como también de personal capacitado y preparado en las áreas de desempeño que se traten.

1.1.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

El Instituto Nacional de Administración Pública tiene como objetivo primordial: promover el desarrollo y difusión de las Ciencias Administrativas en México. Asimismo, funge como órgano de Información y asesoría para el Gobierno Federal y los Gobiernos Estatales y Municipales, que a partir de la fecha en que se fundó coadyuva en la capacitación, actualización, formación e instrumentación de procesos de competitividad y cambio de la Administración en México.

Por consiguiente, "el Instituto Nacional de Administración Pública, para poder llevar a cabo su objetivo general desarrolla los siguientes objetivos específicos:

- 1) **Agrupar los esfuerzos de las personas interesadas en el estudio, la investigación o la práctica de la administración pública.**
- 2) **Promover el intercambio de información y el estudio de los problemas administrativos de México, así como el desarrollo de la teoría y la práctica de la administración.**
- 3) **Sugerir y proponer el mejoramiento de las actividades administrativas, mediante la investigación de las oficinas del Gobierno y por la recomendación de técnicas y métodos administrativos, cuando para ello sea consultado.**
- 4) **Servir como órgano de información y consejo para los gobiernos Federal, Estatal y Municipal, en los aspectos concretos de la administración pública y en la instrumentación adecuada de sus programas, a solicitud de los Gobiernos interesados.**

- 5) Constituir un centro de divulgación y síntesis de las experiencias recogidas en las oficinas del Gobierno, procurando canalizarlas hacia un fin constructivo
- 6) Fomentar el acercamiento entre el público y la Administración, creando las bases para lograr un entendimiento recíproco respecto a los problemas administrativos.
- 7) Promover la inclusión de programas y materias en las universidades y centros de educación superior en el país, sobre los temas específicos de la administración pública.
- 8) Mantener una relación constante y sistemática con las instituciones y organismos afines, para el intercambio de información y experiencias sobre la teoría y la práctica de la actividad administrativa.
- 9) Impulsar el adelanto de la técnica administrativa y sugerir normas de economía y eficiencia en los programas gubernamentales.
- 10) Procurar la adaptación y realización de los propósitos del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas, con la mira de constituir la sección mexicana correspondiente con apoyo en las normas relativas de sus estatutos."⁽²⁾

1.1.4 FUNCIONES ESPECIFICAS

Para poder obtener el cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente, "el Instituto Nacional de Administración Pública, ejecuta las siguientes funciones:

Organiza reuniones y asambleas periódicas, atendiendo a un programa adecuado de trabajo e invita a ellas a las personas que tengan afición por el estudio o la práctica de la administración pública.

(2) Carta Constitutiva del Instituto Nacional de Administración Pública. México. 1955. pp.4

Auspicia conferencias o ciclos de conferencias a cargo de personas de prestigio intelectual, para que diserten sobre temas relacionados con la administración pública.

Aprovecha los medios editoriales publicitarios de que se pueda disponer, para difundir la importancia y trascendencia de los problemas administrativos.

Formula programas con objeto de llevar a cabo una labor de investigación y estudio en aquellas oficinas del Gobierno que tenga relaciones con el público; cuando las prácticas administrativas presenten condiciones propicias para la implantación de métodos y procedimientos adecuados y coadyuva con las autoridades a la conducción y adopción de los estudios administrativos y a la creación de oficinas de Organización y Métodos.

Mantiene un constante intercambio con los funcionarios responsables de la acción administrativa en los gobiernos Federal, Estatal y Municipal, para establecer los medios de correspondencia conducente a una información recíproca respecto a cuestiones de índole administrativa.

Recopila las experiencias logradas en los intentos encaminados a la reorganización administrativa de las oficinas gubernamentales y hace el acopio y clasificación de la documentación pertinente, con el propósito de divulgar y revisar sus resultados.

Inicia programas de relaciones públicas aprovechando aquellos medios de difusión y publicidad al alcance del Instituto, procurando por medio de la persuasión y el convencimiento, crear un ambiente propicio de colaboración para el adelanto de la técnica y la ciencia administrativa.

Propone y sugiere a los cuerpos directivos de las instituciones de cultura superior, la inclusión de materias, cursos o programas, orientados al estudio de la administración científica, desde el punto de vista académico.

Mantiene correspondencia regular con organismos internacionales, escuelas, Institutos, universidades o instituciones, cuya labor es el progreso de la administración pública para que identifiquen los propósitos del Instituto.

Infunde en el animo de quienes tienen a su cargo la planeación, coordinación y ejecución de las actividades administrativas, la necesidad de introducir sistemas y procedimientos de comprobada eficacia.

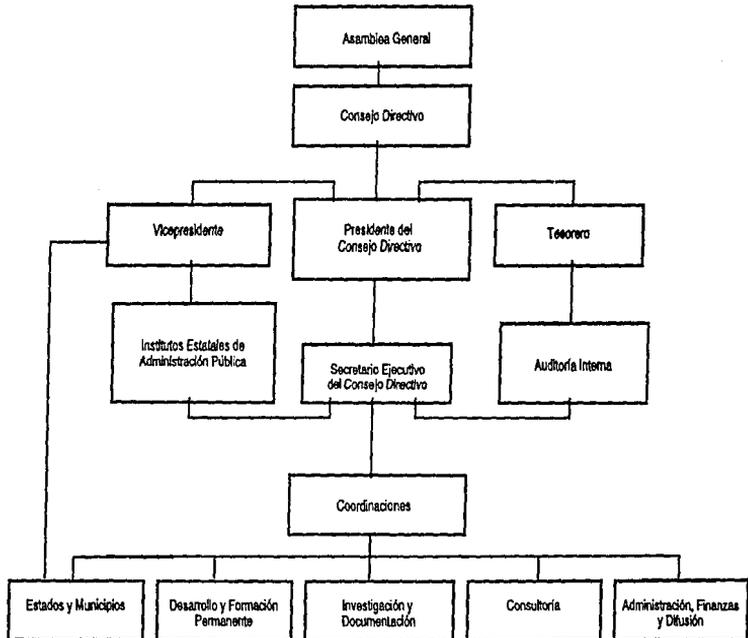
Participa en los congresos y sesiones de la Sección Mexicana del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas, así como en el desarrollo general de sus actividades. Observa como organismo fial, las directrices compatibles con el propósito fundamental adoptado y amplía, sobre una base de selección cuidadosa, el número de miembros de esta sección nacional, procurando que tenga una integración representativa, proveniente de los diversos sectores y niveles administrativos de las esferas gubernamentales." (3)

(3) Carta Constitutiva del Instituto Nacional de Administración Pública. México. 1955.pp

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.2.1 ORGANIGRAMA GENERAL

ORGANIGRAMA GENERAL DEL
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA., A.C.



1.2.2 ESTRUCTURA FUNCIONAL Y ACTIVIDADES ESTRATEGICAS OPERACIONALES

El Instituto Nacional de Administración Pública está constituido bajo tres niveles de organización. Primeramente, existen tres órganos básicos de decisión, que se encargan de establecer y delimitar los objetivos y las facultades del Instituto y de definir sus políticas de acción. El nivel intermedio está conformado por la presidencia del INAP y la secretaría ejecutiva, las cuales se encargan de proponer las políticas y los planes de acción y vigilar la ejecución de los mismos, así como de todas las actividades del Instituto. El tercer nivel se refiere a las áreas organizadoras y ejecutoras de los diferentes componentes de los planes de acción y de los diversos programas y actividades que su cumplimiento implica.

En este sentido, los dos primeros niveles serán los encargados de llevar a cabo la labor de revisión e impulso del proceso modernizador del Instituto. El tercer nivel es el que actualmente se encuentra en proceso de organización, dada su naturaleza operativa con el fin de adaptarlo a las nuevas funciones que deberá tener el Instituto y a las actividades que deberá llevar a cabo para ejecutarlas.

A continuación describiré mas a detalle la estructura orgánica funcional del Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.

ASAMBLEA GENERAL

La Asamblea General esta formada por socios acreditados del INAP y tienen las siguientes funciones: conocer las acciones del Presidente del Instituto, aprobar el informe financiero, elegir al Consejo Directivo, sancionar los planes, programas y reformas estatutarias y revisar los asuntos que considere de interés para la Asamblea. Esta Asamblea es convocada por el Consejo Directivo cada dos años.

Los socios acreditados que actualmente forman la Asamblea General son:

- * Luis Aguilar Villanueva
- * Carlos Almada López
- * Sergio García Ramírez
- * Arturo Núñez Jiménez
- * Mariano Palacios Alcocer
- * Gustavo Petricioli Iturbide
- * Fernando Solana Morales
- * Jorge Tamayo López-Portillo
- * María Elena Vázquez Nava

CONSEJO DIRECTIVO

El Consejo Directivo está integrado por el Presidente del Instituto, un Vicepresidentes, un Tesorero y nueve Consejeros, cargos que se renuevan cada dos años y no están excepto de la reelección. Las principales atribuciones de este órgano del INAP son: establecer metas, procedimientos y la política general del Instituto.

Su función es señalar directrices para el cumplimiento de los propósitos estatutarios y asegurar los medios para la realización de los objetivos planteados. También revisa y aprueba el presupuesto anual y decide la creación de los comités de trabajo necesarios.

Actualmente, el Consejo Directivo del INAP, está integrado por las siguientes personalidades y cumplen las siguientes funciones específicas:

* **Presidente**

El Presidente del Instituto desempeña las siguientes funciones: atiende el despacho de los asuntos del INAP, vigila la aplicación de las decisiones y recomendaciones del Consejo Directivo y la Asamblea General, toma decisiones sobre las medidas que permitan el logro de los fines institucionales, rinde el informe general de actividades y presenta al Consejo Directivo el resultado de las tareas de los comités de trabajo, preside las reuniones de la Asamblea General y de los Consejos de Honor y Directivo.

También tiene facultades para ejercer actos de representación del Instituto ante toda clase de autoridades. Estas facultades pueden ser delegadas al Secretario Ejecutivo y a los miembros del Consejo, cuando este no pueda ejercer estas representaciones.

Hoy en día, Adolfo Lugo Verduzco, funge como presidente del INAP.

* **Vicepresidente**

El Vicepresidente tiene como función sustituir al Presidente del Consejo Directivo en sus faltas temporales o definitivas, para atender asuntos del Instituto; asimismo, vigila que se lleven a la práctica las decisiones y recomendaciones del Consejo Directivo y de la Asamblea General. Toma decisiones para la realización efectiva de los fines del Instituto y adopta las medidas urgentes respecto de las cuales dará cuenta al Consejo en su próxima junta; así como también, rinde el informe general de las actividades desarrolladas y presenta al Consejo el resultado de las tareas encomendadas a los comités de trabajo, y preside las reuniones de la Asamblea General y del Consejo Directivo.

Actualmente, la vicepresidencia del Instituto esta a cargo de José Natividad González Parás.

*** Tesorero**

El tesorero del consejo directivo tiene como funciones específicas: preparar el Presupuesto Anual de Ingresos y Egresos del INAP, el cual debe ser sometido a la consideración del Consejo Directivo, lleva la contabilidad que consigne la situación financiera del Instituto, Asimismo prepara los informes requeridos por el Consejo Directivo.

Actualmente, Guillermo Bárcas García funge como Tesorero del Consejo Directivo del INAP.

Finalmente, el Consejo Directivo también lo conforman los nueve socios que integran la Asamblea General, ya mencionados.

SECRETARIO EJECUTIVO

El Licenciado Néstor Fernández Vertti es el Secretario Ejecutivo del INAP y sus principal función es: atender la administración interna, de acuerdo a las instrucciones del Presidente del Instituto, asimismo, organiza la formulación de convocatorias para la Asamblea General y del Consejo Directivo.

Asimismo, prepara la agenda de reuniones y juntas, el levantamiento del acta de las reuniones, la promoción y el trámite de la inducción de nuevos miembros del INAP, y organiza y controla la operación de los diversos programas del Instituto.

Por otra parte, el Instituto Nacional de Administración Pública para llevar a cabo sus actividades operativas funcionales, cuenta con 5 coordinaciones, las cuales desempeñan las siguientes funciones:

1) COORDINACION DE ESTADOS Y MUNICIPIOS

La Coordinación de Estados y Municipios tiene como propósito desarrollar proyectos de investigación y organización, así como programas especiales requeridos por los gobiernos de los Estados y Municipios.

Asimismo, promueve la organización, desarrollo y consolidación de los institutos de administración pública en las entidades federativas a través de programas de capacitación y asistencia técnica de Administración Estatal y Municipal.

Esta coordinación surge en junio de 1983 con el propósito de que el INAP contara con una área especializada en materia de administración local. Actualmente, Ma. del Pilar Consuelo es quien dirige y coordina esta área.

2) COORDINACION DE DESARROLLO Y FORMACION PERMANENTE

La Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente busca contribuir al objetivo institucional de formar, capacitar y actualizar a los servidores públicos o privados a través de la instrumentación de programas de actualización, diplomados y especializaciones acordes a las necesidades del desarrollo nacional. Normalmente, los eventos que se organizan están dirigidos a niveles medios y superiores de la administración pública centralizada y paraestatal. Asimismo, a través de esta coordinación, hoy en día el INAP está buscando mayor cobertura en su servicio, incorporando programas o eventos de interés del sector privado y social.

La coordinadora de Desarrollo y Formación Permanente es Elena Jeannetti Dávila

3) COORDINACION DE INVESTIGACION, DOCUMENTACION Y BIBLIOTECA

Los objetivos de esta coordinación son: impulsar la investigación en Ciencias Administrativas y derivar estudios aplicados a la realidad mexicana, bajo cuatro vertientes; el fomento a la investigación, la investigación básica. La investigación aplicada a la docencia, la documentación y biblioteca.

También, estimula el estudio y análisis de los acontecimientos más importantes del ámbito administrativo público, especialmente de proyectos que tienen relación con el desarrollo y la transformación de la administración pública mexicana. Por otro lado, esta coordinación se encarga de convocar el premio INAP.

Anibal Uribe Vildoso actualmente funge como Coordinador de Investigación, Documentación y Biblioteca.

4) COORDINACION DE ADMINISTRACION, FINANZAS Y DIFUSION

Esta coordinación es el área responsable de desarrollar e implementar los procedimientos y controles necesarios para administrar eficientemente los recursos financieros y materiales; así como también, se encarga del reclutamiento, selección y contratación del personal y de su desarrollo.

En materia de difusión, se ocupa de la edición y distribución de las publicaciones para fortalecer la presencia del instituto.

Entre otras actividades, la Coordinación de Administración, Finanzas y Difusión se encarga de atender las necesidades financieras de las diversas áreas, así como también, de proporcionar el servicio de fotocopiado, de limpieza, de mantenimiento y control de inmuebles y de distribución de papelería.

El coordinador de Administración, Finanzas y Difusión es: Vicente Hernández Verduzco

5) COORDINACION DE CONSULTORIA

La Coordinación de Consultoría tiene como objetivo primordial: ofrecer consultoría y asistencia técnica a dependencias y entidades, a fin de coadyuvar al análisis, diagnóstico y soluciones de las instituciones particulares que caracterizan la gestión de los organismos públicos.

Esta coordinación esta a cargo del Lic. Ricardo Rivera.

Cabe destacar que con el proyecto de reestructuración de esta área de consultoría aun esta en espera de seguir considerandola como coordinación, ya que puede ser que sea funcionada con otra coordinación de este instituto. Por tanto, la mencionó en el presente trabajo todavía como coordinación a consideración de los cambios que se presenten.

(4) Para poder proporcionar la información del apartado 1.2.2 Estructura funcional y actividades operativas funcionales se consultó el informe del 40 aniversario del INAP y el manual de organización del mismo.

1.3 PROSPECTIVA INSTITUCIONAL

Como se vio con anterioridad, el Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. como cualquier otra institución cuenta con su propia estructura organizacional operativa funcional, la cual ha coadyuvado al cumplimiento de su objetivo principal como es el desarrollo y difusión de las Ciencias Administrativas y de la Administración Pública de nuestro país. Sin embargo, los cambios y las transformaciones que se han suscitado en los últimos años en México y en el mundo entero, exigen en el contexto actual una modernización acelerada, para el mejoramiento continuo de las actividades de cualquier institución, mediante planes y programas estratégicos que conlleven a una óptima productividad.

El caso del Instituto Nacional de Administración Pública, no ha sido la excepción, como cualquier otro organismo cuenta con sus propias debilidades y fortalezas, cuyas debilidades se ha buscado superar, así como también, incrementar y aprovechar al máximo las fortalezas con las que cuenta este instituto.

De esta manera, el INAP se encuentra actualmente en un proceso de reestructuración organizacional de sus áreas operativas funcionales. Este proyecto tiene como propósito lograr una mejor estructura orgánica que permita coordinar con eficacia y eficiencia los procesos productivos de las diversas actividades que se realizan en las coordinaciones que forman parte de este organismo.

Lo anterior permitirá que los procesos de trabajo que ejecutan los actores humanos puedan ser organizados y ejercidos con eficacia y eficiencia y a mayor fluidez bajo la política del cumplimiento y satisfacción de la misión/visión del INAP, coadyuvando en la calidad en el servicio y en el cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos, en donde se preserve el alto reconocimiento y prestigio que ofrece en sus actividades de servicio académico.

Por otro lado, el Instituto Nacional de Administración Pública, ha propiciado desde 1955, año en que se fundó, una importante relación con el sector público en sus diferentes ámbitos de gobierno: federal, estatal y municipal, lo que ha logrado una gran eficacia en el desarrollo de la capacitación, actualización, formación y especialización de los servidores públicos; así como en el análisis, diseño, formulación e instrumentación de los procesos de cambio de la Administración Pública en México. En relación a esto, el Instituto tienen grandes proyectos de fortalecer cada vez más las relaciones interinstitucionales que permitan coadyuvar en el establecimiento de convenios para el desarrollo de los programas y eventos de capacitación y profesionalización de acuerdo a las necesidades de las instituciones y de su marco sustancial como son los recursos humanos.

Al respecto Gustavo Ruvirosa, distinguido catedrático y funcionario público, mencionaba en su texto reflexiones a cerca de la función directiva que: "el funcionario directivo del futuro debe contar con una gran capacidad de acción, de decisión y de mando. Ambas características se adquieren a través de aptitudes, actitudes y habilidades propias del individuo que cuenta con la capacitación, preparación y actualización de sus conocimientos y que conlleven a la adecuada funcionalidad de la institución". (5)

Por consiguiente, la prospectiva del Instituto Nacional de Administración Pública, a través de este proyecto de reestructuración busca contrarrestar la ineficiencia administrativa que desperdicia recursos y energía en su estructura orgánica, asimismo, busca un cambio de procedimientos y técnicas administrativas modernas. De esta manera se piensa en un diseño de organización más moderno que permita idear mejores soluciones a todos los niveles para originar una mayor eficiencia en la capacidad de la gestión administrativa del INAP, y que se vea reflejado en la calidad de su servicio institucional.

Así, el INAP se encuentra aplicando métodos y metodologías de modernización de Desarrollo Organizacional, el cual contempla un cambio en las creencias, valores, actitudes y estructuras de una organización, que le permita una mejor adaptabilidad en su medio ambiente.

(5) Gustavo Ruvirosa Renero. "Reflexiones a cerca de la función Directiva". Ensayo. pp.4

Menciona Burke y Schmidt (1970) que el "Desarrollo Organizacional es un proceso que intenta incrementar la eficacia de la organización por medio de la integración de los deseos individuales de desarrollo y crecimiento con los objetivos de la organización. Típicamente, este proceso es un cambio planificado que implica todo el sistema durante un cierto período de tiempo y que dicho cambio está relacionado con la misión de la organización. Los términos clave de esta definición son: proceso, cambio planificado, sistema total y misión de la organización"(6)

En este sentido, el Instituto Nacional de Administración Pública, al implementar el cambio planificado está colaborando en la superación de los obstáculos que interfieren en el desarrollo de las actividades. Por consiguiente, la estructura ha sido modificada, las áreas de funcionalidad, se han adaptado a un mejor ambiente y comodidad, proporcionando los instrumentos, herramientas, e inmobiliario; entre otros elementos que son necesarios para lograr la efectividad en las actividades sustantivas que se desarrollan para la organización de los eventos en el INAP.

Finalmente quisiera comentar a consideración personal, el proyecto de modernización a nivel estructural orgánico está organizando una mejor adaptabilidad para la gente que labora en esta institución. Sin embargo, considero que no solo hay que pensar a nivel estructural, es indispensable que los recursos humanos se sometan a una disciplina de actualización, preparación y capacitación en la funcionalidad de sus actividades. Hasta el momento no se han mostrado programas de capacitación para los empleados del INAP. Es muy cierto, que se tiene la oportunidad para la gente que trabaja en esta institución de tomar algún curso que le sea de interés, cuando éste es solicitado a la coordinadora y si ésta cree conveniente lo autoriza y deja que lo tome. Sin embargo, no todos los empleados, por ejemplo de la CDFP tienen interés en seguir capacitándose. Es por ello, que considero indispensable el establecimiento de programas de capacitación periódica y obligatoria para quienes están encargados de desempeñar funciones en dicha área. Lo anterior permitirá alcanzar mayores logros con eficacia y eficiencia de los servicios que se ejercen en la CDFP.

(6) GOLDBADER M. Gerald. "Comunicación Organizacional" ed. Diana. México 1991. pp. 388-389.

CAPITULO II

FUNCIONES BASICAS EN EL PUESTO: ANALISTA DE CAPACITACION DE LA SUBCOORDINACION DE CAPACITACION Y CONTROL ESCOLAR DE LA COORDINACION DE DESARROLLO Y FORMACION PERMANENTE DEL INAP

2.1 DESCRIPCION DEL PUESTO

2.1.1 OBJETIVOS DEL PUESTO

2.1.1.1 OBJETIVO GENERAL

El cargo Analista de Capacitación de la Subcoordinación de Capacitación y Control Escolar de la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente tiene como objetivo primordial: Apoyar en la coordinación, administración y control operativo del desarrollo de los distintos eventos asignados al área como son: cursos de actualización, talleres, seminarios, diplomados, especializaciones y cursos institucionales que se adquieren por convenios con las instituciones del sector público y en ocasiones en el sector privado.

2.1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

El objetivo específico del Puesto Analista de Capacitación de la SCCE de la CDFP es: desarrollar las actividades operativas y administrativas en la organización y ejecución de los programas específicos asignados a este puesto. Dichos programas pueden ser de carácter interno o externo (se desarrollan para las instituciones que los solicitan)

2.1.2 ACTIVIDADES

El puesto Analista de Capacitación de la SCCE de CDFP desempeña las siguientes actividades, que serán desglosadas bajo 3 rubros: relaciones públicas, difusión, capacitación y control escolar

2.1.2.1

RELACIONES PUBLICAS

- **Supervisión de la actualización de los directorios promocionales de los programas a desarrollarse.**
- **Apoyo en la concertación de participantes para los distintos programas que se imparten en el Instituto.**
- **Apoyo logístico en los cursos.**
- **Realización de entrevistas de selección para la admisión de los participantes a los cursos.**
- **Colaboración en la selección de los participantes idóneos para el programa que se va a iniciar.**
- **Concertación de invitaciones vía telefónica con los participantes de los cursos.**
- **Representación de las autoridades del INAP en ceremonias de clausura e inauguración de eventos institucionales en el D.F. y en los Estados de la República**

2.1.2.2

DIFUSION

- **Elaboración de información para el diseño de los trípticos y programas de los cursos.**

- **Realización de artículos editoriales y notas informativas para la revista "ACCION" que edita el instituto, sobre los cursos que se llevan acabo en la Subcoordinación.**

- **Elaboración de cartas-invitación dirigidas a los servidores públicos de las instituciones invitadas a participar en los eventos.**

- **Elaboración de cartas, tarjetas, memorándum informativos internos de los programas promocionales a desarrollar.**

- **Realización de domis de los materiales didácticos que se entregan a los participantes.**

- **Asesorías a autoridades de instituciones sobre los programas y eventos que desarrolla el INAP.**

- **Reuniones de concertación y asesorías de eventos con autoridades de instituciones sobre los programas que desarrolla el INAP**

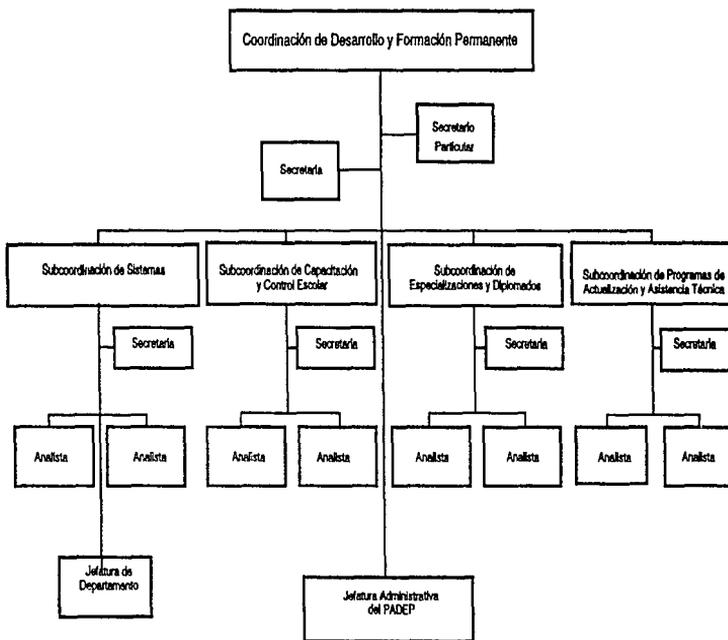
2.1.2.3 CAPACITACION Y CONTROL ESCOLAR

- **Realización de contratos de pago de los profesores que imparten los cursos.**
- **Elaboración de formatos generales de control escolar.**
- **Elaboración de perfiles profesionales de los participantes de los cursos.**
- **Realización de solicitudes de facturas.**
- **Realización de tablas de calificaciones y listas de participantes de los cursos .**
- **Análisis cuantitativos y cualitativos de los cursos que se imparten en el instituto: elaboración de estadísticas y probabilidades**
- **Diseño de caraturas de presentación de material didáctico.**
- **Diseño de diplomas y constancias.**
- **Selección de profesores.**
- **Evaluación de profesores.**
- **Elaboración de calendarios y programación de actividades de los cursos.**
- **Realización de presupuestos por eventos.**
- **Organización y supervisión logística de eventos.**

2.2 POSICION DEL PUESTO EN EL INSTITUTO

2.2.1 ORGANIGRAMA DE LA COORDINACION DE DESARROLLO Y FORMACION PERMANENTE

ORGANIGRAMA DE LA COORDINACIÓN DE DESARROLLO Y FORMACION PERMANENTE DEL INAP



2.2.1.1 UBICACION DEL PUESTO EN EL AREA

Antes de mencionar la posición que ocupa el cargo de Analista de Capacitación en la Subcoordinación de Capacitación y Control Escolar de la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente, considero pertinente comentar las funciones básicas de la SCCE de la CDFP, para después ubicar la posición de dicho cargo y su importancia.

La Subcoordinación de Capacitación y Control Escolar forma parte de la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente del INAP, junto con otras tres subcoordinaciones (como se muestra en el organigrama de la CDFP) que apoyan las actividades operativas funcionales de esta Coordinación.

Bajo esta visión, "la Subcoordinación de Capacitación y Control Escolar tienen como objetivos específicos:

- 1) Supervisar y controlar el cumplimiento de los objetivos generales establecidos para cada programa asignado al área, así como los específicos de cada módulo y/o materia.
- 2) Supervisar la suficiencia y oportuna entrega de los materiales didácticos que los instructores y/o docentes de cada programa asignado al área proporcionan a los participantes para el cumplimiento de los objetivos.
- 3) Supervisar la organización e instalación de materiales e instrumentos didácticos solicitados por los instructores y/o docentes de cada programa asignado al área.
- 4) Gestionar la expedición de diplomas y constancias de calificaciones de los participantes en cada programa asignado al área, con base en los lineamientos establecidos para ello.
- 5) Participar en el diseño y actualización de los distintos programas de la Subcoordinación, aportando sus conocimientos y experiencias.

- 6) Proponer profesores para los distintos cursos de la Subcoordinación.
- 7) Organizar la realización y el desarrollo de los programas que hayan sido autorizados a la Subcoordinación.
- 8) Elaborar el anteproyecto de presupuesto de los distintos programas de la Subcoordinación.
- 9) Mantener actualizada la plantilla de instructores y/o docentes de los programas a cargo de la Subcoordinación Capacitación y Control Escolar.
- 10) Dirigir, supervisar y controlar las actividades del personal.
- 11) Cumplir con las actividades que le sean encomendadas por la Coordinadora de Desarrollo y Formación Permanente, en relación a su área".(7)

Para poder llevar a cabo el cumplimiento de las funciones específicas anteriormente mencionadas de la Subcoordinación, el área cuenta con el siguiente personal:

- * El subcoordinador, representado por el Lic Francisco Alvarado Velasco
- * Una secretaria; Esperanza García Torres
- * Dos analistas de Capacitación: Claudia Rodríguez Benítez y Silvia Álvarez Bahena

En este sentido, la estructura de esta área es muy pequeña y en ocasiones las actividades que se desarrollan son muchas para el personal que lo ejerce. Sin embargo, la capacidad operacional de esta área en los últimos años ha proporcionado muy buenos resultados para el Instituto por su actividad productiva.

(7) Manual de Procedimientos Administrativos del INAP. pp.15

Por consiguiente, la posición que ocupa este cargo de analista de capacitación es de apoyo directo en el desarrollo y cumplimiento de las actividades específicas encomendadas al subcoordinador de capacitación y control escolar. (como anteriormente se muestra en la descripción de las actividades del puesto).

2.3 FUNCIONALIDAD DEL PUESTO DE ENERO DE 1993 A DICIEMBRE DE 1996

2.3.1 ACTIVIDADES SUSTANTIVAS

2.3.1.1 PROGRAMA PARA LA ORGANIZACION DE UN EVENTO:

Para la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente, la importancia del procedimiento de realización de los programas o eventos es significativo como mecanismo de funcionamiento operacional y funcional de esta área.

Bajo esta perspectiva, las actividades sustantivas que se llevan a cabo para la organización de un evento (considerando como evento los cursos de actualización, seminarios, programas, diplomados o especializaciones; según sea el caso) son las siguientes:

En primera instancia, quiero mencionar cómo surge la idea de un proyecto para la realización de un evento.

Los eventos que se desarrollan en la CDFP se originan mediante dos mecanismos:

- 1) Cuando son peticiones o propuestas de las instituciones, estas surgen de las necesidades que las mismas organizaciones tienen. Dichos eventos pueden realizarse en las instituciones o en las propias instalaciones del INAP

- 2) Cuando son eventos propuestos por el Comité Organizador (El Comité Organizador lo forman: el presidente del Instituto, Lic. Adolfo Lugo Verduzco; el Secretario Ejecutivo, Lic. Néstor Fernández Vertti; la Coordinadora de Desarrollo y formación Permanente, Mtra. Elena Jeannetti Dávila y servidores del área operativa funcional, subcoordinadores y Jefes de Departamento) basados en los requerimientos del sector Público y en los cambios que en el mismo existen.

Los eventos que se programan en esta coordinación son:

- Especializaciones cuentan con una carga académica no mayor a 260 horas aula
- Diplomados con una dosificación de 120 a 260 horas aula
- Programas tienen una dosificación menor a 120 horas aula
- Cursos de Actualización de 50 a 60 horas aula
- Talleres de 20 a 40 horas aula
- Seminarios de 8 a 15 horas aula
- Conferencias magistrales de 2 a 3 horas aula

Una vez que se tiene que evento se realizará, el primer paso del procedimiento de elaboración del evento es: LA PLANEACION Y LA PROGRAMACION del mismo.

La PLANEACION consiste en la determinación del evento concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operación necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos.

En este sentido, "el proceso de planeación comprende las siguientes etapas:

- 1) Políticas: Principios para orientar la acción
- 2) Procedimientos: Secuencias de operaciones o métodos
- 3) Programas: Fijación de tiempos requeridos." (8)

Por tanto, en la planeación de los eventos se consideran los siguientes aspectos:

- Fijación del Título o nombre del evento
- Planeación del objetivo general
- Elaboración del temario o contenido del curso
- Diseño del programa estratégico de actividades que se realizan en el mismo.
- Determinación de metodologías
- Determinación del público al cual va a ser dirigido, es decir, el perfil del alumnado.

Por otro lado, "la PROGRAMACION es el establecimiento de tiempos en el futuro cuando las partes específicas de una tarea mayor debe ser complementadas," (9)

Este procedimiento permite el establecimiento de fechas de realización y duración del evento, programación de horas curso y de horas tema y determinación de las características de desarrollo del evento (conferencias y prácticas de campo) cuando estas se requieran. Asimismo, en las etapas de planeación y programación nos permiten definir las características del evento.

Actualmente, los eventos de capacitación que se organizan en la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente van dirigidos en su mayoría a funcionarios que trabajan para el sector público con cargos de mandos medios y superiores y que sus funciones específicas tengan relación con los contenidos temáticos que se ofrecen. Pero sin excluir al sector privado, ni al social.

(8) Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Ed. Diana. México. 1988. pp.47

(9) Gantt, H. L: Organización para el Trabajo. Yale University Press. 1992. pp.27

Los contenidos temáticos que se ofrecen en los eventos y los objetivos de cada uno de ellos, están encaminados hacia la actualización en la normatividad vigente, es decir, todos los eventos están a cordes a las necesidades y cambios que se suscitan en la actualidad.

En relación al diseño del programa de actividades estratégicas del evento se procura que los horarios sean cómodos y de acuerdo a las posibilidades del participante.

En este sentido, los horarios pueden ser por la mañana de 7:00 a 10:00 o por la tarde de 17:00 a 21:00 o de 16:00 a 20:00 horas y los sábados de 8:00 a 14:00 horas o de 9 a 13:00 horas, lo que permite que el participante continúe con sus funciones específicas o con sus actividades personales.

Los grupos que se forman para los eventos son interinstitucionales, es decir, mixtos y de diferentes niveles jerárquicos, lo que permite en los participantes el intercambio de experiencias que sirven de retroalimentación entre los mismos.

Los costos de los eventos programados se procuran que sean costos que estén por debajo de la demanda lo que permita a las instituciones la oportunidad de postular a mas de un servidor público, sin perjudicar el presupuesto de los organismos.

El tercer paso del procedimiento de realización de los eventos es la elaboración de la **PRESUPUESTACION**.

"La **PRESUPUESTACION** deriva de su uso mecanismos para controlar y reducir costos". (10) Asimismo, "proporciona las bases para que la administración tome decisiones apropiadas" (11)

(10) Ramírez Torres, G. Programación y Control. Ed. Continental. México. 1991. pp.27

(11) Epstein J.H. Elementos básicos de la presupuestación. Ed. Diana. México. 1989. pp.61

Para la elaboración de un presupuesto, la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente cuenta con 12 partidas presupuestales:

- Se define el costo por participante, el ingreso estimado y la capacidad de participantes por evento.

Partidas Presupuestarias:

- 1) Honorarios a los docentes
- 2) Material Didáctico y papelería
- 3) Elaboración de diplomas (Impresos)
- 4) Trípticos y publicaciones (antologías)
- 5) Gastos de publicidad
- 6) Servicio de mensajería
- 7) Atención al personal docente
- 8) Apoyo logístico
- 9) Comidas
- 10) Pasajes o viáticos
- 11) Fotografía
- 12) Gastos varios

En base a lo anterior, la presupuestación de los ingresos son prescindibles para la elaboración de las cotizaciones que se realizan y se proporcionan a las Instituciones solicitantes de eventos o para la realización del mismo en el propio Instituto.

En relación a los cursos institucionales cuando son aceptadas las cotizaciones que se establecen por parte del instituto, las organizaciones solicitan la elaboración de un contrato, un convenio o una carta compromiso correspondiente por la prestación del servicio.

El siguiente paso del procedimiento de la realización de un evento es la COORDINACION.

"La COORDINACION es la integración de espacios, tiempo, energía y elementos materiales para proporcionar acción unificada al llevar a cabo un plan". (12)

En esta fase se analizan las currículas del evento con el propósito de revisar y actualizar los contenidos del mismo. La revisión la realiza el Comité Académico quienes se encargan de hacer las observaciones y aprueban poner en marcha el evento. Asimismo, se estudia a la planta docente que se requiere para la impartición del curso, se determina y se contrata el profesor capacitado para dar las sesiones del programa.

Por otra parte, en esta misma etapa se lleva a cabo el proceso de promoción y difusión del evento.

Los medios que se utilizan para la elaboración de la promoción y difusión de un evento son los siguientes:

- * Realización de cartas invitación a las instituciones, éstas cartas son enviadas a los funcionarios que integran el directorio promocional y son firmadas por los miembros del Comité Académico.
- * Utilización del directorio promocional del Instituto (se realizan llamadas telefónicas para ofrecer el servicio a las instituciones públicas que se consideran que pueden interesarse en el tema del evento).
- * Se solicita la elaboración de los trípticos y programas con la información específica del evento (objetivo, temario, horario, duración, sede, costos, etc.). Estos trípticos y programas son distribuidos vía mensajería, asimismo, se anexa cédula de inscripción.
- * Inserción de anuncios en el periódico, estas inserciones generalmente se llevan a cabo dos o tres semanas anteriores a la fecha de inicio del evento.

(12) Chávez M.V. Diagnóstico Administrativo. Ed. Linusa, México. 1989. pp. 30

Al promover un evento , por cualquier método de promoción y difusión mencionado, el participante tienen conocimiento del programa, y si tiene interés en tomarlo, este requiere de los primeros trámites administrativos de la institución, como es el procedimiento de inscripción. Para poder llevar a cabo la inscripción del participante se elaboran formatos llamados cédulas de inscripción, en donde se registran los datos generales de los participantes y está es integrada a los expedientes del alumno.

A las instituciones interesadas en que su personal participe en alguno de los cursos que se desarrollan en este instituto, se les pide la carta de postulación.

La Carta de Postulación es el oficio que sirve de respaldo a la inscripción del participante, en ella se especifica el interés que se tiene por participar en el evento, el otorgamiento de tiempo disponible para el alumno y el apoyo económico con el cual cuenta para su participación.

Asimismo, se anexan los requerimientos que se solicitan al participante para realizar la inscripción como son: título profesional o carta de pasante, curriculum vitae, fotografías y el pago del curso correspondiente.

Por otro lado, en función a la GESTION administrativa de los eventos, si se considera a la "GESTION como los trámites inherentes a la ejecución de una acción" (13). La Subcoordinación de Capacitación y Control Escolar de la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente, realiza la gestión administrativa de la siguiente manera:

Al formar un grupo de un evento, se reciben las solicitudes de los participantes (cédulas de inscripción), se elabora el perfil de alumnos y el listado de participación. En estos documentos se registran los datos personales y laborales del alumno y se muestra la cantidad de participación que se tendrá en el evento. Una vez elaborado el registro total del alumnado se elaboran las solicitudes de facturas, oficios que emite la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente a la Coordinación de Administración, Finanzas y Difusión, área encargada de hacer las facturas correspondientes a cada participante. Asimismo, esta área se encarga de distribuir las facturas de los alumnos a los domicilios laborales de las instituciones.

(13) Chávez M.V. Diagnóstico Administrativo. Ed. Limusa. México. 1989. pp.139

El procedimiento de pago de los eventos se puede hacer de dos formas:

- 1) Al momento de la inscripción o antes si las instituciones o el participante cuenta con los recursos.
- 2) Cuando el evento ya esta en marcha y si aun el pago no se ha efectuado la CDFP, solicita a la CAFD, la elaboración de una nota de cargo para el trámite de expedición de cheque por parte de la institución. Este cheque es entregado en la Tesorería del INAP.

Para ambos casos, el Instituto Nacional de Administración Pública se queda con el original de la factura, la Coordinación de Administración, Finanzas y Difusión se queda con dos copias y la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente con una copia para el expediente.

La Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente es responsable del control de registros actualizados de los pagos efectuados y de los deudores.

La tesorería de la Coordinación de Administración, Finanzas y Difusión se encarga de que una vez emitida la nota de cargo, dar seguimiento y efectuar la cobranza.

Por otra parte, en cuanto a la gestión administrativa del desarrollo de los cursos se lleva a cabo mediante la relación constante de la CDFP y la CAFD. Esta relación permite obtener los siguientes apoyos logísticos:

- * Acondicionamiento de las aulas del Instituto, de acuerdo a las necesidades específicas determinadas por la cantidad de alumnos que se tienen en el grupo y por las derivadas del docente.
- * Instalación de equipo.
- * Servicio de cafetería.

- * Mantenimiento de los servicios sanitarios.
- * Programación de los estacionamientos
- * Material de papelería (hojas de rotafolio, plumones, borradores, etc.)

Todo participante que toma un evento se le otorga lecturas de apoyo como son: antologías (material didáctico), libros, fotocopias, entre otros; con el propósito de complementar y de cubrir las expectativas del participante.

El material didáctico que se proporciona al alumno normalmente se les da al inicio del evento y es facilitado por el docente en la Subcoordinación de Capacitación y Control Escolar. La información del material didáctico es proporcionado por el docente y los formatos son especialmente diseñados por la SCCE, y se adicionan las fichas bibliográficas como fuentes de información para el lector.

Asimismo, para llevar un control del material didáctico se elaboran listas de acuse de recibido, en donde los participantes registran su firma como símbolo de recibido el material.

En cuanto a la DIRECCION, al iniciar un evento el Subcoordinador de Capacitación y Control Escolar o el Analista de Capacitación, realizan la presentación ante el grupo del docente titular del evento, mediante la lectura de los datos curriculares de mayor importancia del docente. Este curriculum previamente es preparado por la SCCE.

El coordinador con el apoyo del subcoordinador del área, a través de su "función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados" (14) delega la supervisión del desarrollo del evento, soluciona y toma decisiones a cordes a la necesidad del mismo.

(14) Fernández, Arene, José Antonio. Introducción a la Administración. Ed. Trillas. México. 1978, pp. 68

Una vez iniciado el evento, en los días subsiguientes la SUPERVISION de un curso se realiza de la siguiente manera:

- Se supervisa que exista un adecuado acondicionamiento del área de trabajo.
- Se verifica la asistencia oportuna y diaria del participante.
- Se atienden las necesidades de apoyo del docente.
- Se apoya en las necesidades del participante.
- Se da solución a los problemas que se presenten en el grupo o en el evento.

La SCCE de la CDFP para llevar una adecuada supervisión de la participación del alumnado el responsable del evento elabora concentrados de asistencia con el fin de medir la constancia del participante. Al notificar ausencia del alumno el INAP lo hace saber a la institución de la cual proviene el participante.

Por parte del docente, este es supervisado a través de la firma diaria de la bitácora correspondiente.

El CONTROL es otra de las fases del proceso de elaboración de los eventos. "Controlar significa revisar los resultados obtenidos de la ejecución comparándolos con los objetivos y planes señalados en la planeación para detectar las desviaciones y aplicar las medidas correctivas convenientes". (15)

(15) Dimock M.E. El Ejecutivo en Acción. Harpez Brothers, New York. 1990. pp. 42

El Instituto Nacional de Administración Pública ejecuta el control mediante estas dos formas: la primera es a través de estudios de análisis y expectativas de modernidad que tienen las organizaciones acordes a la panorámica actual del país (detección de necesidades). Lo anterior, con el propósito de encontrar las desviaciones que se tengan en los eventos.

La segunda forma, es a través de la EVALUACION que se les proporciona a los participantes con el fin de conocer su opinión en relación al desarrollo del evento que han tomado.

El formato de evaluación que se maneja contiene los siguientes aspectos:

- * El desempeño del docente
- * La utilidad del material didáctico
- * El cumplimiento de los objetivos
- * Los Comentarios de la coordinación del evento por parte del Instituto

Por otro lado, la SCCE de la CDFP realiza un control de la evaluación escolar de los participantes, normalmente, esta evaluación es aplicada en los eventos de mayor carga académica como son las especializaciones y los diplomados, asimismo, se llegan aplicar en los cursos de actualización o talleres.

Dicha evaluación consiste en la aplicación de algún instrumento de evaluación didáctico como son: trabajos individuales o por equipo, exámenes, participación de desempeño en clase, entre otras; que permiten la obtención de una calificación numérica por tema tratado en el curso, o en el caso de las especializaciones y diplomados por los módulos del participante.

Las calificaciones que obtienen los alumnos son registradas en una constancia de participación en el caso de los cursos de actualización y talleres y en las especializaciones y diplomados se registran en la elaboración de los certificados de estudios que son avalados con las firmas de las autoridades pertinentes del Instituto y debidamente sellados con los sellos de legalidad institucional. Dichos certificados son entregados a los participantes al concluir el evento.

Finalmente, al terminar los trabajos académicos del evento se realiza una ceremonia de clausura.

La ceremonia de clausura es el evento de suma importancia, en ella asisten distinguidas personalidades y miembros del Comité Académico Organizador, así como, los participantes que formaron el grupo del evento.

Las actividades normales que se desarrollan en estas ceremonias son: bienvenida a la ceremonia de clausura del evento a los participantes, se ofrecen las palabras por la autoridad representativa del INAP y las palabras representativas de la autoridad del Comité Académico, se entregan los reconocimientos a los participantes (diploma o constancia, que sólo son entregados a los alumnos que cumplieron con el 80 % de asistencia y con las políticas internas del evento establecidas por el docente y por las autoridades de Instituto), se destaca el mejor participantes del grupo por su desempeño académico, donde se otorga la mención honorífica correspondiente y se realiza la declaratoria formal de clausura del evento.

Posteriormente se les ofrece un brindis de honor a todos los integrantes del evento.

2.3.2 ACTIVIDADES SECUNDARIAS

Al hablar de actividades secundarias, en lo particular me estoy refiriendo a las actividades complementarias que se desarrollan para complementar las actividades sustantivas de la organización o preparación de los eventos que desarrolla la SCCE de la CDFP del Instituto Nacional de Administración Pública. Al respecto solo mencionaré algunas:

- Contratación de proveedores para la elaboración de carpetas y antologías para los participantes de los cursos
- Solicitud de apoyo logístico a la CDFP para la atención de los eventos
- Apoyo y supervisión de las actividades de los eventos en desarrollo
- Colaboración en los diseños de los trípticos, portadas de antologías y manuales, de constancias y diplomas, etc
- Solución a los problemas contingentes que se presentan en los eventos
- Propuestas de programas que pueden ser organizados para algún evento que no se tiene programado
- Sustituciones de representación de las autoridades del INAP en inauguraciones y clausuras en eventos institucionales, en el D. F. y en el Interior de la República.
- Entre otras.

2.4 PROBLEMATICA DEL PUESTO

El hablar de problemática del puesto de Analista de Capacitación nos vamos a referir a los distintos obstáculos que se presentan y que limitan la realización de las diversas actividades que se desempeñan en el mismo. En este sentido, a consideración personal, hablando de manera personal (por que hay otras personas que ejercen el mismo cargo que el mio en esta área) no son problemas en donde como empleada de este instituto no pueda responder a las actividades realizadas, sino más bien, son obstáculos que no están a mi alcance resolver.

Los problemas pueden ser:

- La solución de situaciones por parte de las autoridades del instituto en ocasiones suelen ser lentas y nosotros como parte responsable de la situación a resolver no podemos dar respuesta rápida de solución, por no estar a nuestro alcance. Tenemos que esperar indicaciones superiores.
- La SCCE es una de las áreas de mayor demanda para los cursos institucionales, por tal motivo, se realizan muchos eventos en las instituciones, tanto, en el Distrito Federal como en el interior de la República. En este sentido el área esta conformada como lo mencione anteriormente por: el subcoordinador, la secretaria, dos analistas, y apoyo por parte de dos personas que realizan su servicio social y el trabajo a veces es mucho para el personal que forma el área. Sin embargo, se ha podido sustentar todo tipo de actividades que se presentan.
- A nivel estructural, la posición del puesto requiere de la determinación de un perfil de actividades, ya que se desarrollan funciones, no convenientes al cargo, situación que no es considerada como actividades de tiempo extra, cuestión que en otras áreas si se maneja este sistema.

- * Con relación a lo anterior, también puedo mencionar que existe un perfil de puestos en los programas realizados por la Coordinación de Administración, sin embargo, se realizan otras actividades no incluidas en el mismos, también, ahí se menciona el tiempo de ejercicio de actividades del puesto que son de 40 a 48 horas a la semana, situación que en el ejercicio de las actividades no es respetada, por ejemplo, en lo particular, puedo entrar a la 7:00 A.M y salir a las 17:30 P. M. (como mínimo de mi jornada laboral, salgo hasta más tarde) y en ocasiones vengo a trabajar los sábados. Este tiempo no es pagado como tiempo extra y la jornada de trabajo rebasa el número de horas estipulado.
- * Limitaciones presupuestales para sustentar la organización de eventos.
- * No se cuenta con los instrumentos de trabajo eficaces (buenas computadoras, impresoras, etc) que permitan eficientar las actividades del puesto con rapidez y eficacia. Tenemos computadoras de las mas viejitas, que son lentas y que a cada rato se descomponen y originan grandes problemas para desempeñar mi trabajo.
- * Es indispensable la capacitación en cursos de informática para los empleados de la área, en lo personal los paquetes de computación que manejo solo lo he aprendido sobre la práctica, no he tenido cursos de capacitación que me expliquen lo que puedo realizar con x o con y paquete, creo que en la actualidad y por el trabajo que desempeñamos en esta área, se debe organizar cursos de capacitación constantes y obligatorios para los empleados del instituto. Se debe trabajar con calidad. y ¿quién colabora de manera directa para realizar calidad?, pues la parte sustantiva del procesos organizacional que son los recursos humanos. Es paradójico, estar en una institución de gran reconocimiento y excelencia académica y no preparar a quienes colaboran de manera directa en el ejercicio de las funciones operativas administrativas que se desarrollan en esta Institución.

Por otro lado, las actividades que se desempeñan en este cargo ha proporcionado experiencias gratificantes en lo personal, ya que el ejercicio de mis funciones en este puesto me ha permitido adquirir experiencia en el área de la capacitación, así como conocer y relacionarme con servidores públicos de distintas entidades y dependencias en nuestro país.

CAPITULO III

LA COMUNICACION EN LA COORDINACION DE DESARROLLO Y FORMACION PERMANENTE DEL INAP

En el presente capítulo mostraré como se maneja la comunicación en sus distintos niveles, específicamente en la Subcoordinación de Capacitación y Control Escolar de la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente del Instituto Nacional de Administración Pública.

Lo anterior, tienen el propósito de comentar como los diferentes medios comunicativos son manejados en esta institución, su importancia y sus debilidades, así como también a consideración personal agregaré algunos comentarios que conllevaría a la efectividad del manejo de cada uno de los medios comunicativos que se mencionarán.

Los medios comunicativos que se presentarán, se estudiarán a tres niveles: comunicación interna, comunicación externa y relaciones públicas.

3.1. COMUNICACION INTERNA

"La comunicación interna son todos los mensajes que se cursan dentro de la vasta red de la estructura de la institución: a) con motivo del ejercicio de los puestos, b) para realizar funciones normales del organismo de que se trata, o asumir tareas extraordinarias relacionadas directa o indirectamente con la marcha de las operaciones, y c) el transmisor y el emisor permanecen al grupo de trabajo de la propia institución" (16)

En este sentido, la comunicación interna como proceso de transmisión de mensajes en el interior de una institución, es un mecanismo comunicativo que conlleva al desarrollo de las situaciones que se presentan en la misma y sirve para establecer las relaciones de comunicación entre los empleados del organismo.

(16) De Gortari, Sergio y Orozco, Emiliano. "Hacia una Comunicación Administrativa Integral" Ed. Trillas. Ed. 2a. México. 1993. pp. 62

A continuación, mostraré como se manejan los distintos medios de comunicación interna en la SCCE de la CDFP del Instituto Nacional de Administración Pública. Los medios comunicativos que se presentaran serán: el memorándum, la circular, el aviso, el directorio organizacional, los manuales, los carteles y otros como: los boletines informativos, los puestos de información, los informes, el medio auditivo- teléfono, el sistema de sugerencias y el periódico mural.

3.1.1 MEMORANDUM

"Desde un punto de vista semántico, la palabra "memorándum" se deriva de la palabra original "memoria". En su empleo habitual y en la definición del diccionario un memorándum es: "la nota que se toma de algo que debemos recordar, como en una acción futura" o bien, es "una nota o informe por escrito de algo".(17). En este sentido, "Los memorándums son un sustituto mecánico o suplemento del contacto personal y de las comunicaciones telefónicas. De ordinario son breves, de carácter apropiado para dar instrucciones, circulan entre personas concretas y habitualmente están escritos en tercera persona. Cumplen asimismo la función básica de servir de documentación." (18).

En relación con el proceso secuencial de la comunicación, el memorándum es un medio regular mediante el cual se visualiza y conserva el mensaje de la intención y el contenido del comunicador con el uso de las menores palabras posibles contrastadas con la mayor claridad y el máximo impacto.

(17) Breth, Robert D. *Las Comunicaciones en la Dirección de Empresas*. Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A. E.U.A 1974 PP.202

(18) Brech, Robert D. *Op cit.*, pp. 249

En este sentido, la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente a través de la Subcoordinación de Capacitación y Control Escolar (que es el caso que se está comentado, ya que existe tres subcoordinaciones más que también utilizan este medio comunicativo) emplea constantemente los memorándum, con el fin de hacer solicitudes de apoyo a la Coordinación de Administración, Finanzas y Difusión; ya sean de carácter logístico, operativo o administrativo, así como también, su uso puede ser simplemente de carácter informativo sobre algún asunto en específico de interés para ambas coordinaciones.

El aprovechamiento que se obtiene de este medio es de gran utilidad para la CDFP, ya que día con día, siempre hay que solicitar o informar algo a la CAFD.

Ahora bien, en relación a las ventajas que se tienen de este medio comunicativo en esta institución es que la solicitud que se requiere o la información que se transmite tiene gran certeza en que la reciba la área de destino, ya que siempre los memorándum son elaborados con acuse de recibido que es sellado por la coordinación o persona que recibe. Lo anterior, permite que para cualquier duda o aclaración que tenga la CAFD, la CDFP lo resuelve a través del manejo y control de los mismos. Asimismo, otra ventaja que se tiene es que sirve como sustituto de una comunicación personalizada.

Por otro lado, las desventajas que se tienen, es que en ocasiones esta estrategia comunicativa carece de claridad informativa, los datos que se quieren transmitir no son completos o en ocasiones estos memorándum no son archivados en el lugar que le corresponde y se llegan a traspapelar.

Sin embargo, para evitar este tipo de problemas la SCCE de la CDFP tienen una libreta de control de los memorándum que se emiten, en la cual se registra la clave de referencia que se asigna, que es registrada y firmada por la persona que lo elabora.

En consideración personal, el memorándum es de gran utilidad para la SCCE su efectividad depende tanto de la responsabilidad que tenga en su elaboración, manejo y empleo de la persona que lo emite y la utilidad que le dé, la área o persona que lo recibe.

Para poder tener la efectividad del uso de este medio sería conveniente que la persona emisor tenga como disciplina en la elaboración de los mismos, las siguientes consideraciones al presentar la estructura del memorándum:

1. Transmisor y receptor bien definidos. Es útil la fórmula: Para:..., De:....
2. El asunto debe quedar claramente establecido. "ASUNTO:..."
3. En el primer párrafo, o en un apartado especial, deberá exponer claramente el asunto tratado, en muy pocas palabras y el resto siguiendo una sistemática lógica, cronológica, alfabética y operacional.
4. Si se espera respuesta, debe hacerse notar claramente.
5. Fecha de expedición, para referencia posterior.
6. Hacerse una copia para el archivo.
7. Ir firmado por el emisor.
8. Términos amables para la inducción a su lectura.
9. Concluirá con un párrafo que complementa al primero.

De esta manera, si el memorándum que se realiza por la CDFP cumple con los nueve puntos anteriores, la comunicación que se transmite mediante este impreso conllevará a una mejor legitimidad en este tipo de documentos y sobretodo se tendrá una mejor funcionalidad operativa en la transmisión de mensajes entre las personas y las áreas correspondientes a esta institución.

3.1.2 CIRCULARES

Los circulares como medio de comunicación interna permiten la transmisión de mensajes informativos que se emiten por ejemplo de la Coordinación de Administración Finanzas y Difusión, hacia las demás coordinaciones del instituto. El diseño del contenido suele ser en ocasiones breve y clara la información que se difunde y de interés principal para las áreas operativas funcionales. Normalmente, los circulares son emitidos por las autoridades del INAP, como: Coordinadores del Instituto, Secretario Ejecutivo, Presidente del Consejo Directivo, específicamente.

De mandos medios hacia abajo normalmente la información es transmitida de forma directa de subcoordinador a subordinados.

En relación al formato que presentan los circulares que se realizan en la Subcoordinación de Capacitación y Control Escolar de la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente, le adjudicaría una calificación simple, ya que sólo presenta la fecha de su emisión, la área emisora, número de referencia y el contenido de la información, que en ocasiones suele no ser clara por falta de información, lo cual origina confusión y falta de atención por parte del receptor o receptores a quien va dirigido el circular.

Los circulares como fuente informativa en toda institución tienen un papel importante para la emisión de mensajes, el encontrarse con fallas o limitaciones en la elaboración de los mismos, genera en la cultura organizacional una respuesta no esperada a la intención que se tiene al emitir la información. La redacción clara, precisa y concisa sería el principal elemento para el mejoramiento en la elaboración de este medio informativo.

Por otro lado, uno de los problemas graves que se encuentran en los medios escritos informativos que son dirigidos principalmente a la comunidad de la CDFP, es el que no existe un lugar específico que indique la ubicación de los circulares (en relación a esto, más adelante abordaré la importancia de la existencia de un puesto de información, periódico mural o pizarra informativa), lo cual origina que no se les ponga la debida atención o simplemente no sea considerada dicha información.

Por tal motivo, los circulares como fuente informativa de importancia para la cultura organizacional de cualquier institución debe comprender como principales características las siguientes:

- 1) Ser breve, claro y conciso en su contenido informativo
- 2) Definir claramente el destino de su información (hacia quienes van dirigidos)
- 3) Determinar con claridad e identificación a la persona o área que lo emite
- 4) Sello y firma (s) de los responsables de su emisión
- 5) Debe contener un número de folio o de referencia para su identificación
- 6) Fecha de emisión

- 7) Su elaboración debe hacerse con copia a las áreas de interés, en su recibo se tendrá que tener un acuse de recibido firmado y sellado por la parte receptora, con el propósito de asegurar que la información llegue a su destino.
- 8) No debe exceder a más de 20 renglones de una página su elaboración.

Si se consideran las indicaciones anteriores este medio informativo cumplirá con el fin por el cual es elaborado y sobre todo los actores humanos de la CDFP actuarán si es de su competencia ante la situación que se presenta, respondiendo a la información emitida y sobretodo coadyuvando a las necesidades o situaciones generadas en ese momento.

3.1.3 AVISOS

"El aviso constituye un refinamiento del impreso por ser una orden especializada y documentada en la que "se recuerda algo" en forma particular. La más de las veces tales avisos son regulares y repetitivos. El aviso, en la esfera del análisis de los medios, designa "la orden de hacer, proveer o suministrar algo". (19)

Bajo estos términos, el aviso forma parte de un impreso, en su caso particular de un memorándum, ya que el memorándum como ya se vio anteriormente, por su carácter informativo transmite datos de aviso o de solicitud para una situación específica.

En el caso de la CDFP, los avisos normalmente son emitidos, de la coordinadora hacia los subcoordinadores y de los subcoordinadores a sus subordinados. A nivel institucional en autoridades superiores, los avisos se original del Consejo Directivo y de la Secretaría Ejecutiva hacia las áreas operativas funcionales del INAP.

(19) Breth Robert D. Op cit., pp. 202

Normalmente, son breves y sencillos en su estructura y sobretodo concisos en lo que se quiere transmitir, su periodicidad no es tan frecuente como en el caso del memorándum, es menos continúa y normalmente es de carácter urgente su transmisión.

En el INAP el utilizar un aviso es tener una contingencia en el área, que se debe solucionar o acatar con rapidez.

En la CDFP los avisos son utilizados cuando se solicita alguna información por parte de la Secretaría Ejecutiva o de alguna área competente del INAP y que la CDFP sea la fuente generadora de esta información, que comunmente así lo es.

Anteriormente, comentaba que el contar con un aviso es tener una contingencia en el área, ya que genera actividades que no están programadas en el día.

En cuanto a la forma que contiene este medio informativo, me permito comentar que tiene una gran similitud en su formato, con el memorándum y con la circular, ya que esta estructurado de la siguiente forma: fecha de emisión, contenido del asunto, nombre firma y cargo de la persona que emite, lo unico que lo diferencia es que se coloca en la parte superior central la palabra "Aviso". En cuanto al contenido del aviso tiende por lo general a ser específico y breve, tratando de enfatizar en la información que se transmite el asunto que se tiene que considerar.

Por lo general, la utilización de los avisos en la CDFP notablemente se destinan de forma directa a través de la Coordinadora del Área a los Subcoordinadores, su uso es poco frecuente, ya que normalmente se trata de comunicar de manera verbal la mayoría de las ocasiones, esto con el propósito de fluir con mayor rapidez la información, más si tiene carácter de urgente.

Uno de los problemas a los que nos enfrentamos en esta área es la forma de difusión del aviso (escrito), en ocasiones estos medios de comunicación son colocados en los cristales de la oficina de la coordinadora, situación no adecuada para la difusión de la información, en primera por cuestiones de presentación de la oficina y en segunda por que no es el lugar estratégico visualmente para la difusión de la información.

Por consiguiente, la alternativa mas adecuada para la difusión de este medio comunicativo es la transmisión directa por parte de la coordinadora a hacia los subcoordinadores y estos hacia los subordinados, a consideración personal es la forma más eficaz para que la gente tenga conocimiento de la información mientras no sea colocada la pizarra informativa.

Los problemas a los que se enfrentan la mayoría de la gente que labora en esta institución, (específicamente en el área de estudio), en la elaboración de los distintos medios de comunicación informativa escrita, son: la forma de redactar y la consideración de la elaboración de los formatos idóneos para cada uno de los casos presentados (memorándum, circulares, avisos...), desafortunadamente, no todos tienen conocimientos sobre como se elabora x formato de transmisión comunicativa, en ocasiones son elaborados por las secretarías que normalmente son las que deben conocer como se realizan estos medios de comunicación, pero en otras son elaborados por el personal en general que muchas veces en su vida les comentaron como se deben realizar, sino que se imaginan y aprenden sobre la práctica.

A consideración personal sería conveniente que el personal en general contara con las herramientas y técnicas teóricas administrativas sobre la preparación (capacitación constante) sobre temas que coadyuvan a la profesionalización de los recursos humanos que forman parte de la funcionalidad operativa de esta coordinación.

La importancia de preparar a la gente de esta institución principalmente en el ámbito comunicativo y el cómo transmitir la información a través de canales idóneos promueve la efectividad en la recepción de información. En lo particular, no generalizo que todos los oficios que se emiten sean malos en su elaboración, sino solo algunos, los cuales se pueden considerar para modificar originando un cambio y mejoramiento en el ámbito comunicacional.

3.1.4 DIRECTORIO ORGANIZACIONAL

El Directorio Organizacional de una Institución como medio de comunicación interna cumple con una función importante, como es: el informar a los actores externos (gente externa a la institución) quien o (es) es o (son) la o (las) autoridad (es) que ocupa (n) la dirección de ese organismos, así como sus autoridades subsecuentes que representan a las áreas operativas funcionales del mismo.

En este sentido, el Instituto Nacional de Administración Pública, no cuenta con la presentación física de un directorio organizacional, en el cual la gente se pueda guiar bajo que áreas trabaja la institución a primera instancia y quienes son sus representantes. Menciona a primera instancia, por que solamente solicitando información a las áreas operativas funcionales se pueden enterar de cual es su estructura de operación y quienes las representan.

El directorio organizacional implica, ser la base de presentación a nivel organizacional de las autoridades representativas de la misma, el INAP por su trayectoria y función Institucional, es una institución de alto reconocimiento y prestigio como centro de capacitación, es por ello, que es de suma importancia la presencia de una fuente informativa característica de la representación institucional formal.

El espacio físico que ocupa normalmente, el directorio organizacional de una institución es en la sala de recepción o de ingreso de la gente. Sin embargo, el INAP carece de esta sala, su estructura es más académica, tal vez este sea uno de los motivos por el cual no se cuenta con esta medio comunicativo.

A consideración personal, el directorio de presentación sirve de guía institucional y todo organismo debe de tener una presentación rápida de su estructura operativa funcional directiva y el INAP como institución de gran reconocimiento no debe estar excepto del mismo.

Por tal motivo, me permito sugerir algunos lugares idóneos y estratégico en el INAP para la colocación de un directorio organizacional: Si se considera la estructura académica que tiene el instituto, se puede comentar que los lugares serían: aun lado de la área de vigilancia, subiendo las escaleras en la pared del pasillo que va a dar a la CDFP o en la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente que son áreas muy concurridas y transitables para el público externo, y las características que debe presentar este directorio serían las siguientes:

- 1) El directorio Organizacional puede ser elaborado mediante la presentación de una placa de bronce o de plata, o también puede ser realizado en forma de pizarra informativa
- 2) El Directorio Organizacional debe ser de un tamaño idóneo al lugar en el que se colocaría, se recomendaría que fuera de 1.50 mts por 1.50 mtrs. de acuerdo a las áreas mencionadas.
- 3) El tamaño de la caligrafía debe ser grande y visible, si son pintadas se recomienda que sea de un color oscuro de preferencia negro para mayor viabilidad de la visión y para mejor presentación.
- 4) Se debe colocar el logotipo del Instituto Nacional de Administración Pública, en la parte superior derecha, ya que es la representación de la identidad corporativa de esta institución
- 5) En la parte superior central debe de ponerse el nombre del instituto completo
- 6) En segundo termino, se pondrá el nombre de la autoridad máxima de la Institución, en este caso es: El Lic. Adolfo Lugo Verduzco, Presidente del Instituto
- 7) Subsecuentemente, se debe colocar el nombre del Secretario Ejecutivo del Instituto, Lic. Néstor Fernández Vertti, en este caso.

- 8) Finalmente, se deben colocar los nombres de las áreas que conforman el Instituto Nacional de Administración Pública y el nombre de las personas que la representan

Por otro lado, quisiera comentar una de las desventajas que se tiene en esta institución para la utilización del directorio organizacional es que se tiene que renovar cada dos años, que es cuando se dan cambios en el Consejo Directivo del INAP. Y a manera de comentario, tal vez este sea uno de los motivos por los cuales no se ha colocado este directorio organizacional, ya que implicaría un gasto presupuestario.

3.1.5 MANUALES

"Los manuales se destinan en primer lugar al suministro de educación sobre temas concretos, dando particular importancia a la forma práctica de hacer las cosas.

Bajo esta perspectiva, los manuales sirven para introducir y educar con objeto de aumentar la producción, disminuir los costos o mejorar la eficacia de diversos modos de una institución. Normalmente comprenden publicaciones sobre programas prácticos, sobre la instalación, sobre el funcionamiento, sobre el mantenimiento, sobre la información y sobre los procedimientos." (20)

En relación a los manuales, el Instituto Nacional de Administración Pública cuenta con algunos manuales, tal es el caso, del manual de procedimientos y de funcionamiento estructural, manual de presentación institucional, y algunos manuales informativos. Dichas fuentes informativas carecen de actualización, su información es obsoleta.

Actualmente, se está trabajando en el programa de reestructuración organizacional en la elaboración de los nuevos manuales.

(20) Breth, Robert D. Op cit., pp. 278

Para una institución como el INAP, es de suma importancia contar con este tipo de documentos que suelen ser una gran fuente de referencia institucional, tanto para los recursos humanos que forman parte de la estructura operacional funcional de este instituto como para la gente que es el cliente importante del mismo.

A consideración personal, existe un tremendo descuido en cuestiones de presentación de manuales informativos sobre el INAP, en relación a la difusión de los mismos, en lo particular, tengo casi cuatro años de trabajar en esta institución y hasta hace unos cuantos meses conocí el manual de presentación de este instituto, es un folleto que contiene información obsoleta con relación a la época actual, la información que se presenta no es acorde a la estructura organizacional que en estos momentos tenemos, en relación a al diseño los colores no son acordes a un documento informativo de presentación institucional, se me hace un folleto triste y sobrio que a simple vista el verlo no me motiva a revisar sus interiores.

En la actualidad ante los acontecimientos que se están suscitando es indispensable que las autoridades pertinentes encargadas de la elaboración y estructuración de los manuales de la institución elaboren y actualicen en períodos constantes estos medios de información y sobretodo, que se tenga creatividad e innovación en la realización de sus diseños.

La información que se presenta deben ser la adecuada de acuerdo al tipo de manual que se tiene que realizar.

En este sentido, la Coordinación de Administración, Finanzas y Difusión que es la área que le compete el cuidar a detalle este tipo de medios comunicativos, debe llevar acabo un programa de formación, de actualización y de cuidado de todos los manuales interinstitucionarios que pueden existir y el hecho de no contar con ellos refleja cierta informalidad institucional situación que no le queda a una institución tan importante como es el INAP.

3.1.6 CARTELES

"Los carteles son los sustitutos pictóricos de los mensajes orales o escritos dirigidos a públicos masivos. pueden fijarse en las tablillas de anuncios o colocarse en sitios especiales para la visibilidad de los interesados. Incluyen vehculos de propaganda y carteleras, así como publicidad comercial.

Los carteles se emplean para transmitir en forma rápida y eficaz una información sobre un tema único, pero también se usan en series para exponer ampliamente temas como campañas de seguridad, de salud, cívicas, para recoger fondos u otros fines de promoción. Sus aplicaciones: cualquier objetivo para los empleados." (21)

En el Instituto Nacional de Administración Pública específicamente en la CDFP, se utilizan los carteles como fuente de publicidad informativa sobre los programas que están por realizarse en esta coordinación, normalmente, a nivel interno los carteles son colocados en lugares visibles y concurridos en la institución, como es el caso de las aulas de clase, las áreas operativas funcionales y de acceso de gente externa, en mamparas y en rotafolios de presentación.

Por otro lado, a nivel externo, los carteles se proporcionan a las instituciones para que éstas difundan la información a las áreas de interés y que tengan referencia al programa que se ofrece.

De esta manera, el INAP utiliza junto con otros medios de difusión al cartel para tener mayor difusión y promoción del servicio de capacitación que se brinda en esta institución.

Asimismo, el cartel es un medio informativo que tiene grandes ventajas: es fácil de entender, tiene un gran impacto inmediato, atrae a los sentidos y es un buen recordador de lo informativo. Sin embargo, requiere de una gran habilidad artística que verdaderamente atraiga la atención del público y que su colocación sea estratégica para obtener el mejor resultado posible.

(21) Breth Robert D. Op cit., pp. 285

Desafortunadamente, uno de los principales obstáculos que limita la difusión a través de la elaboración constante de este medio informativo en el Instituto Nacional de Administración Pública, es la escasez de presupuesto. Por tanto, la utilización del cartel es muy limitada.

En este sentido, el cartel como medio informativo comunicacional, es una alternativa más de difusión para la promoción de eventos organizados por el Instituto. Por consiguiente, es recomendable que se maneje como otra alternativa de publicidad el uso y apoyo del cartel, tanto a nivel interno, como externo. Así mismo, se sugiere que los diseños que presenten los carteles contengan las siguientes características que permitirán una mejor utilidad en los resultados que se esperan:

- 1) El diseño de los carteles deben ser modernos y atractivos que reflejen en la imagen el propósito principal de la temática general del evento, con colores acordes al diseño y a la idea que se quiere transmitir.
- 2) El tamaño del cartel que se considera adecuado para el diseño de la publicidad de los eventos del INAP, es el de 60 cms. de ancho por 90 cms. de alto, ya que es cómodo para la colocación del mismo en los lugares estratégicos que se destinan.
- 3) En el contenido del cartel se deben incluir datos generales del evento a promoción como son: nombre del evento, fechas de inscripciones, fecha de inicio y de terminación, duración, horario, sede y datos para solicitud de información y de inscripciones. Asimismo, la imagen o imágenes que se incluyan deben de reflejar a manera general la temática del curso que se ofrece.
- 4) La difusión a través de este medio debe de incrementarse, ya que anteriormente, se considera una cantidad pequeña o en ocasiones ni se considera la producción de este medio comunicativo informativo.

- 5) Los lugares de colocación deben ser el mejor en donde, la gente visualice la información que se presenta y sobretodo, surta el efecto que se busca, como es el atraer más y más gente a tomar los distintos eventos que se desarrollan en el INAP.

3.1.7 OTROS

En este apartado mencionaré algunos medios comunicativos de sumo interés para cualquier institución. En particular, para el Instituto Nacional de Administración Pública. Comentaré igual que en el apartado anterior, su uso, importancia y debilidades. Los medios comunicativos que se estudiarán serán: los boletines informativos, los puestos de información, los informes, el medio auditivo (el teléfono) y los sistemas de sugerencias.

3.1.7.1 BOLETINES INFORMATIVOS

Los boletines informativos son impresos que contienen información general de interés para las personas que forman la estructura de la institución.

Bajo esta definición, el boletín informativo es especialmente utilizado con mayor frecuencia por la Subcoordinación de Administración, Finanzas y Difusión, ya que normalmente siempre hay algo que transmitir hacia las áreas operativas funcionales, respecto a la normatividad vigente que se desarrolla en esta coordinación. En relación al uso del boletín informativo en la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente, este tiene un uso no muy frecuente, ya que la información siempre es transmitida mediante una comunicación directa (personalizada) de la Coordinadora hacia los Subcoordinadores y hacia la persona a quien corresponda dicha información.

Sin embargo, su utilización no se excluye, porque cuando la información es pertinente y dirigida a todos los empleados de la área o de las áreas específicas siempre es utilizado el boletín informativo. Y su ubicación es, en la pizarra que se encuentra en la entrada del Instituto.

A consideración personal, es muy importante la instalación de un lugar de avisos, en el área de la CDFP, ya que muchas veces la gente de otras áreas están mejor enteradas de las situaciones que acontecen que nosotros que somos a quien nos debería de interesar esta información.

Por otro lado, en relación al uso de los boletines informativos como medio o estrategia comunicativa sería importante mencionar que podría ser muy eficaz el uso de este medio para difundir los eventos próximos a iniciar, a través de la circulación de boletines informativos entre los alumnos que en ese momento se encuentra en desarrollo.

En cuanto a la forma en que se elaboran los boletines informativos se puede comentar que su estructura es muy sencilla no cuenta con diseño, su formato es semejante al de una carta informativa, incluso este boletín es realizado en una hoja en blanco a máquina que contiene solo datos informativos. Por tanto, se sugiere que se busque un poco de creatividad para diseñar un formato de boletín informativo que no rebase la formalidad en el diseño y sobretodo que mantenga presentación en el acopio de información. se sugiere la presentación de imágenes ilustrativas. En la actualidad, existen una diversidad de diseños que no son complicados y que de alguna manera permiten que en los medios comunicativos escritos recreen al receptor su calidad visual y sobre todo, que permitan y conlleven a que el receptor que es el que recibe la información se interese en la información que se esta ofreciendo, y por tanto, se logre el fin esperado.

3.1.7.2 PUESTOS DE INFORMACION

"Los puestos de información son lugares construidos especialmente para exponer una variedad de publicaciones casuales y ponerlas a disposición de los pasantes." (22) Las publicaciones casuales son aquellas que consideran a los volantes, folletos, programas, hojas sueltas, o impresos de interés para un grupo determinado de personas interesadas. En este caso, dichas publicaciones sirven para proporcionar la información necesaria sobre la institución y su servicio, en particular, el servicio de capacitación o los proyectos que se tienen por ejercer en la misma.

(22) Breth Robert. D. Op cit., pp. 282

En relación a este medio de comunicación, el INAP, cuenta especialmente con un puesto de información que esta colocado junto a la librería de este Instituto, su lugar es estratégico, ya que se encuentra a un lado de las escaleras de acceso a las aulas y que son muy concurridas por los participantes y público en general.

Este puesto de información contiene todos los trípticos y programas de las cursos de actualización, talleres, seminarios, diplomados y especializaciones que se están desarrollando o que se llevaran a cabo durante el año.

El diseño de este puesto informativo es adecuado, ya que tiene la estructura de un pizarrón de un metro de ancho por 90 centímetros de largo, que cuenta con puertas de cristal, lo cual permite que los trípticos y programas no se maltraten y tengan la permanencia necesaria para su función, asimismo, se protegen de que estos sean tomados por la gente. Sin embargo, la utilidad que se le da a este puesto de información no es la adecuada, ya que contiene trípticos y programas de eventos que tienen años que se dieron y los actuales o los nuevos diseños o propuestas que esta en desarrollo no se encuentran en el mismos.

En relación a lo anterior, la funcionalidad que este medio comunicativo sería más adecuada si realmente, el área administrativa de esta difusión pusiera más atención en la colocación y actualización de los programas puestos en marcha y que se desarrollan en ese momento.

3.1.7.3 INFORMES

"Los informes son memorándum largos o extensos, ordinariamente de carácter técnico, destinados a describir, exponer o interpretar una acción u operación en un punto adecuado de su desarrollo" (23)

(23) Breth, Robert D. Op cit., pp. 287

El uso de los informes en la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente del INAP son los siguientes:

- Para transmitir la información detallada de los programas a desarrollarse de la CDFP a la Secretaría Ejecutiva y a la presidencia del Instituto.

En este caso, el informe sirve como medio de información y supervisión para la aprobación del programa a desarrollarse, tanto por el Presidente del Consejo Directivo y los integrantes que lo forman, así como por el Secretario Ejecutivo del INAP.

- La Subcoordinación de Capacitación y Control Escolar, acostumbra elaborar un informe cada vez que se desarrolla un evento, con los acontecimientos más importantes del programa para ser proporcionado como fuente de información a la Coordinadora del área.

En cuanto al diseño que se utiliza en estos informes suelen ser de carácter formal cuentan con una presentación ejecutiva, hechos a computadora, encuadrados y enmascarados sus portadas y presentan un índice general sobre el contenido del mismo.

Por otro lado, la SCCE normalmente cada año presenta un informe anual, en donde se muestran las actividades de trabajo de ejercicio del área, así como sus ingresos obtenidos y sus egresos ejercidos en esta área.

De esta manera, los informes sirven como fuentes de información destinados a la consideración de las autoridades del Instituto.

A continuación me permitiré mencionar algunas características de importancia que son recomendables que todo informe formal contenga:

- 1) **La redacción debe ser eficaz, en donde contenga como requisitos básicos: claridad, concisión, sencillez, adecuación y originalidad y para este efecto la persona que redacta siempre debe tener en cuenta al destinatario o al lector del informe.**
- 2) **La presentación de un informe es la tarjeta de presentación de la persona que lo emite, por tal motivo, todo informe debe contener: una cubierta o forro, una portadilla o anteportada, portada o carátula de presentación, presentación o prólogo o en su caso introducción, índice, contenido en resumen, contenido de la información, anexos, referencias, bibliografía y glosario de términos.**
- 3) **Asimismo, se deben manejar ciertas normas en la elaboración del contenido del informe en relación a su presentación:**
 - a) **Se debe usar papel bond de máxima calidad (21.00 x 28.00 cm)**
 - b) **De preferencia se debe escribir solo en una cara de la hoja y a doble renglón.**
 - c) **Se debe cuidar que no tenga errores mecanográficos y mucho menos ortográficos. Todo error debe ser corregido con un máximo de cuidado.**

Por otro lado, en cuanto a la estructura y diseño de la hoja del informe se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) **Se debe dejar un margen izquierdo de 4.0 cms de espacio aproximadamente, con objeto de poder engrapar o engargolar el ejemplar o de colocarlo en carpeta.**
- b) **En relación al margen derecho este puede ser de 2.5 al 3.5 cms de la orilla de la hoja**

- c) Para el margen superior se recomienda 3.0 cms aproximadamente para toda la página del texto que no sea inicio de capítulo; para este caso deberá dejarse, como mínimo 4.0 cms aproximadamente.
- d) Para el Inferior 3.0 cms. aproximadamente
- e) El número de la página se recomienda que solo se escriba por una sola cara. A la página de inicio del Informe o del capítulo no se le pone número
- d) Respetando los márgenes anteriores, la página contendrá de 22 a 25 líneas o renglones a doble espacio, según el tipo de máquina que se utilice, deberán incluirse las notas o referencias de pie de página, las cuales deberán escribirse a renglón cerrado o sencillo.
- e) Sería conveniente que los informes fueran elaborados en computadora, esto para una mejor presentación.

Lo anterior permite que exista una mejor presentación formal y extensa del informe elaborado y sobre todo, la realización de este medio comunicativo presentará una mejor información y permitirá cumplir con el propósito por el cual es realizado.

3.1.7.4 MEDIOS AUDITIVOS (TELEFONOS)

El teléfono como medio auditivo y de comunicación indispensable para cualquier institución, constituye extensiones mecánicas del contacto personal que permite una reproducción simultánea de la voz humana. "El teléfono es el medio de comunicación más habitual después del contacto personal y generalmente se limita a las conversaciones mantenidas entre dos personas, aunque puede usarse también como sustituto de las reuniones personales". (24)

La utilización del teléfono en la CDFP del INAP es de suma importancia por que sirve en primera instancia, como medio de contacto y de enlace con las autoridades representativas de las instituciones que conllevan a proponer participantes para los cursos o eventos que se ejecutan en esta área.

(24) Breth, Robert. D. Op cit., pp 291

Por otro lado, sirve como medio de comunicación rápida y efectiva para los trámites administrativos que se desarrollan para las inscripciones de los participantes.

Asimismo, funge como medio de comunicación para la promoción y difusión de los eventos, en este sentido, la CDFP llama a las áreas administrativas y de capacitación de las distintas instituciones que se consideran idóneas y que seguro tendrán el interés para que sus recursos humanos se capaciten en el tema que se ofrece. De esta forma, si no les ha llegado la información, nosotros ofrecemos el servicio más directamente.

El teléfono sirve también, como medio de contratación y de localización de proveedores para la elaboración de los materiales didácticos y las carpetas que son entregados a los participantes de los cursos. Normalmente, estos siempre llevan la ejecución de carácter de urgentes, lo que el teléfono permite que nos ahorremos tiempo en los enlaces con los proveedores y asegura el contacto para la realización del trabajo.

En fin, las actividades que se desarrollan en esta área son diversas y la utilización del teléfono es esencial para el desarrollo de las mismas, es por ello, que me puedo pasar enumerando una y más actividades en las que es utilizado este medio auditivo, pero esto no es el caso.

Desafortunadamente, la CDFP solo cuenta con tres líneas oficiales destinadas a esta área, lo cual no son suficiente para 4 subcoordinaciones que forman esta coordinación con un personal operativo funcional de 4 a 5 personas por área, lo que origina en ocasiones conflictos e insuficiencia en el uso de este medio.

Actualmente, la CDFP quedó reestructurada en relación al espacio físico del personal que labora en la misma, por tal motivo, la área se amplió, incluso es una de las áreas que ocupa mayor cobertura física que cualquiera de las otras áreas que existen en el INAP. Sin embargo, suena paradójico que solamente se cuente con tres teléfonos (tanto en líneas como en aparatos), lo cual origina un gran problema al personal que labora en esta área, por ejemplo, cuando llaman a una persona de las primeras oficinas, la persona que contesta tiene que ir corriendo a informar a esa persona que tienen una llamada, lo que se puede evitar simplemente poniendo extensiones telefónicas en las oficinas y una red de conmutador, lo que permitiría un ahorro en desgaste físico y en tiempo en los recursos humanos del área.

En consideración personal, por la necesidad de este medio auditivo, cada área debería contar con dos o tres teléfonos por subcoordinación, lo cual originaría menos conflictos y facilitaría el desarrollo de las diversas actividades que tengan utilidad con este medio. O en su caso, es indispensable la presencia de un conmutador con extensiones lo cual permitiría con mayor eficacia la funcionalidad vital de la comunicación a través de este enlace comunicativo.

Ahora bien, existen en otras áreas del Instituto Nacional de Administración Pública, la presencia de dos o tres líneas que muchas veces solo son ocupadas por las secretarías para estar platicando con sus amistades, son áreas que no requieren tanto del uso frecuente del teléfono en comparación al uso que se le da en la CDFP. En relación a lo anterior, sería conveniente que las autoridades pertinentes consideren esta situación que para esta área, día a día se vuelve más paradójica.

3.1.7.5 SISTEMAS DE SUGERENCIAS Y EL PERIODICO MURAL

"Los sistemas de sugerencias constituyen un método formal de permitir que los empleados puedan aportar ideas que sean benéficas para la empresa, a través de conductos que impulsen, recojan, analicen y retribuyan tales ideas sobre una base económica o cualquier otro tipo de compensación" (25)

Dentro de la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente, que es el caso que se está presentando, existe una carencia total de este tipo de elementos comunicativos, como son los sistemas de sugerencias.

(25) Breth, Robert D. Op cit., pp. 264

En la anterior dirección ejercida por el Lic. Víctor Hugo Alarcón Limón, el cual fungió como coordinador de Desarrollo y Formación Permanente, se realizó un intento de sistema de sugerencias, con la creación de un periódico mural que fue bautizado con el nombre de "Parneani". Para poder construir este periódico mural se contaba con la colaboración de todos los empleados de esta coordinación los cuales se les asignó una fuente de información, dichas fuentes fueron: sección de cultura, de deportes, de sociales, de política, de salud, de espectáculos; entre otras, sin olvidar el buzón de sugerencias que se creo con la intención de aportar sugerencias para el perfeccionamiento del periódico mural y de la CDFP.

Al principio este periódico funcionó, todos aportaron y colaboraron con su información correspondiente, y el buzón se colocó en un lugar estratégico para que cumpliera con su función. Sin embargo, el problema que se tuvo fue que nunca se utilizó dicho buzón, la gente tenía miedo de exponer sus comentarios a pesar de que se comentó que fueran anónimos. El periódico tuvo un mejor resultado hasta antes de que se empezara con el proyecto de reestructuración de esta área. Actualmente, el área ha quedado estructurada, pero el periódico no se ha colocado.

En el INAP en general, como se ve en cualquier otra institución existen tremendos problemas, que a lo mejor se les puede dar solución si hubiese un medio de sugerencias que fuese controlado, respetado y sobretodo atendido en donde los recursos humanos que ejercen su función en ese organismo tengan la suficiente confianza de dar una opinión y encontrar una solución a la problemática sin tener ningún problema.

Sin embargo, la situación no es tan fácil, la gente puede expresar sus comentarios, pero debe esperar la reacción a tal acción. La presencia de un periódico mural y la funcionalidad que realmente este tiene a nivel comunicacional permite el desenvolvimiento en cuanto a pensamiento y conocimientos de la gente, es por ello, que el colaborar en la presentación de este medio comunicativo e informativo ayuda al desarrollo de los conocimientos y de la creatividad del hombre.

Desafortunadamente, la CDFP, no cuenta con este medio comunicativo, por falta de presupuesto, esta es la excusa que siempre se tiene por parte de la área de recursos materiales. Realmente, es necesario que la gente encargada del desarrollo, funcionamiento y eficacia de la comunicación interna institucional, concientice lo que se debe de buscar y tener para el manejo eficaz y eficiente de la comunicación interna.

En este sentido, la presencia del periódico mural permitirá el desarrollo de las siguientes ventajas:

- * Serviría como medio de apoyo informativo en distintos ámbitos (institucionales o internos y en distintos acontecimientos que se generan en el exterior).
- * Como medio de participación social, en donde los actores humanos transmitan sus inquietudes y su pensamiento)
- * Fungiría como medio de apoyo para la colocación de avisos, circulares, o escritos de información que competa al interés del factor humano.
- * Se manejaría como medio de expresión, reflexión, crítica y creatividad humana
- * Entre otras.

3.2 COMUNICACION EXTERNA

PROMOCION, DIFUSION O PUBLICIDAD DE LOS EVENTOS

Cuando se habla de comunicación externa nos estamos refiriendo a todo aquello que tiene lugar hacia fuera de la organización en un doble sentido de salida y recepción de información. La comunicación externa como proceso abarca diversos aspectos en donde se considera una amplia gama de actividades como: conocer los gustos, exigencias y necesidades del público, usuario y consumidor, el grado de aceptación y la actitud en relación con ciertos bienes o servicios, el mantenimiento de la imagen corporativa de las instituciones, de sus políticas, sus planes, su desarrollo, sus realizaciones; la forma en que se cumplen sus objetivos sociales. Todo esto da lugar a encuestas de opinión o de actitudes, a investigaciones, consultas de revistas especializadas, intercambio de información y conocimientos útiles, cursos de adiestramientos, capacitación y desarrollo con especialistas: propaganda, promoción publicitaria y relaciones públicas, entre otras muchas actividades.

En relación a lo anterior, el propósito de este apartado es comentar como se maneja la promoción, difusión o publicidad de los eventos que se desarrollan en la SCCE de la CDFP del INAP como parte de la comunicación externa de esta institución.

En primera instancia, comenzaré por proporcionar una definición de: promoción y difusión y a partir de ahí comentaré como se manejan estos términos en la CDFP, específicamente en la SCCE.

El concepto "promoción" lo definiré como la acción de informar a un público específico la actividad que se desarrollará en un futuro próximo. Bajo esta visión, la "difusión" será la acción de propagar información. Por tanto, la promoción y la difusión se manejarán como palabras sinónimas, cuyo significado es semejante.

Por otro lado, la publicidad es un proceso que va aunado y es la parte complementaria de la promoción y difusión de los eventos. "La publicidad tiene como objetivos básicos: estimular, la motivación idónea, a fin de lograr la acción deseada en el elemento humano receptivo, al informar, comunicar o presentar posibles satisfactores y logra el aumento de venta, consumo o aceptación del producto o servicio anunciado" (26)

La promoción, difusión y publicidad en sus distintos tipos (como se verá más adelante) son los procesos más importantes que se desarrollan para el conocimiento del público en general de los eventos que el INAP tiene por ejecutar, sin estos procesos, la divulgación de información no podría ser posible.

De esta manera, la promoción, difusión y publicidad de un evento a nivel externo se puede desarrollar a través de: cartas promoción, trípticos o programas, publicidad periódico, publicidad radiofónica, publicidad televisiva y mediante la revista de difusión "ACCION". A continuación mencionaré como realiza su proceso cada un de estos medios de comunicación externa.

3.2.1 CARTAS PROMOCION

Las cartas promoción son un medio de comunicación universal que cuentan con un grado de personalidad cuyo propósito es informar y ofrecer a las instituciones los programas que llevarán a cabo el instituto a través de la CDFP, asimismo, es el medio de contacto con autoridades representativas de instituciones en donde se mantiene, se establece o se mejora la relación entre instituciones. Finalmente sirven como medio de comunicación másiva.

(26) Sánchez, C. Javier. "Los medios de comunicación de masas en México, serie Estudios 10. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Ed. UNAM. México. 1969. pp.98

La estructura básica de las cartas promocionales es de carácter informativo y por lo regular se escriben en tercera persona. En ella, se menciona el nombre del evento que se ofrece, quienes son las autoridades e instituciones coordinadoras, el objetivo general y contenido temático del evento, así como, fechas de inicio y de término y duración del evento a promocionar.

Por otro lado, una de las funciones básicas de estas cartas es que sirven como medios de difusión y promoción externa de los eventos, en donde se motiva a las instituciones y al posible participante a ser parte del grupo del evento que se ofrece.

Normalmente se expiden de 400 a 700 cartas promocionales por evento que se ofrece. Como podemos darnos cuenta es uno de los medios de gran importancia para la difusión y promoción de los programas o eventos que realiza el INAP.

En cuanto a su estructura, las cartas promocionales cuentan con los requisitos básicos en su elaboración para los fines que se utilizan, sin embargo, se sugiere tomar en consideración las siguientes recomendaciones en relación a su elaboración:

- a) Planear siempre la conversación que se quiere transmitir al destinatario, meditando con precisión la información que se va a transmitir, siempre pensando en la persona que la recibirá.
- b) Se debe cuidar siempre la utilización de las palabras y del vocabulario que se utiliza, con el propósito de evitar malas interpretaciones o causar incertidumbre. Hay que recordar que las palabras en sí no son bellas, ni son feas pero son vocablos que tienen un significado en el diccionario y que adquieren cierta fuerza, sentido o acepción precisa cuando se organizan para que se escuchen o se lean.

- c) Se debe cuidar la redacción, en cuanto semántica, gramática y ortografía en el desarrollo del texto. Se tienen que escribir con claridad, propiedad y orden, en donde se busque impresionar, cuativar y convencer al lector del fin por el cual se realiza la carta.
- d) Nunca se debe de perder de vista el propósito por el cual se escribe la carta.
- e) Mantener presente que tipo de carta se va utilizar, por lo regular en la CDFP, siempre se utiliza la carta informativa y de invitación.

En cuanto a su estructura, las cartas invitación que se utilizan en la SCCE de la CDFP, siempre deben contener los siguientes datos:

- *) Fecha de emisión colocada en el ángulo superior derecho,
- *) Datos generales de su destino: título profesional abreviado (LIC., C.P., ING., ... etc), nombre completo del destinatario (con nombres y apellidos), escritos siempre con mayúsculas, cargo y dependencia de destino y enseguida en el siguiente renglón acompañar con la palabra "P R E S E N T E".
- *) Debe mantener siempre un saludo emotivo de entrada para la persona que va destinada la carta. "Distinguido Director...", "Distinguido Señor Director". "Muy señor mío", etc.
- *) En el primer párrafo de entrada se debe mencionar: el propósito principal de la emisión de la carta invitación que se esta redactando, en conjunto con las autoridades convocantes, nombre del evento y en su caso la coordinación académica del programa en promoción. Así como, el objetivo general del programa.

Posteriormente, se menciona que se anexa a esta carta contenido temático, y datos generales específicos del evento para su conocimiento. Para mayor complemento de la información, se puede mencionar a quienes van dirigidos los temas que se desarrollaran en el evento.

Así mismo, se debe abrir la convocatoria específica al área o dependencia, institución o entidad que se está invitando., haciendo énfasis a la invitación del evento.

Finalmente, se realiza frase de despedida y de poder de convocatoria.

"Sin otro particular, agradezco a usted la atención que tenga a esta convocatoria". También pueden ser otras, semejantes a esta.

- *) Finalmente, se pone la despedida anteponiendo la palabra "Atentamente" y un poco más abajo se coloca el nombre o (s) cargo o (s) y firma o (s) de la persona o (s) que emite o (n).

Las Cartas invitación siempre deben de ser impresas en hojas de logo del INAP.

Ejemplo:

México, D.F., a 7 de febrero de 1997

LIC. SERGIO VALLS HERNANDEZ
Director Jurídico
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
P r e s e n t e

Distinguido Señor Director:

El Instituto Nacional de Administración Pública y la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, han organizado el **DIPLOMADO EN ADMINISTRACION Y CONTROL DEL PATRIMONIO DEL ESTADO**, que tiene como objetivo dotar al participante de los fundamentos técnicos, legales y administrativos que regulan al patrimonio del Estado, a fin de que cuente con los instrumentos de comprensión, análisis y operación de los diversos elementos que lo integran.

Le hacemos una atenta invitación para que su Institución proponga candidatos para participar en este diplomado, que iniciará actividades el día 17 de marzo próximo.

Anexo al presente se acompaña información detallada sobre el plan de estudios, requisitos de admisión, costos y procedimiento de inscripción.

Le agradecemos su atención y el interés que se sirva otorgar a esta convocatoria.

A t e n t a m e n t e

ADOLFO LUGO VERDUZCO
Presidente del Consejo Directivo
**INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACION PUBLICA**

ANTONIO G. SCHLESKE FARAH
Titular de la Unidad de Normatividad
en Adquisiciones, Obras Públicas,
Servicios y Patrimonio Federal
**SECRETARIA DE CONTRALORIA Y
DESARROLLO ADMINISTRATIVO**

MARINO CASTILLO VALLEJO
Coordinador Académico
del Diplomado

3.2.1.1 BASE DE DATOS

La base de datos es información computarizada sobre los datos de todas las autoridades máximas de las instituciones, así como de las autoridades de las diversas áreas de las mismas: jurídica, administrativa, capacitación, recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros, entre otras.

Los datos que se registran en la base de datos de la CDFP pertenecen a entidades y dependencias del gobierno federal, Asimismo de paraestatales y de instituciones y empresas del sector privado y social.

Esta base de datos contiene la siguiente información: nombre (s) de la autoridad, cargo, dependencia, domicilio completo, teléfonos, número de fax, ciudad en donde se ubica y que tipo de institución se refiere (pública, privada o social). Asimismo, cuenta con una área en donde se registra la clave de referencia para el curso que será destinado.

Para la CDFP la base de datos es una de las fuentes de mayor importancia para la elaboración de las cartas promoción que sirven como desarrollo y difusión de los eventos próximos a ejecutarse.

La problemática que hoy, en día se presenta en este medio informativo, como es la base de datos, es la actualización de los mismos, para ello, sería conveniente que se implementara un sistema de red computarizado en donde, los datos que sean actualizados a través de este medio computacional, si no es posible en todas las máquinas al menos en una sola máquina por áreas existentes en esta Coordinación, ya que se trabaja solamente con la presencia de una sola base colocada en una sola computadora, en donde se corre el riesgo de perder información, si se daña la máquina o la información con algún virus que llegue a la computadora.

Afortunadamente, hasta el momento no nos hemos encontrado con este problema, pero es indispensable que se concientice si se perdieran más de 1700 registros de autoridades del sector público, privado, social y paraestatal, siendo estos registros la fuente indispensable para la elaboración de la difusión correspondiente de los distintos eventos que son desarrollados.

Por otro lado, es paradójico contar solamente con una computadora y una sola base de datos para tantos eventos que se desarrollan en esta institución, y sobretodo para tanta gente que labora en esta área, nosotros como parte de la función operacional funcional de la CDFP, nos enfrentamos a problemas que en ocasiones son graves por el hecho de querer trabajar o de tener que trabajar y ver que la base de datos se encuentra ocupada y no se puede utilizar, en lo particular, pierdo tiempo y me atraso en la organización de las actividades de trabajo programadas.

3.2.2 TRIPTICOS

Los trípticos y programas son medios de comunicación escrita que tienen características de atracción visual, su diseño tiene que ser de gran impacto, en donde el público se vea interesado por leer la información del contenido del mismo.

La difusión y promoción que hace la SCCE de la CDFP de estos medios de comunicación es la siguiente: se envían los trípticos y programas a las áreas de capacitación, administración, recursos humanos, recursos materiales, área jurídica administrativa, de promoción y a las áreas de dirección de las instituciones idóneas o que se consideran que pueden tener interés en que sus recursos humanos se capaciten, se difunden a los mismos participantes que están cursando algún evento en ese momento en el INAP, se proporcionan como medio informativo a las personas que acuden a la coordinación a solicitar información sobre eventos a desarrollarse, se colocan en lugares estratégicos del mismo Instituto para la gente que se interese por los temas y finalmente, sirven como medios informativos para la organización del evento en la SCCE.

En cuanto a la estructura de los trípticos, en la actualidad se busca una mayor modernidad en los diseños, la carátula de presentación siempre cuenta con una figura representativa del evento que se está presentando, se procura que los colores sean formales y elegantes para mayor seriedad y formalidad del mismo, el tamaño que normalmente se usa para el tríptico es el carta, por el contenido que se presenta.

En relación al contenido, se presenta toda la información relacionada con el evento: nombre del evento, se da a conocer las identidades corporativas a través de la presentación del logotipo de las instituciones organizadoras, se ofrece una presentación del contexto actual creando la necesidad que tienen los funcionarios de una institución por prepararse, actualizarse y sobretodo, capacitarse en el tema que se está ofreciendo. Asimismo, si existe alguna coordinación conjunta del Instituto Nacional de Administración Pública con alguna institución en específica se menciona que institución es.

En cuanto a la información general que se maneja sería la siguiente: nombre del curso, se menciona el nombre del coordinador académico (en el caso de Diplomados y Especializaciones), objetivo general, perfil de alumnos que se requiere en este evento, plan de estudios desglosado con número de horas académicas, en el caso de que el contenido temático sea desglosado por módulos se menciona el nombre del coordinador del mismo, (si es que hay coordinador), requisitos de inscripción y se proporciona los datos para informes e inscripciones. Finalmente, se ofrecen los nombres y cargos de las autoridades del INAP, como son: el presidente del Consejo Directivo, el Secretario Ejecutivo y la Coordinadora de Desarrollo y Formación Permanente.

A consideración personal, el diseño y estructura que se han manejado en los trípticos que se difunden, ha buscado cada vez más una mejor presentación y sobretodo, un mejor diseño que vaya acorde a la temática que se plantea. De 1993 a la fecha se ha visto una mejoría tremenda en cuestiones de presentación de los distintos diseños que se laboran. Y en cuanto a contenido, se siguen manejando la misma información

Sin embargo, es indispensable que se trabaje con gente responsable en cuestiones de impresión, ya que muchas veces los diseños que nos presentan son muy buenos, pero cuando son impresos los colores se deforman o son distintos a los que nos presentan los diseñadores. En relación a esto, se debe de considerar un poco más de presupuesto, que aun que salgan un poco mas caros, pero que se garantice que las cosas salgan bien.

Serfa conveniente, que se manejaran técnicas de diseño más modernos en donde las imágenes que se presentan tengan perspectivas modernas en acomodados y en presentación, con colores acordes a la realidad visual que se quiere transmitir, sin perder la formalidad del medio informativo comunicativo.

Por otro lado, en cuestiones de difusión y promoción de los eventos, se recomienda ampliar la distribución de la difusión de los trípticos a través de la promoción directa con las áreas de capacitación de las Instituciones, en donde se fije un número considerable de estos ejemplares que sean destinados específicamente para la difusión de las áreas que se considere idóneas en la institución para tal evento.

3.2.3 PUBLICIDAD PERIODICO

La publicidad que se realiza a través del periódico es uno de los medios informativos mas eficaces para difundir los eventos o programas que se llevan a cabo en la SCCE de la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente del INAP.

La SCCE de la CDFP realiza las solicitudes de publicidad en el periódico a través de instituciones especializadas y que establecen convenios con todos los escritos, como son: periódicos, revistas, editoriales, etc, los cuales ofrecen sus servicios y que a su vez dicho servicio es ofrecido a esta área.

Normalmente, se publican uno o dos anuncios en el periódico que son difundidos veinte días antes del inicio del curso. Lo anterior tiene el propósito de que el público en general y el específico tenga conocimiento de las actividades que se desarrollan en el INAP, así como también, obtener una mayor demanda para las inscripciones de participantes en los mismos.

La Subcoordinación de Capacitación y Control Escolar, normalmente, solicita que sus anuncios sean publicados en los periódicos: "LA JORNADA", "EL EXCELSIOR" ó en "EL FINANCIERO". El criterio que se maneja para la elección de publicar la promoción de los eventos en estos medios informativos es, en primera instancia, por que se piensa a que tipo de público se quiere hacer llegar esta información, en segunda; por el tipo de evento que se difunde, en tercera; por que son medios de difusión que tienen mayor demanda o consumo, es decir se conoce que serán las fuentes estratégicas en donde la gente observará los servicios que se ofrecen. De esta manera, se amplía la cobertura académica del INAP.

La Información que se proporciona para la elaboración de los anuncios son los datos más importantes y de interés para el cliente que desea prepararse y actualizarse en los distintos ámbitos académicos. Esta información es: nombre del evento a difundir, objetivo general, contenido temático desglosado (por módulos), Fecha de inicio, Fecha de terminación, duración (con carga académica), días de sesión, horarios, y en ocasiones, costo del evento, asimismo; se proporcionan los datos de las personas coordinadoras del evento (nombre, cargo, área, domicilio y teléfonos) con el propósito de que la persona que este interesada en inscribirse o simplemente en obtener mayor información se comunique o acuda a la CDFP que es el área encargada de la organización.

En consideración personal, este es uno de los medios informativos que tienen mayor respuesta por parte del público para la promoción de un evento. Sin embargo, hay eventos que requieren más de un anuncio publicitario que si se difundieran lograría un mayor auge la promoción del curso.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que no sólo es mandar inserciones por insertar información de los eventos, a manera de sugerencia es indispensable que se estudie el campo de acción y de mayor demanda en relación al tema que se va a ofrecer y estudiar cual es el medio más idóneo para hacerlo, ya que en muchas ocasiones se mandan inserciones periódicas y no se obtienen los resultados esperados debido a que no son consideradas las variables mencionadas.

Por otro lado, se debe de contemplar más de una inserción por curso ya que en ocasiones no se obtiene la debida respuesta debido a la falta de difusión. Es conveniente ampliar el presupuesto en esta partida presupuestal.

Finalmente, otra sugerencia que considero importante, en relación al diseño de las inserciones periódicas es que se dé la elaboración idónea de acuerdo al contenido y formato del evento, ya que se ha estandarizado un solo formato de inserción periódica, que siempre es utilizado para cualquier tipo de inserción, situación que en algunos eventos, por el contenido temático que se ofrece (siendo muy extenso) la información que se publica suele aparecer un poco amontonada o se trata de reducir mucho la información ocasionando que no quede clara para la persona interesada.

En este sentido, la agencia de publicaciones, nos ofrecen distintos tamaños y formatos en los cuales pueden ser publicados dichas inserciones, sin embargo, no se cambia el formato por cuestiones presupuestales por que salen más caros los formatos con mayor espacio. A consideración personal siempre se limitan mucho los gastos en este sentido.

3.2.4 PUBLICIDAD RADIOFONICA

La radio es un instrumento electrónico para la reproducción y transmisión simultánea de mensajes a través de la voz y otros sonidos de un lugar a muchos otros. La publicidad radiofónica es uno de los medios comunicativos con mayor audiencia, los mensajes son recibidos por muchos sectores del país a un mismo tiempo.

En este sentido, el manejo de la publicidad del Instituto Nacional de Administración Pública a través de la radio es muy limitada, se llegan a mandar spots publicitarios pero no con frecuencia. Lo anterior, es debido a que este tipo de publicidad resulta ser muy cara y el presupuesto que se destina no es suficiente para abarcar un mayor número de spots.

Por consiguiente, si el INAP contará con algunos convenios con las empresas radiofónicas permitiría ampliar su cobertura a través de este medio comunicativo.

Desafortunadamente, a manera de comentario creo que el área de difusión de esta institución no esta cumpliendo con su papel, siendo que es una área que cuenta con una gran relación pública con diversas instituciones con las cuales se pudiera planear un programa estratégico de comunicación interna y externa de difusión, en donde se incluyeran convenios de colaboración mutuo con otras instituciones, coadyuvando al mejoramiento de la promoción y difusión institucional del INAP y de las otras instituciones.

Una de las grandes ventajas que tiene el Instituto Nacional de Administración Pública es el contar con vínculos de relaciones públicas en el ámbito administrativo, tanto en el Territorio Nacional, como en el Internacional, y esta situación debe ser aprovechada al máximo, sobretodo, si es para alcanzar beneficios para el mismo Instituto.

3.2.5 PUBLICIDAD TELEVISIVA

La televisión es un sistema electrónico que permite reproducir la imagen y el sonido real de personas, lugares, situaciones, sucesos o cosas reales, reconstruidas o imaginarias y de transmitirlos de forma simultánea a grandes distancias.

La televisión es, sin duda, parte del progreso de las telecomunicaciones a lo largo de la historia. Gracias a las transmisiones vía satélite, actualmente es posible grabar la imagen y el sonido de cualquier suceso que ocurra en el mundo y transmitirlo simultáneamente a cualquier punto del globo. Desde el punto de vista de la teoría, no está lejos el día en que cualquier persona podrá hablar con cualquier otra persona del mundo.

Una de las funciones principales de la televisión es su uso comercial, la publicidad televisiva cuenta con algunas ventajas como son: su simultaneidad, abarca una gran cobertura en audiencia, y su sentido comercial es muy amplio. Sin embargo, la transmisión de un mensaje por televisión tiene un costo elevado, con grandes complicaciones técnicas y se requiere de expertos y profesionistas para la elaboración de un spot comercial.

Debido a lo anterior, y a las grandes limitaciones que se tienen en el control presupuestal, el Instituto, carece de recursos o suelen decir siempre que se carece de recursos para aumentar su promoción a nivel televisivo.

Es muy cierto que toda institución tiene una programación en sus distintas partidas presupuestarias y que se tiene que tener un control de ingresos y de egresos para encontrar un equilibrio presupuestal, sin embargo, se ha visto que se tiene dinero para adquirir otro tipo de bienes que a veces son innecesarios y que se gastan dinero que puede ser utilizado para otros fines que son de mayor importancia. A consideración personal, creo que la forma del éxito de un programa, es la difusión y promoción que se dé del mismo y si este motivo es la base generadora de inversión porque no gastar un poco más, sabiendo que los resultados se duplicaran o triplicaran aun más.

Finalmente, a manera de proponer y de buscar nuevas alternativas de promoción y difusión de los eventos que se desarrollan en el Instituto Nacional de Administración Pública, Asimismo, de buscar mejores estrategias comunicativas a través de la utilidad de los medios electrónicos (como es el caso de la televisión y la radio), se sugiere la promoción de spots publicitarios no solamente por medios escritos, sino también a través de los medios comunicativos electrónicos, en donde se programe previamente información detallada del evento, de acuerdo a la fecha de inicio del mismo, originando así, una mayor difusión y sobretodo, la obtención de un mayor número de gente interesada en los programas a desarrollarse.

3.2.6 REVISTA DE DIFUSION "REVISTA DE ADMINISTRACION PUBLICA"

La revista de Administración Pública es uno de los medios de comunicación externa, difusión y promoción con la que cuenta el Instituto Nacional de Administración Pública, su periodicidad es trimestral, en esta revista se publican artículos y ensayos de la realidad actuante de la administración pública mexicana y se difunde cualitativa y cuantitativamente como un acceso sistémico a la teoría y la docencia entre los administradores y miembros del Instituto. Asimismo, se dan a conocer todo tipo de información relacionada con la Administración Pública de nuestro país y del extranjero.

La promoción y difusión de esta revista se desarrolla de acuerdo a convenios previos que se establecen con instituciones nacionales e internacionales.

La revista de Administración Pública cuenta con las siguientes secciones:

- 1) **Presentación.** Esta sección esta destinada a la sección de artículos monográficos, está a cargo de una persona responsable de asesorar al director de la revista en formación de la sección aludida.

- 2) La sección de artículos monográficos. Esta sección se integra por ensayos que están relacionados con un tema concreto, generalmente, ligado a las actualidades de la administración pública mexicana o bien a temas de importancia universal.
- 3) La sección de estudios. Esta parte de la revista incluye artículos o fragmentos capitales de obras que han contribuido a la formación de la administración pública como disciplina científica, hoy en su mayoría desconocidos en México por no haberlos en el país o por estar en otros idiomas.
- 4) La sección de documentos. Comprende la legislación administrativa actual, recientemente expedida, así como aquella que por su labor histórica conviene hacer del conocimiento del público. Incluye documentos y ensayos no monográficos o ensayos no relacionados a la sección de estudios.
- 5) La sección de bibliografía está integrada por reseñas bibliográficas de las obras y artículos de reciente aparición en el país y en el extranjero, así como por listados de obras, debidamente tematizadas, sobre las diferentes materias que comprenden la administración pública.

Las personas que escriben en este medio de comunicación escrita, son especialmente, servidores públicos vinculados o que forman parte del sector público mexicano, investigadores, docentes, y especialistas en el campo.

La Revista de Administración Pública (RAP) es uno de los medios de difusión y promoción de mayor importancia en el campo académicos del INAP.

Explicado lo anterior, podemos notar que la RAP, es uno de los medios informativos de mayor importancia en el INAP, en cuestiones de materia administrativa. Sin embargo, por su forma y contenido es una revista muy extensa, que en lo particular, no tiene formato de revista, sino más bien de cuaderno o en su caso de libro, lo cual para cuestiones de manejo informativo suele ser pesado y tenso para la lectura informativa de los artículos, tal vez si se manejara la revista bajo una periodicidad más constante podría tener un mejor cuidado para el manejo de la información y sobre todo una mayor demanda para los lectores, es muy cierto que el contenido de esta revista es de sumo interés para todos aquellos que de alguna manera están vinculados cotidianamente con las actividades y acontecimientos de la vida administrativa pública.

Por tal motivo, se debe pensar en ofrecer la información que en ocasiones suele ser muy delicada de una manera más amena y sobre todo que tenga una mayor viabilidad para los lectores, ya que muchas veces solo esta almacenada en la biblioteca siendo consultada de vez en cuando.

3.2.7 REVISTA INFORMATIVA "ACCION"

La revista "ACCION" es otro medio de comunicación escrita con el que cuenta el Instituto Nacional de Administración Pública, su publicación es bimestral, la función específica de este medio informativo, es el dar a conocer, las actividades más relevantes que desarrollan las distintas coordinaciones que forman parte de la estructura orgánica del INAP y de los Institutos de Administración Pública en los Estados, estableciendo con ello, los canales de comunicación deseables y exigibles para el logro de los objetivos del Instituto.

Para la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente, la revista "ACCION" es la principal fuente informativa de la ejecución de sus actividades. Asimismo, una de las actividades sustantivas de esta área para en la revista "ACCION" es que todos los miembros que integran esta coordinación y que están a cargo de la organización de los eventos colaboran de forma directa en la construcción de las notas informativas que se presentan en esta revista.

De esta manera, la CDFP funge también como sistema de información para la colaboración de los medios informativos que se presentan en el INAP.

Sin embargo, la problemática que encuentro en este medio informativo, es su difusión, considero que es muy poca y solo se hace en algunos sectores, es indispensable que se promueva más la difusión de la revista en el ámbito administrativo público y que también se promocionen entre los mismos participantes que cursan los eventos en el INAP.

Por otro lado, desde hace años se mantiene un esquema muy plano en la redacción de las notas informativas, en lo particular, los recursos humanos de la CDFP colaboramos en la elaboración y transmisión de las notas informativas que se publican en la revista, cada dos meses se colabora en la realización de la información, de alguna manera se procura que la información que se maneja sea redactada de una manera distinta y amena, sin embargo, cuando es transmitida la información a la área de difusión, la redacción se modifica, y todas las notas manejan la misma estructura sin tener innovaciones que permitan recrear al lector, sería conveniente que en la hora de crear estas notas se piense un poca más en quien recibirá la información.

3.2.8 PROMOCION Y PUBLICIDAD GENERAL INSTITUCIONAL

Como podemos observar, en el desarrollo de los apartados anteriores, la promoción, difusión y publicidad que se realiza en el Instituto es manejada mediante diversos enfoques y abarca en su mayoría todos los medios de comunicación que existen y que están al alcances de su utilización.

El proyecto de promoción, difusión y publicidad que maneja el INAP permite apoyar a todos los órganos del instituto para difundir a través de carteles, periódicos, revistas y medios de comunicación en general acciones, eventos y programas que se organizan en cada una de las áreas operativas funcionales, así como también para dar a conocer al público interesado el trabajo editorial del Instituto.

En relación a los proyectos editoriales, el INAP ha tenido desde su creación una gama de presentaciones de sus publicaciones, lo que ha permitido que se difunda lo más actual o relevante sobre las Ciencias Administrativas y las actividades de la Administración Pública que se suscita día a día en nuestro país y en el mundo.

La presentación de publicaciones que lleva a cabo el Instituto lo realiza a través de diferentes medios, todos ellos de tipo académico o de trabajo profesional, como son: conferencias, mesas redondas, cursos y reuniones, entre otros.

Para llevar a cabo el programa de promoción y difusión institucional, el INAP cuenta con medios informativos que presenta a grosso modo esta institución. Entre estas estrategias comunicativas están los medios que ya se mencionaron anteriormente, como es el caso de: La revista informativa "Acción", la revista de Administración Pública (RAP), entre otros, asimismo, se cuenta con: los cuadernos serie Praxis, edición de libros, edición de memorias anuales, edición de libros premio de Administración Pública, Catálogo de publicaciones, instructivo INAP, gaceta mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal, investigaciones básicas e investigaciones monográficas.

Cada uno de los documentos que se mencionaron anteriormente y que fungen como medios comunicativos permiten incrementar el nivel de promoción y difusión del Instituto, por ejemplo, la Serie Praxis es una publicación con una periodicidad mensual, en ella se da a conocer los eventos, conferencias, seminarios y mesas redondas que se llevan a cabo y que son de interés en el servicio público, originando auspiciar un clima de innovación de los conocimientos que sobre Administración Pública se debe tener, tanto a nivel nacional, como a nivel internacional.

Por otro lado, la memoria anual es un resumen de la existencia institucional y las actividades dedicadas al estudio, investigación, discusión y divulgación de las disciplinas administrativas y los logros del Consejo Directivo del INAP.

Los libros y folletos varios, son vehículos al servicio de la comunicación y coordinación de autores clásicos y contemporáneos, mexicanos y extranjeros, con miembros de otras instituciones (públicas, privadas y sociales), de docencia e investigación nacionales o extranjeras e instrumentos de difusión de las tareas que se realizan dentro y fuera del Instituto.

En fin son muchas las formas de promoción y difusión que el Instituto Nacional de Administración Pública ejerce, lo importante es que durante su trayectoria como institución académica, ha logrado incrementar sus medios de comunicación teniendo como función básica la distribución Informativa de las operaciones de los planes de gran trascendencia a corto, mediano y largo plazo, creando una imagen propia del instituto que establece en forma clara la naturaleza de existencia del INAP.

Por ello, se ha procurado incrementar la difusión, promoción y publicidad de las actividades del instituto, no sólo en el Gobierno Federal, y la iniciativa privada sino también entre el público en general. La idea de hacer llegar los mensajes comunicativos a nuevos grupos sociales, radica en la necesidad de dar a conocer la labor del Instituto y los resultados de su gestión administrativa, que conlleva día a día, al mejoramiento y a la calidad del servicio institucional que se ofrece.

3.3 RELACIONES PUBLICAS

3.3.1 ENLACES INTERPERSONALES

Los enlaces interpersonales que se establecen en la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente se manejan de acuerdo a las situaciones que se presentan o que se organizan, ya que la comunicación interpersonal cuenta como característica conceptual como son los criterios situacionales, que en ocasiones son relacionadas o mezcladas con información psicológica, cultural, profesional o sociológica, en donde la persona emisor maneja las situaciones de los mensajes que se quieren transmitir.

De esta forma, las situaciones que se presentan son diversas, desde la comunicación física de una persona con otra (entre dos personas), de una persona hacia un grupo grande de individuos que interactúan entre sí, o de un grupo de tres o más integrantes a una audiencia de 30 a más personas.

Las actividades que se desarrollan en este sentido enfocadas a la comunicación interpersonal, en la CDFP son muchas, ejemplificare solo algunas para ver el uso de este proceso comunicativo.

Cuando se inicia un evento de Diplomado o Especialización, normalmente, se solicita al participante como requisito básico la presentación de una entrevista de admisión, dicho requisito debe cubrirse antes de iniciar el curso. El propósito principal de la realización de esta entrevista es el intercambio de información, tanto del emisor (quien entrevista) como del receptor (el entrevistado) y viceversa, ya que también se realiza una retroalimentación continua entre las dos partes.

La función del enlace interpersonal, comienza desde el saludo, en este inicio del proceso comunicativo que se establece, principia con la aplicación de criterios de cultura y de educación de ambos individuos, consecuentemente, el entrevistador que es parte del comité organizador del evento, comienza a manejar la situación en base a elementos psicológicos y de cuestionamiento relacionados con el fin de la entrevista, lo que va originando un proceso de comunicación interpersonal, en donde se obtienen los resultados que se esperan, mediante el manejo de la situación y la aplicación de elementos comunicativos que permitirán la abstracción de la meta deseada, propuesta por el entrevistado.

Otro ejemplo del uso de la comunicación interpersonal, es la impartición de una clase de un curso. El proceso de comunicación interpersonal se desarrolla de la siguiente forma: el docente que en primera instancia, es la persona emisora del mensaje, expone su tema mediante la preparación y recopilación de información que son los conocimientos que se transmiten a un grupo de receptores que se encuentran en el aula, posteriormente, se empieza a originar la retroalimentación a través de los distintos comentarios que los alumnos tienen o sus observaciones en relación al tema.

En este sentido, la persona que comunica con frecuencia es el docente, él ejerce mayor poder en esta relación comunicativa y trata de entender la intención de los mensajes que le transmiten los participantes con sus intervenciones. Así, la comunicación interpersonal es manejada por una persona y tiene características de poder para el manejo de grupos.

Por consiguiente, el proceso de comunicación interpersonal maneja de forma directa las situaciones que se presentan entre las partes que integran el proceso emisor (es) y receptor (es) a través de la experiencia, conocimientos culturales, profesionales, psicológicos, sociológicos; entre otros, que permiten la transmisión de información en el proceso de comunicación.

Desafortunadamente, como todo tipo de proceso estratégico comunicativo, la comunicación interpersonal tiene ciertas limitantes que se generan en el desarrollo del mismo, éstas pueden ser de carácter semántico, físico, psicológico, social, cultural, entre otras, que posteriormente, en el desarrollo del cuarto capítulo de esta memoria se podrán comentar y ejemplificar.

3.3.2 REUNIONES PARA LA PROMOCION DE CURSOS INSTITUCIONALES

"La reunión es una comunicación cara a cara de más de dos personas dirigida por alguna de ellas para transmitir e intercambiar información." (27) Bajo esta visión, las reuniones para la promoción de cursos institucionales, son actividades que se desarrollan en la SCCE de la CDFP con el propósito de promover de una manera más directa a las autoridades y áreas de capacitación de las instituciones, los distintos programas que se realizan en el Instituto Nacional de Administración Pública y que conllevan a la actualización, preparación, especialización y adquisición de conocimientos de los funcionarios públicos del sector público mexicano.

(27) Flores de Gortari, Sergio y Orozco., G. Emiliano. "Hacia una Comunicación Administrativa Integral". Ed. Trillas. México. 1993. pp. 209

Estas reuniones de promoción se realizan con frecuencia cuando las instituciones solicitan la asesoría sobre los programas que se manejan en la CDFP. La temática de desarrollo de una reunión de promoción es la siguiente:

En primera instancia, la institución interesada en esta reunión, solicita a la CDFP la realización de la reunión, normalmente las autoridades de las instituciones ya conocen la actividad que desarrolla la coordinación y contacta directamente las reuniones vía telefónica y en ocasiones se solicitan de manera formal a través de cartas de solicitud.

La reunión maneja una orden del día a seguir como es:

- La presentación a grosso modo de lo que es el Instituto Nacional de Administración Pública y las actividades que desarrolla
- Presentación de los eventos que se ejecutan como son: cursos de actualización, talleres, seminarios, conferencias, diplomados y especializaciones.
- Demostración de la plantilla docente con la que cuenta el INAP
- Si existe algún interés específico sobre algún evento, se informa a estas autoridades los datos generales del curso.
- Las autoridades exponen las necesidades de capacitación que tienen y como desearían cubrir las mediante la selección de programas de capacitación específicas para las áreas sustantivas de la institución, ellos mencionan hacia quien sería dirigido el programa, que duración requieren y en ocasiones seleccionan los horarios. Posteriormente a esta reunión las autoridades de las instituciones solicitan ya formalmente, a través de una solicitud la realización del evento.

En base a lo anterior, la CDFP elabora una cotización en donde se especifican los datos principales del curso y el costo que tendrá que pagar la institución por su ejecución.

De esta forma, las reuniones de promoción de cursos permiten establecer contacto con las autoridades de las instituciones para ofrecer el servicio de capacitación que brinda el INAP a través de la CDFP. Obteniendo la realización de cursos institucionales que normalmente son desarrollados en las instalaciones de las mismas instituciones solicitantes, o en su caso en las mismas oficinas de la CDFP del INAP.

Los temas que se ofrecen en estas reuniones de promoción, son básicamente los mismos que se desarrollan en el Instituto, dichos temas son:

- **Desarrollo de Habilidades Directivas:** motivación, liderazgo, planeación estratégica, técnicas de negociación, comunicación organizacional, integración de equipos de trabajo, delegación eficaz de funciones, formación de instructores, gestión administrativa, y productividad, estrategias de concertación y control de gestión.
- **Tecnología Administrativa:** calidad total, excelencia directiva, productividad y calidad, sistemas de procedimientos administrativos, reingeniería de procesos, benchmarking y evaluación del desempeño y mejora continua.
- **Administración Pública.** Organización y funcionamiento, administración pública federal, administración pública estatal, administración pública municipal, régimen jurídico de la Administración Pública, reformas administrativas, diagnóstico organizacional, modernización de estructuras y procesos administrativos y simplificación y desregulación.
- **Soluciones integrales para la Administración Estatal y Municipal.** Catastro, registro civil, registro público de la propiedad, finanzas municipales, asesoría político-electoral, funcionamiento público, proyectos de inversión y servicios públicos.

- **Administración de Recursos Humanos.** Planeación y organización de la fuerza de trabajo, legislación y normatividad burocrática, selección y contratación, remuneraciones, capacitación y desarrollo profesional, prestaciones laborales, seguridad social y responsabilidades de los servidores públicos.
- **Administración de Recursos Materiales.** Normatividad, planeación, programación, financiamiento y proceso de adquisiciones y obra pública, administración eficiente de almacenes, sistemas de registro y control de inventarios, conservación y mantenimiento de inmuebles, prestación de servicios generales y asesoría en materia de seguros.
- **Administración de Recursos Financieros.** Legislación y normatividad presupuestal, planeación, programación y control presupuestal, técnicas presupuestarias, ejercicio del gasto corriente y de la inversión física, presupuesto del sector paraestatal, contabilidad gubernamental, métodos y procesos de evaluación del gasto público, finanzas públicas, financiamiento del desarrollo y auditoría gubernamental.
- **Economía.** Desregulación económica y apertura comercial, privatización de empresas públicas, comercio exterior, legislación aduanera, aspectos jurídicos y económicos del TLC, inversión extranjera, política económica de México, análisis e impacto económico, estudios de factibilidad económica, estudios de mercado y proyectos de desarrollo económico.
- **Política.** Sistema Político Mexicano, reformas y legislación electoral, temas políticos contemporáneos, análisis político y estudios de prospectiva.
- **Informática.** Informática básica, informática aplicada, informática en ambiente windows, Ingeniería de software y tecnología Case, Word, Excell, Access y Corel Draw, análisis financiero asistido por computadora, análisis, diseño y operación de sistemas administrativos, tecnología de redes y comunicaciones, administración de centros de cómputo y planeación y adquisición de bienes y servicios informáticos.

Por tal motivo, las reuniones que se organizan para la promoción de Cursos Institucionales normalmente, suelen tener éxito, ya que las personas que se encargan de hacer la promoción de los eventos son personas capacitadas y preparadas para la realización de estas reuniones, por ser gente con experiencia y antigüedad en la institución.

Desafortunadamente, como toda estrategia comunicativa existen ciertas limitaciones que provocan los escollos que debilitan la efectividad de esta vía informativa y que normalmente, son ajenas a esta Institución, tanto para su mejoramiento o para su obstrucción. Como es el caso, de las decisiones de las autoridades representativas de las Instituciones a quienes se les ofrece el servicio de capacitación.

En relación a lo anterior, la negativa de no ser considerado el evento o los eventos de capacitación que fueron ofrecidos, suele ser tiempo perdido para los funcionarios que desempeñan esta función por parte del INAP, ya que muchas veces se ve claro que si aceptan el evento y hasta cotizaciones se realizan y en un dos por tres no se aceptan los convenios. Pero bueno este es el riesgo que se corre, sin embargo, se puede considerar que de un 100% por ciento de las reuniones que se llevan a cabo un 10 % solo son negativas y esto elevando la cantidad.

Una de las limitantes por las cuales nos hemos dado cuenta que no son aceptados los convenios de los eventos que se ofrecen de capacitación, es porque la mayoría suelen venderse un poco caros en comparación con la demanda existente en el mercado.

A consideración personal, las reuniones que promueven la difusión de los Cursos Institucionales, son efectivas, lo que si sería conveniente que se considerarán los costos que se manejan en las cotizaciones, se recomienda sean disminuidos y sobre todo se tome en cuenta los de la demanda existente en el mercado.

3.3.3 ENLACES TELEFONICOS

Los enlaces telefónicos son un medio de comunicación eficaz y eficiente para la transmisión de información permitiendo mayor rapidez en la concertación de cursos a nivel institucional. Estos enlaces son contactados con las autoridades de las distintas instituciones del sector público, privado y social, lo que permite que estas se comuniquen a la CDFP vía telefónica solicitando la impartición de eventos en los organismos.

En este sentido, la mayoría de los cursos institucionales son solicitados por participantes que han cursado algún evento en el INAP y que ocupan cargos superiores en las instituciones y que conocen el área de operación de la coordinación.

A través de los enlaces telefónicos, se solicitan los programas de eventos a desarrollarse en el año, cotizaciones de cursos, se confirman las participaciones de alumnos a los distintos eventos, se da respuesta a cualquier tipo de solicitud, entre muchas otras actividades de desempeño, lo cual permite que se ahorre tiempo en la transmisión de los mensajes informativos. Asimismo se acortan distancias para la información urgente a transmitir.

La problemática de la utilización de estos enlaces telefónicos es, como ya se comentó cuando se abordó el apartado del medio de comunicación teléfono, que es la carencia de líneas y de aparatos telefónicos. Problema que hasta la fecha no ha podido ser resuelto.

CAPITULO IV

LA COMUNICACION EFICAZ Y EFICIENTE EN EL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA

En este capítulo mostraré de manera específica, la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones, abordaré algunos aspectos generales sobre la comunicación organizacional y en particular, mencionaré algunas características para manejar una comunicación eficaz y eficiente en el Instituto Nacional de Administración Pública, y posteriormente, en nuestro caso de estudio, la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente.

Los cambios y las transformaciones que se han suscitado en los últimos años en nuestro país y en el mundo, día a día han originado un ambiente de crisis, en donde la desintegración del hombre y de la sociedad es una amenaza, desafortunadamente en todas las expresiones de la cultura. Esta nos explica científicamente la naturaleza y sus fenómenos; proporciona los medios para dominar los sucesos de la mejor forma posible, pero en ocasiones no logra esclarecerlos, las cuestiones que atañen los actos de nuestra vida y los problemas que se presentan. Sin embargo, hay que considerar que uno de los grandes motivos del origen de la situación que se vive actualmente, es la crisis que existe a consecuencia de la falta de comunicación eficaz.

Si se contara con una comunicación efectiva, contribuiría a evitarnos todo tipo de riesgos en situaciones de extrema delicadeza, se evitarían una serie de conflictos que frecuentemente se presentan. La comunicación en una sociedad como la nuestra ha constituido y debe de ser el elemento básico generador de la sociabilidad, ya que es a través de ella, que el hombre se nutre y preserva su carácter de un ser social, además de ser una condición principal de la existencia del hombre. Decían los griegos que el hombre que vive aislado es "un dios o es una bestia". Es la comunicación la que permite la convivencia de los seres humanos en los entornos sociales en los que nos desenvolvemos, así, el hombre sin comunicación no puede ser un ser social, y dejaría de ser pensante por carecer de fuentes de información que le permitan codificar y retroalimentar mensajes.

A continuación veremos el origen de la palabra "comunicación". "El verbo comunicar proviene de la voz latina "comunicare" puesta o poner en común. En su aceptación más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otro, partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, o tomando su parecer" (28)

En este sentido, la comunicación es un proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra, es transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades por medio del uso de símbolos, palabras u otras maneras de expresión.

El contenido de la comunicación es la información, la cual es actualizada y procesada a través del proceso comunicativo. "La información es, aquello que es comunicado, o sea, el contenido de la comunicación, como un cúmulo de datos, los cuales adquieren un significado, que no poseían hallándose dispersos o sistematizados, sino hasta el momento de pasar de potencia a acto, en función del mensaje que se pretende hacer llegar al receptor y de los objetivos que se han de satisfacer con dicho mensaje.

Ahora enfocándonos en nuestro objeto de estudio, la comunicación en las organizaciones, es un proceso que se da entre los miembros de una colectividad social, que cuenta con cierto dinamismo y que tiene cierto grado de identificación de la estructura institucional, que varía de acuerdo a las distintas actividades que se desarrollan en la misma, ajustando a los cambios constantes que se realizan día a día en la institución.

De esta manera, los miembros de una institución son parte indispensable para realizar el flujo comunicativo a través de los sistemas.

"Un sistema para organizar esta compuesto por una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos". (29)

(28) Flores, de Gortari, Sergio y Orozco, G. Emiliano. "Hacia una comunicación Administrativa Integral". Ed. trillas. México. 1993. pp. 24

(29) Fernández, C. Carlos. "La Comunicación Humana Ciencia Social". Ed. Mc Graw Hill. México. 1986. pp. 114

Por consiguiente, la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de diversas actividades interrelacionadas, lo que implica que la comunicación entre los miembros de una organización coadyuvan a la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes.

"Definimos un mensaje como cualquier clase de estímulo, que al ser recibido o interpretado por un miembro de una organización, ocasiona que ese individuo le atribuya un "significado". (30). En base a la definición anterior de mensaje, podemos decir que la comunicación es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un gran sistema de objetivos que están determinados por la misma.

Así podemos mencionar que la información es parte de la comunicación y no se puede dar fuera de ella, ya que no tendría efectividad independiente. Cualquier dato que se obtenga deviene de la información y de esta manera, cuando se recopilan o se reciben, se transmiten, perciben, interpretan y de algún modo se utilizan, o se les asigna concientemente un destino y el mensaje viene siendo el resultado material de la actividad de quien emite la comunicación.

En relación a los elementos principales del proceso de comunicación en las organizaciones Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco mencionan que la comunicación administrativa para que sea efectiva debe ir acompañada de un plan o programa para comunicarlo a quienes incumban, y que consecuentemente la comunicación efectiva requiere de:

- 1) **UN EMISOR:** Debe poseer una comprensión adecuada y un cuadro vívido de lo que desea comunicar
- 2) **UNA TRANSMISION:** Preparación y determinación de oportunidad, medios y personas para su operación
- 3) **UN RECEPTOR:** Capta la comunicación y se espera su aceptación y comprensión del mensaje
- 4) **UN PROCEDIMIENTO:** Sigue el curso de la comunicación y constata su efectividad

(30) Ibidem., pp. 114.

Desafortunadamente, cuando suponemos comunicarnos pensamos que aplicamos un proceso efectivo de comunicación, en donde se piensa que todo es claro y que el receptor o parte receptora entiende el contenido y la intención de los mensajes. Sin embargo, no es así, las patologías de la comunicación son los grandes obstáculos que limitan y entorpecen los procesos comunicativos.

En este sentido, centrándonos en nuestro objeto de estudios de la comunicación en la institución (en el INAP) el aspecto más trascendente de la comunicación administrativa institucional es que la unidad de mensaje llegue al receptor a la área receptora (coordinaciones, secretaría ejecutiva o presidencia del instituto, miembros del consejo, recursos humanos, entre otros) en sus términos de emisión original y con oportunidad, provocando una respuesta deseada, con una modificación de conductas que den origen al proceso de retroacción.

Para poder llevar a cabo lo anterior, es necesario superar las diversas patologías que existen en la comunicación que se ejerce y que solo originan cierto grado de entropía institucional, es decir son barreras que causan distorsión de los mensajes que se transmiten que pueden manifestarse de muchas maneras, y son interrupciones o impedimentos a la comunicación, y la convierten en un proceso inoperante, que no permite que se cumplan con los objetivos propuestos, o no permite ni siquiera su realización.

Existen diversas clasificaciones de las barreras patológicas de la comunicación, sin embargo, me remitiré a mencionar solo algunos que a consideración personal son las más importantes en materia institucional:

Las barreras semánticas tienen su origen en problemas de sentido, significación, acepción del lenguaje y en general de los símbolos que se utilizan y su decodificación.

En este sentido, los seres humanos tienen diferencias tremendas que en cuestión de pensamiento y de criterio, sin embargo, el grave problema es el mezclar esos criterios con las diferencias verbales.

Stuart Chase, menciona algunos obstáculos a la comunicación en el ámbito semántico: "confusiones de palabras con cosas, confusiones de hechos con conclusiones, opiniones, criterios de valoración sin que expliquen los hechos reales; juzgar las cosas con rigor de extremos: blancas o negras, limpias o sucias, buenas o malas y la vida y sus problemas no admiten soluciones tan simplistas e inflexibles. La falsa identificación por extensión, el uso de palabrería vana y, finalmente de términos abstractos que aparentemente dicen mucho, pero que sin un mismo referente no denotan nada: "alta política"; "gran negocio", y cabría preguntar: ¿de quién?; ¿en qué medida?; ¿por qué?". Notablemente, las barreras semánticas son muy evidente en los impresos, a veces lo que se quiere comunicar puede ser transmitido en dos o en tres renglones, lo demás suele ser palabrería, como menciona Chase.

Para evitar la presencia de barreras semánticas en el proceso de comunicación, sería conveniente que el emisor tratara de emplear un mismo lenguaje, en donde se eviten expresiones en doble sentido que confundan su interpretación, se debe explicar con claridad los objetivos, mensajes o la información a transmitir.

Por otro lado, otro de los obstáculos que se presentan en el proceso comunicativo son las barreras físicas. Dichas barreras son las fallas, deficiencias o selección inadecuada de los medios utilizados para transportar el mensaje.

Un ejemplo de la presencia de barreras físicas que se han presentado en la CDFP es el siguiente: hubo un tiempo en donde la promoción periódica de cursos y talleres que se realizaba para la impartición de estos programas se consideraba que no era suficiente para la promoción de los mismo, se consideraba que se tenía que realizar más publicidad por periódico, pero el problema radicaba no en el número de promociones en este medio comunicativo, sino más bien en la selección del medio, es decir, el periódico que se utilizaba no era el idóneo para la publicación de estos programas, lo que originaba que la audiencia que lo consumía no tenía interés en este tipo de eventos. Posteriormente, se decidió cambiar el periódico para la promoción obteniendo excelentes resultados.

Para evitar la presencia de las barreras físicas, se deben buscar distintas alternativas de fuentes o medios de información, es decir, se deben servir simultáneamente de múltiples canales comunicativos, reiterar las partes fundamentales del mensaje y facilitar con palabras y frases de relación la interpretación contextual.

Las barreras fisiológicas son ocasionadas por malformaciones, disfunciones y otras limitantes funcionales de las personas que intervienen en el proceso, por ejemplo: problema de sordera, defectos de articulación o fonación, afectación de la visión, entre otras. Es por ello, que para evitar este tipo de barreras es conveniente siempre comprobar los medios de transmisión del mensaje o seleccionar otros medios y sobretodo ejemplificar los medios visuales o sensorios.

Por otra parte, las barreras psicológicas parten de la forma individual que cada persona o parte emitora posee para percibir y comprender el mundo que le rodea, sus prejuicios y la necesidad de satisfacer intereses de orden interno y emocional y factores de oportunidad negativos.

Para evitar la presencia de estas barreras se deben evitar los prejuicios, abrigar el deseo vehemente de comprender las necesidades del interlocutor, establecer lazos de confianza, encontrar los campos de experiencia común, cuidar los aspectos internos que orientan la intención, sensibilizar el mundo receptor y escoger el momento más apropiado para llevar a cabo la comunicación.

Finalmente, otro obstáculo que se presenta muy comúnmente en las organizaciones son las barreras administrativas: la estructura y funcionamiento de la organización y el proceso administrativo mismo en acción dan lugar a problemas de comunicación.

En relación a lo anterior, es muy notorio que una institución u organismo, cuente con barreras administrativas, debido a la complejidad que se presenta en la misma, podemos notar que la comunicación es limitativa. A continuación analizaremos lo mencionado:

Cuando la comunicación se maneja en un ámbito descendente podemos encontrar por ejemplo, que el rango superior, es decir; la autoridad, limita el proceso de comunicación ya que por sus diversas actividades existe una escasa posibilidad de entrevista con los empleados, lo que origina ciertas barreras administrativas en donde, los incentivos para estimular una comunicación son muy pocos.

Asimismo, el hecho de ser autoridad proporciona un status y por consiguiente se originan ciertas limitaciones de relaciones públicas.

En este caso, para que la comunicación realmente sea efectiva se tiene que terminar en primera instancia con todo obstáculo que limite la comunicación, si se es una persona que posee autoridad institucional, pensar en su entorno, manejar todo tipo de situaciones y sobretodo buscar los acercamientos con todos los niveles de subordinación, es muy importante, mantener las relaciones humanas y públicas con la gente, De esta manera, si existe una comunicación eficaz y efectiva habrá mayor coordinación y organización de las áreas operativas funcionales de la institución.

Por otro lado, la comunicación que se maneja de forma ascendente, es normalmente, la comunicación que se maneja de los subordinados hacia mandos superiores. Esta comunicación presenta con mayor frecuencia barreras administrativas que distorcianan el proceso comunicativo existente, las causas son diversas podemos encontrar que la gente que ocupa cargos medios hacia abajo tienen muy poca confianza para exponer sus juicios, por que piensan que a lo mejor no son acordes a los criterios de las autoridades pertinentes, la ansiedad por concluir, es una de las barreras que se presentan en este sentido.

Asimismo, suelen considerar que toda comunicación es una pérdida de tiempo, porque la mayoría de las veces cuando llegan a ser expresados sus comentarios, no son tomados en cuenta. En otros términos, en la comunicación ascendente se considera cierta apatía humana en donde el empleado no tiene confianza de sí mismo para ejercer un proceso comunicativo efectivo, a consecuencias de situaciones en donde las quejas son desatadas, no se corrigen condiciones indeseables que se ponen en el conocimiento de las autoridades, a parte de todo, los recursos humanos se resisten a ser inmiscuidos en problemas personales o institucionales.

Para seguir mostrando otros ejemplos de barreras administrativas en el proceso de comunicación en las instituciones, manejaré ahora el flujo de comunicación a nivel horizontal, en este caso, cuando no existe la efectividad en la comunicación, uno de los problemas más frecuentes que se presentan es la falta de coordinación y organización administrativa, esto es a consecuencia de la escasa presencia de relaciones humanas comunicacionales, la gente no transmite, por olvido o por gusto; la situación, el mensaje, la información o la problemática que se presenta, lo cual limitan la solución de alternativas de los conflictos que se generan en la institución.

Por otro lado, cuando el proceso administrativo y la estructura de la organización es muy grande y por consiguiente muy compleja, suelen existir en el sistema de valores una diferencia originada por la diversidad de profesiones y ocupaciones con las que cuentan los empleados y la principal característica que se manifiesta, es la diferencia en las afinidades informales o formales entre las personas o los integrantes de los equipos de trabajo, mostrando grandes diferencias entre los mismo.

En este caso, sería conveniente establecer el perfil de carrera y el servicio civil de carrera en las áreas operativas funcionales, en donde se tenga el nivel operativo que se requiere para que funcionen efectivamente la actividad productiva de la institución.

Toda organización cuenta con una gran complejidad estructural, operativa, funcional, para evitar las barreras administrativas se debe preparar el proceso de comunicación en donde se comunique el mensaje necesario de la manera más atractiva posible, manteniendo una actitud de honradez y honestidad para saber escuchar y transmitir mensajes, respaldar las palabras con hechos claros y buscar la mejor viabilidad de la información.

Asimismo, a nivel puestos jerárquicos, se debe disminuir las distancias y abrir las puertas, simplificar las líneas de mando y órganos asesores, reducir el autoritarismo, fomentar la coordinación y el espíritu de colaboración entre los equipos de trabajo. Finalmente, se deben establecer programas de relaciones humanas que favorezcan el acercamiento, la identificación de diferencias y la solidaridad mutua.

En este sentido las barreras patológicas en la comunicación conllevan a una gran complejidad administrativa funcional operativa de la institución. Por lo tanto, es indispensable aplicar la retroacción y buscar en lo posible la confrontación de persona a persona, esto es quizá el medio más viable para favorecer la comunicación. Bajo esta visión, la importancia de aprender a escuchar es la parte medular del proceso comunicativo de la administración institucional.

En lo personal quisiera mencionar algunas actitudes que se deben llevar a cabo para que se realice el proceso de comunicación con viabilidad y efectividad en el Instituto Nacional de Administración Pública:

- No se debe escuchar sin oír, o sólo escuchar aquello que se desea oír
- Utilizar los prejuicios solamente cuando se es necesario
- Control del estado emocional, en la solución de los problemas que se presenten a consecuencia de una comunicación no efectiva
- No se debe ignorar los puntos de vista de otras persona. La diversidad de criterios es la parte que nos da en ocasiones una buena información.
- Cuando comunicamos es necesario siempre la elaboración de un plan de comunicación (orden de ideas). Pensar siempre en que hay alguien que nos escucha. El receptor es muy importante en este proceso comunicativo.
- La consulta es la parte importante para la obtención de información para la comunicación, el emisor principalmente debe contar con una fuente rica en información lo que permitirá que la comunicación realizada sea efectiva en contenido y no sea palabrería, como menciona Chose.
- En casos de escritos o impresos, siempre se tiene que revisar la información y la presentación de los mismos y supervisar que estos lleguen al destino deseado. Asimismo, se deben exponer de manera objetiva y clara el asunto o situación a tratar.

- Cuando comunicas se debe evitar acrecentar los sentimientos propios e ignorar los sentimientos ajenos o despertar recelos
- Se debe evitar celar los secretos del puesto que se ocupa
- No se debe valorar o formar juicios precipitados. Hay que aprender a escuchar y analizar los mensajes informativos.
- Se debe considerar la importancia debida a las ordenes, cumplir las reglas o lineamientos de la organización son parte medular de la normatividad y del éxito que tenga la actividad funcional de la institución.

Hay que considerar que el Instituto Nacional de Administración Pública no cuenta con una estructura compleja, las áreas operativas funcionales están bien determinadas y el grupo de recursos humanos con los que cuenta es un equipo organizado y relativamente pequeño (en comparación con otras instituciones del sector público), que organizándose y poniendo atención en la superación de las deficiencias administrativas comunicacionales se puede lograr superar cualquier tipo de conflicto que se presente en este organismo.

La importancia que se tiene de la efectividad y la eficacia del proceso de comunicación en el INAP, es coadyuvar al éxito del cumplimiento de su visión/misión y contribuir al cumplimiento de su objetivo principal: difundir y promocionar las Ciencias Administrativas y la Administración Pública de nuestro país, a través de la actualización, capacitación, preparación de conocimientos de vanguardia sobre los distintos temas que se manejan en la administración, colaborando en la profesionalización de los funcionarios de nuestro país.

CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como objetivo principal, conjuntar los conocimientos teóricos, prácticos y metodológicos de la preparación profesional y laboral de un profesional de la licenciatura de Periodismo y Comunicación Colectiva. En particular, cuando uno como estudiante sale de la universidad, nos preguntamos ¿Y ahora qué voy hacer?. Ya termine mi carrera. ¿Ahora me toca aplicar toda esa gama de conocimientos teóricos-metodológicos que obtuve durante tantos años de estudios?. Pero, ¿Cómo lo voy hacer?. Surgen una serie de dudas, que poco a poco se van esclareciendo cuando realmente te enfrentas a las situaciones de la actividad laboral y profesional en una institución. Y es realmente, cuando te das cuenta de la importancia que tenía el estudio de cada una de las materias que conformaron el plan de estudios de la carrera.

Hoy después de tres años de egresada de la universidad, me encuentro laborando en el Instituto Nacional de Administración Pública el cual, es un organismo de gran reconocimiento por la función que desempeña en nuestro país. El principal objetivo de esta institución es coadyuvar al desarrollo y difusión de las Ciencias Administrativas y de la Administración Pública de México. En este sentido, las actividades sustantivas que se ejercen por los actores humanos del INAP representan la base de la funcionalidad productiva del servicio que se brinda en esta institución.

Por tal motivo, el formar parte del grupo de recursos humanos del INAP, me ha permitido aplicar algunos conocimientos adquiridos en mi preparación profesional, digo algunos, porque no estoy en una área específica que cubra un 100% el ámbito de mi preparación, ya que las funciones que desempeño están más enfocadas hacia el área de capacitación, que a la del periodismo o a la comunicación. Sin embargo, la gran ventaja de haber estudiado la licenciatura en periodismo y comunicación colectiva, es la cobertura de conocimientos que nos proporcionaron, y que gracias a eso y a otros estudios que me he permitido realizar, he enfrentado todas las situaciones y problemas que se me han presentado en la función que desempeño.

No obstante, el estar desempeñando funciones de capacitación, no implica que no aplique conocimientos del periodismo o de la comunicación. Dentro de las actividades del cargo de analista de capacitación, que las vimos en el capítulo dos del desarrollo de la presente memoria, se ejercen funciones comunicativas y periodísticas: elaboración de notas informativas (colaboración para la elaboración de las revistas internas de difusión), diseños de trípticos informativos, realización de medios escritos (cartas, oficios, circulares, entre otros,) redacción de informes, corrección de escritos, desarrollo de las relaciones públicas (entrevistas, enlaces comunicativos...), etc., son actividades que tienen mucho que ver con mi preparación y que conllevan a la aplicación de los conocimientos adquiridos.

Por tal motivo, mi compromiso personal y profesional es coadyuvar a la misión/visión de esta Institución mediante la funcionalidad eficiente y eficaz de mi cargo con el propósito que día con día, se fijan como visión institucional, el grupo de funcionarios trabajan para esta Institución.

De esta manera, podemos ver que el reconocimiento del instituto se debe mucho a las actividades desarrolladas hasta el momento, siendo el resultado de una labor de colaboración y de esfuerzos profesionales y responsables de los miembros humanos que forman la estructura funcional operativa administrativa y funcional directiva institucional. Así como también, se debe mucho, al apoyo y coordinación que el instituto y diversas dependencias y entidades públicas han confrontado para el desarrollo de la capacitación, la asesoría y la investigación aplicada; a la participación del Gobierno Federal, Entidades Federativas y de los Gobiernos Estatales y Municipales.

Sin embargo, ante los acontecimientos que hoy en día, se presentan en nuestro país y que de alguna manera se reflejan en las instituciones, el Instituto Nacional de Administración Pública, no se excluye de la problemática que se presenta, no obstante, el propósito principal de todos los días es luchar por superar los escollos que puedan ser obstáculos en la funcionalidad del servicio que se brinda en el mismo.

Por lo tanto, el formar parte del personal administrativo de esta institución y la experiencia adquirida, me ha permitido tener la oportunidad de estudiar, analizar, y por que no hasta criticar de cerca la situación que se vive en este organismo. Por consiguiente, el desarrollar la presente memoria de desempeño profesional, denominada: **"FUNCIONALIDAD DE LA COMUNICACION EN LA COORDINACION DE DESARROLLO Y FORMACION PERMANENTE DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA, A.C."**, ha sido un trabajo gratificante en lo particular, ya que coadyuvó al estudio, análisis y reflexión sobre la importancia que tiene en primera instancia, el Instituto Nacional de Administración Pública, como institución de gran reconocimiento por la función que desempeña en el contexto actual de nuestro país.

En segunda Instancia, porque tuve la oportunidad de mostrar la importancia de la función administrativa que desempeño como parte funcional de esta institución y la tercera instancia, que considero en lo personal la más importante por que me permitió, en base a mi preparación profesional y los conocimientos adquiridos; estudiar a detalle los distintos niveles de la comunicación detectando sus fortalezas y debilidades que tienen los mismos en la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente, que fue nuestro caso de estudio., aplicando los conocimientos adquiridos en mi preparación profesional.

El hablar de comunicación, es hablar de un proceso que se ve sencillo pero en la práctica si no es eficiente o eficaz pueden originar grandes problemas en cualquier situación que se presente. Enfocándonos en el caso de estudio, la comunicación en las instituciones, en particular en el INAP, ha consideración personal, los conflictos que se presentan se deben principalmente al manejo que se tiene del proceso comunicativo en todos sus niveles (comunicación escrita, oral o no verbal) y a los canales por los cuales son transmitidos los mensajes.

Por tal motivo, sería conveniente que se analizara a detalle la estructura de los flujos comunicacionales, los medios y el entorno social en el que se desarrollan, en donde se detecten sus debilidades y sus fortalezas y de esta manera se pueda coadyuvar a la formación de un programa de planeación estratégica comunicacional acorde a las necesidades en primera instancia internas de la institución y en segunda a las necesidades externas que es el campo de acción por el cual, trabaja este Instituto. La formación de diseño de planeación estratégica en comunicación organizacional funcional administrativa, sería la solución a muchos escollos que hoy en día se presentan en la misma.

Estoy convencida que el contar con una comunicación eficaz y eficiente, es como contar con la herramienta base de apertura de oportunidades o fracasos, tanto a nivel personal, como a nivel institucional.

Finalmente, quisiera mencionar que el Instituto Nacional de Administración Pública, cuenta realmente con los elementos esenciales para el mejoramiento de los medios comunicativos que se manejan, solo es cuestión de poner atención en la forma en que se aplican los procesos comunicativos en los procedimientos administrativos. Por tanto, espero que las aportaciones que se hicieron en la presente memoria sirvan para coadyuvar al mejoramiento y desarrollo organizacional de la Coordinación de Desarrollo y Formación Permanente del INAP, institución en la que dignamente colaboro.

BIBLIOGRAFIA Y HEMEROGRAFIA

Breth, Robert D. "Las comunicaciones en la Dirección de Empresas". ed. Fondo Educativo Interamericano. España. 1974. pp. 317

Chavéz M. V. Diagnóstico Administrativo. Ed. Limusa. México. 1989. pp. 395.

Dimock M.E. El Ejecutivo en Acción. Harpez Brother. New York. 1990. pp. 150.

Epstein, J.H. Elementos básicos de la Presupuestación. Ed. Diana. México. 1989. pp. 302.

Fernández Arena, José Antonio. Introducción a la Administración. Ed. Trillas. México. 1978. pp 250.

Fernández, c. Carlos. La Comunicación Humana. Ed. Mc Graw Hill. México. 1986. pp. 455

Flores de Gortarf, Sergio y Orozco, G. Emiliano. "Hacia una Comunicación Administrativa Integral". Ed. Trillas. 1993. pp. 369.

Gantt, H. L. Organización para el Trabajo. Yale University Press. 1992. pp. 180.

Goldhaber, Gerald M. "Comunicación Organizacional" Ed. Diana. México. 1984. pp. 419.

Johansen, B. Oscar. "Las comunicaciones y la conducta de la organización". Ed. Diana. 2a. Ed. México. 1979. pp. 253

Manual de Procedimientos Administrativos del INAP

Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham. "Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial" Ed. Trillas. 1a. ed. México. 1991. pp. 109.

Memoria 1955/1990. Instituto Nacional de Administración Pública. 35 aniversario. México. pp. 173.

Memoria Anual. Instituto Nacional de Administración Pública. México. 1977-1978. pp. 201

Memoria Anual. Instituto Nacional de Administración Pública. México. 1979-1980. pp. 136

Memoria Anual. Instituto Nacional de Administración Pública. México. 1981-1982. pp. 140

Ramírez Torres, G. Programación y Control. Ed. Continental. México. 1991. pp. 230

Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Ed. Diana. México. 1988. pp. 250.

Rogers, Everett M. "La Comunicación de Innovaciones". Ed. Herrero Hermanos, Sucesores, S.A. ed. 1a. México. 1974. pp. 385.

Saad, Antonio Miguel. "Redacción". Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México. 1990. pp. 468

Sánchez, C. Javier. Los Medios de Comunicación de Masas en México. Serie Estudios 10. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Ed. UNAM. México. 1969. pp. 189.