

764  
2ej-



Universidad Nacional Autónoma de México

ENEP Aragón

**Propuesta para la Reestructuración  
Organizacional de la Unidad de Comunicación  
Social de la Secretaría de Marina  
Armada de México.**

Trabajo que para obtener el Título de  
**Licenciado en Comunicación y Periodismo**

P r e s e n t a :

**Ricardo Herón Munguía Quiñonez**

Asesor: Armando Lozano Sánchez



**ENEP  
ARAGON**

San Juan de Aragón, Estado de México, Noviembre de

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1998

257689



## **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 está 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.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A mis Padres,**

**Por la educación, confianza y cariño que siempre  
me han dado.**

**A David, Rene y Reyna,**

**Por ser para mí, ejemplo de tenacidad y honradez.**

**A mi asesor Armando Lozano Sánchez,**

**Por que sin conocerme, me brindó su apoyo y confianza.**

**A Yanet,**

**Por confiar en mí e inspirarme a alcanzar mayores metas.**

## ÍNDICE

	PAG
● <b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1 COMUNICACIÓN SOCIAL: MEDIO DE INFORMACIÓN GUBERNAMENTAL</b>	4
1.1) Definición de Comunicación Social	5
1.2) Antecedentes Generales de Comunicación Social	20
1.3) Origen de la Comunicación Social en México	27
1.4) Importancia de la Comunicación Social Gubernamental	32
1.5) La Comunicación Social como Alternativa de Comunicación Masiva	36
● Bibliografía	39
<b>CAPÍTULO 2 ANTECEDENTES Y ESTRUCTURA ACTUAL DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA SECRETARÍA DE MARINA-ARMADA DE MÉXICO</b>	41
2.1) Historia, Definición y Funciones de la Secretaría de Marina-Armada de México	
2.1.1) Historia	42
2.1.2) Definición	46
2.1.3) Funciones	48
2.2) Antecedentes de la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Marina-Armada de México	52

2.3)	Manual de Organización Vigente de la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Marina-Armada de México	54
2.3.1)	Organigrama y Manual de Organización de la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Marina-Armada de México	54
2.3.2)	Análisis del Manual de Organización Vigente	62
•	Anexos	76
•	Bibliografía	80
<b>CAPÍTULO 3 PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA SECRETARÍA DE MARINA-ARMADA DE MÉXICO</b>		
		81
3.1)	Objetivos Generales	82
3.2)	Estructura Orgánica	84
3.3)	Organigrama	85
3.4)	Funciones	86
•	Bibliografía	105
•	<b>CONCLUSIONES</b>	106
•	<b>BIBLIOGRAFIA GENERAL</b>	108

## INTRODUCCIÓN

Estructura es el arreglo de los componentes y subsistemas de un sistema social, que exige a sus miembros trabajar con ciertos individuos, acatar ordenes de ciertas personas y comportarse de la forma más conveniente para alcanzar los objetivos del sistema, imponiéndoles funciones y actividades específicas.

Así, la estructura organizacional tiene como objetivo proporcionar a la organización estabilidad, regularidad y pronosticabilidad necesarias para el cabal cumplimiento de sus funciones.

Teniendo como base lo anterior, la elaboración del presente trabajo pretende la reestructuración organizacional de la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Marina-Armada de México, pues se ha observado que cuenta con una inadecuada estructura orgánica que ocasiona se vea disminuida en su funcionamiento y no cumpla eficazmente con sus objetivos: dar a conocer las actividades y logros de la dependencia y moldear o crear una buena imagen de la Secretaría ante la opinión pública.

Entre las fallas observadas se encuentran, la mala distribución de algunas áreas y la dependencia de la Unidad del Estado Mayor General de la Armada, hechos que generan, entre otras situaciones, demora de las publicaciones, falta de oportunidad con que se envían los boletines de prensa, duplicidad de funciones, deficiente coordinación entre las diversas áreas y mal establecimiento de los flujos de comunicación.

Atendiendo las características, y sobre todo el objetivo de la investigación, el

desarrollo del trabajo, comprendido temporalmente entre abril de 1996 y abril de 1997, se fincó en la corriente teórica funcionalista, cuyo fundamento se encuentra en una serie de conceptos, que a continuación se reseñan brevemente:

**Funciones e Instituciones.** Toda sociedad tiene necesidades y un conjunto de instituciones para satisfacerlas, de ahí que la *función* de una *institución* social cualquiera, es satisfacer una o varias necesidades.

**Equilibrio y Disfunción.** Las organizaciones humanas tienden al equilibrio gracias a que poseen mecanismos para superar sus conflictos, sus disfunciones. Bajo estas perspectivas, las *disfunciones* aceleran la búsqueda de mejores modos de solución, los cuales generan formas de *equilibrio* y autorregulación. Así la sociedad y sus instituciones no permanecen estáticas, sus disfunciones les ayudan a perfeccionarse en la medida que sus necesidades cambian.

**Estructura Social.** La sociedad y sus instituciones son organismos interrelacionados, cuyos elementos forman una *estructura*, donde cada uno de ellos se afecta si alguno funciona mal o deja de funcionar. De esta manera, la sociedad y las instituciones estarán sanos mientras todos sus órganos funcionen bien y estén correctamente interrelacionados.

Una vez expuesto lo anterior, queda claro que los conceptos que sustentan a dicha teoría encajan en el presente trabajo de investigación, el cual es un intento de reorganizar (eliminar disfunciones) el organigrama (estructura) de la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Marina (Institución), la cual tiene como objetivo (función) crear o mantener una buena imagen de la dependencia ante la opinión pública.

Por otro lado, cabe mencionar que este trabajo no sólo puede ser útil a la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Marina, sí es que es considerado y aplicado, sino que puede ser también de beneficio para estudiantes de comunicación y periodismo, ya que si bien no es un extenso tratado de comunicación social, si puede ayudar a que se tenga una visión amplia de lo que es la comunicación social como instrumento gubernamental y a conocer el funcionamiento e importancia de estas oficinas, ya que en el desarrollo de la investigación, además de analizar el manual de organización vigente de la instancia ya mencionada, también se definen los diferentes niveles de comunicación (desde la intrapersonal hasta la social) y se hace una breve reseña histórica de lo que hoy son las oficinas de comunicación social en México.

Finalmente debe aclararse que los motivos para realizar este trabajo se derivan del hecho de que formo parte de la Unidad en cuestión, y de que es mi intención colaborar ya no sólo con mi actividad laboral diaria, sino también creando y aportando soluciones teorico-prácticas que ayuden a mejorar su operatividad. Asimismo, pretendo romper con la idea generalizada de que las tesis para obtener el título universitario son un mero trámite burocrático o un compendio de citas e información de 200 páginas, que son sólo eso, un compendio, no aplicable a situaciones reales.

masivos de comunicación"<sup>11</sup>.

En la actualidad no hay organismo del gobierno que no tenga una oficina de este tipo, pero para darnos una idea más amplia de lo que es la comunicación social como instrumento gubernamental, veamos cual es la definición de este organismo en la Secretaría de Gobernación, la cual marca la pauta a seguir por estas oficinas en el país:

"Oficina cuyo objetivo es planear el desarrollo y promoción de la política comunicacional del gobierno de la República, a través de la estrecha cohesión de los medios del estado y de la generación de nuevos vínculos con los medios impresos y electrónicos, así como privados, promoviendo el libre y equilibrado flujo informático y fortaleciendo los criterios de pluralidad, tolerancia y respeto que afiancen el proyecto de modernización social"<sup>12</sup>.

Ahora bien, tomando en cuenta la definición de la Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría de Gobernación y a los diferentes conceptos de comunicación social como proceso, con sus aspectos fundamentales, como son el uso de la tecnología para difundir gran cantidad de mensajes a colectividades dispersas y la búsqueda del cambio de actitud de los receptores, podemos llegar a definir a la comunicación social como parte integrante de una institución oficial de la siguiente manera:

---

<sup>11</sup> Karin Bohmann. *Medios de Comunicación y Sistemas Informativos en México*. México, Consejo Nacional Para la Cultura y las Artes, 1986, P.63

<sup>12</sup> Definición extraída del vigente *Manual de Organización General de la Secretaría de Gobernación*.

Organismo a través del cual el gobierno mantiene estrechas relaciones informativas con los medios masivos de comunicación, a fin de promover la política comunicacional del estado y el flujo de la información surgida dentro de éste que favorezcan los criterios de pluralidad y respeto necesarios para el desarrollo nacional, y de crear, mejorar o mantener una buena imagen ante la opinión pública y la sociedad en general.

## 1.2 ANTECEDENTES GENERALES DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Las actuales oficinas de comunicación social tienen su antecedente más reciente en las oficinas de relaciones públicas y de prensa, las cuales prestan los mismos servicios que las primeras, con la diferencia de que las de comunicación social y las oficinas de prensa generalmente pertenecen a instituciones de carácter gubernamental y las de relaciones públicas a dependencias privadas.

Sin embargo esto último no siempre resulta cierto, pues hasta hace poco, y aún en la actualidad, no se define al cien por ciento qué tipo de oficina tienen las dependencias oficiales y cuáles las particulares. Para comprobar lo anterior tomemos como ejemplo a tres dependencias oficiales actuales y veamos que cada una tiene una oficina con diferente nombre: la delegación Xochimilco del Distrito Federal cuenta con una Coordinación de Prensa y Relaciones Públicas, la Lotería Nacional para la Asistencia Pública con una Dirección de Relaciones Públicas, y la Secretaría de Salud con una Dirección General de Comunicación Social.

Por lo anterior, no es raro que se les llegue a confundir o ha considerar una misma<sup>13</sup>. Asimismo, cabe mencionar que en muchos casos las oficinas de prensa son un

---

<sup>13</sup> *Definiciones de oficinas de prensa y relaciones públicas, ambas tomadas del Diccionario de Comunicación, Televisión, Publicidad, Prensa y Radio, de Ignacio H. de la Mota. Madrid, Paraninfo, 1988, Tomo I.*  
**Oficina de Prensa.**- Departamento de la administración pública o de la empresa privada y organizaciones de todo tipo, e inclusive de personas, a través del cual se mantienen todas las relaciones informativas de las mismas con los medios de información.

departamento de las direcciones, coordinaciones o unidades de comunicación social y/o relaciones públicas.

Si bien las unidades de comunicación social tienen como antecedente a las de relaciones públicas y a las de prensa, por el hecho de que el término "comunicación social" se empleo posteriormente, las tres tienen un antecedente mucho más remoto, si se considera que este tipo de establecimientos tienden a enaltecer, explicar y justificar los servicios de un ser institucional ante la sociedad, para obtener de ésta su comprensión, buena disposición y voluntad.

Teniendo presente que el fin último de todo emisor (ya sea el hombre como individuo o como ser institucional) es que su receptor adopte su misma posición o tome una actitud favorable hacia éste (emisor) encontramos que el antecedente más lejano de las oficinas en cuestión puede remontarse al momento mismo en que el hombre comienza a comunicarse, a propagar sus ideas, a hacer propaganda<sup>14</sup>.

A este respecto, Antonio Menéndez, en su libro *Movilización Social, Sus Técnicas: Publicidad, Relaciones Públicas y Propaganda*, afirma que la propaganda ha existido a lo largo de toda la historia, es connatural a la existencia humana y sólo podría extinguirse

---

**Oficina de Relaciones Públicas.-** Departamento de la administración pública o de la empresa privada y organizaciones de todo tipo, e inclusive de personas, a través del cual se mantienen todas las relaciones y se efectúan todas las acciones que afectan a su imagen.

<sup>14</sup> Antonio, Menéndez. *Movilización Social, Sus Técnicas: Publicidad, Relaciones Públicas y Propaganda*. México, Bolsa Mexicana del Libro, 1963, Pp. 129 y 130.

si el hombre desapareciera. Y agrega que sus primeros signos fueron elementales, carentes de método, sistema y planes de conjunto.

De lo anterior, podemos afirmar que las actuales oficinas de comunicación social son organismos que se valen de sistemas, planes y métodos para hacer propaganda, lograr la adhesión -en el caso de partidos políticos- y crear y consolidar actitudes favorables -en el caso de instituciones gubernamentales-.

Siendo expresión de la voluntad del poder del hombre sobre sus semejantes, la propaganda<sup>15</sup> ha movido y conformado las diferentes etapas de la historia. El concepto de "solidaridad" que privó entre los griegos fue servido por la propaganda, al igual que el concepto de "unidad" prevaleciente en el Imperio Romano. De modo similar, la propaganda sirvió en el Medioevo al establecimiento de los preceptos teocrático-papal y de la monarquía absolutista, hasta desembocar en la creación de los estados-nación.

En la antigua Grecia se emplea ampliamente la oratoria, para modificar la opinión pública con fines políticos, al punto de ser el medio de comunicación más usado por los políticos y gobernantes para explicar y justificar ante la comunidad, sus ideas y actividades.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> **"Propaganda".-** acción informativa cuyo fin es obtener la adhesión y crear y consolidar actitudes favorables de parte de los sectores más vastos de un cuerpo social hacia una ideología, doctrina o sistema filosófico, político, económico, social, ético, etc.

Antonio Menéndez. *Op. Cit.* P. 125

<sup>16</sup> Jorge Ríos Szalay. *Relaciones Públicas. Su Administración en las Organizaciones.* México, Trillas, 1990, Pp. 9-11

Durante el Imperio Romano, Julio César elaboró mensajes políticos a la masa ciudadana, que circulaban en el Acta Diurna, hoja oficial de información, o por Los Anales, una especie de informe anual que consignaba los hechos más sobresalientes. El emperador Augusto, con ayuda de su consejero Cayo Mecenas, quien subvencionaba artistas, escritores, historiadores y poetas, manejaba ampliamente la propaganda política; Virgilio, protegido de Mecenas, con su trío de obras *Las Bucólicas*, *Las Geórgicas* y *La Eneida*, produce mensajes propagandísticos para propiciar la paz social, la prosperidad económica y la exaltación del Imperio.

Después de la caída del Imperio Romano, durante la Edad Media, no existieron condiciones favorables para la propaganda; el hombre atemorizado, envuelto en un mundo amurallado, sin caminos e inseguro, se aísla de sus semejantes, teme a Dios, busca el cielo.

Al inicio de este milenio, la propaganda vuelve a impulsar un giro importante en la historia, cuando el Papa Urbano II al grito de "¡Dios lo quiere!" agita los sentimientos religiosos entonces imperantes en elites y multitudes y organiza grandes peregrinaciones militares-religiosas (Cruzadas) hacia los Santos Lugares, a fin de expulsar a los musulmanes que los mantenían en su poder.

De igual forma que Las Cruzadas, la creación de los Estados-Nación en Europa no pueden concebirse sin una gran utilización de la persuasión masiva. La liberación de la hegemonía eclesiástica y la constitución del Estado requirieron del desmoronamiento de la infraestructura medieval y del cambio de creencias, para que los grupos tuvieran como

principal objetivo, no ya realizar los preceptos religiosos sino los designios del monarca.

"Aún sin los modernos medios con que ahora contamos, el poder público tuvo que desplegar una extraordinaria campaña de persuasión masiva, para que el pueblo encauzara su conducta...tuvo igualmente necesidad de valerse de una intensa comunicación, para que los ciudadanos tomaran conciencia de su unidad, de sus deberes al poder temporal, de su existencia como grupo diferente a otros, de su estilo original de vida, y finalmente de su personalidad como nación"<sup>17</sup>.

Ya en tiempos más recientes, encontramos que durante la Revolución Francesa, la Asamblea Nacional crea el primer organismo estatal oficialmente a cargo de la propaganda del gobierno (agosto de 1792). Este organismo se llamó Buró del Espíritu, y lo siguiente es parte del contenido del decreto de su creación: "La Asamblea General...decreta poner a disposición del Ministerio del Interior la suma de 100 mil libras y lo necesario para imprimir y distribuir en los ejércitos y departamentos, todos los escritos apropiados para instruir y esclarecer a los espíritus sobre las tramas criminales de los enemigos del Estado y sobre las causas verdaderas de los males que sufre la patria..."<sup>18</sup>.

El canciller alemán Bismark utilizó la prensa y la convirtió en factor de poder, para lo cual creó el Literatisches Bureau (Buró de Literatura), con el que financiaba periódicos en toda Europa, a fin de preparar a la opinión pública y hacerla aceptar las guerras que

---

<sup>17</sup> Edmundo González Llaca. *Teoría y Práctica de la Propaganda*, México, Grijalbo, 1981, Pp 18-19.

<sup>18</sup> Menéndez, Antonio. *Op. Cit.* P. 140.

habría de sostener contra Dinamarca, Austria y Francia.

Finalmente en 1870, para reforzar la función del Buró Literario, Bismark creó dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores una "oficina de prensa", que fue el primer centro oficial -o al menos el más antiguo de que se tiene registro- para entablar relaciones con los periodistas.

La creación de este establecimiento puede reconocerse como el precedente histórico más importante de las actuales direcciones o unidades de comunicación social, al ser un antecedente formal de éstas, pues la diferencia que existe entre ellas, además de los adelantos tecnológicos, es el nombre con que se denominan. Pues en lo que respecta a su actividad no hay variación.

A partir de esa fecha los métodos y recursos de trabajo de las oficinas de este tipo se han depurado muchísimo y paralelamente han sido adoptadas por organizaciones de todo tipo.

Dos claros ejemplos del progreso e importancia que han cobrado estas oficinas quedan de manifiesto, por un lado, en la descomunal campaña que mediante su Ministerio de Propaganda desarrolló Adolfo Hitler para implantar en la ideología del pueblo alemán el nazismo (nacionalsocialismo), que hizo resurgir la economía alemana que había sido destrozada al término de la Primera Guerra Mundial.

Por el otro lado está el gran esfuerzo norteamericano, que durante el desarrollo de

la Segunda Guerra Mundial creó un comité sobre información pública que movilizó a la opinión pública -no sólo local sino también extranjera- y le ayudó a ganar apoyo, incluyendo fondos monetarios<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> *Jorge Ríos Szalay. Op. Cit. P. 10*

### 1.3 ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL EN MÉXICO

Si recordamos que las oficinas de comunicación social tienen como función principal crear o mantener actitudes favorables de la opinión pública ante determinada institución, un antecedente de estas oficinas en México, aunque si se quiere muy rudimentario, nos lo proporciona Jorge Ríos Szalay en su libro *Relaciones Públicas, su administración en las organizaciones*, quien asegura que los gobernantes aztecas se percataron de la importancia de escuchar a la opinión pública y de proyectar una imagen favorable ante el pueblo, y para lo cual existían funcionarios denominados "Tecuhtli" (dignatario o señor), cuyas tareas eran, entre otras, las de oír quejas y opiniones del pueblo.

Mucho tiempo después, en la época de la Reforma de Benito Juárez existieron personas encargadas de moldear o influir a la opinión pública, que gracias a las relaciones que mantenían con la prensa podrían catalogarse como precedente importante de los actuales comunicadores oficiales (jefes de información o agentes de información<sup>20</sup>) de la historia de México. Entre estos podemos mencionar a los ilustres intelectuales y periodistas Francisco Zarco, Ignacio Altamirano y Guillermo Prieto, quienes simpatizaban con la forma de gobierno de Benito Juárez, y que mediante sus publicaciones en los

---

<sup>20</sup> Para una mejor comprensión a continuación se presenta la definición de "agente de prensa", extraída del Diccionario de Comunicación, Televisión, Publicidad, Prensa y Radio de Ignacio H. de la Mota.

**Agente de Prensa** - Persona natural que se encarga de las relaciones con los medios informativos en favor de una personalidad política, empresarial, artística, etc.

medios impresos de entonces fueron un importante apoyo para enarbolar las Leyes de Reforma.

La anterior aseveración podría ser tomada como un recurso inaceptable y sacado de la manga, sin embargo si tomamos en cuenta que los jefes de prensa o información son los encargados, dentro de las oficinas de comunicación social, de mantener una estrecha relación con los reporteros de los diferentes medios de comunicación, para que estos informen a la opinión pública y a los diversos sectores de la sociedad de las actividades y posturas de determinada institución, la única diferencia entre los actuales jefes de información y los arriba mencionados, es que estos últimos o no figuraban en las nominas de pago del gobierno o no tenían el nombramiento formal de "Jefe de Información".

Como Benito Juárez, Porfirio Díaz se auxilió de un equipo de trabajo de carácter informativo que, de alguna manera, lo ayudó a mantenerse tanto tiempo en el poder, al influir en la opinión pública pudiente del país y sobre todo en la extranjera, la cual estaba muy pendiente de lo que ocurría en México. Asimismo se valió de periódicos y periodistas para mantener y justificar su régimen, como lo demuestra el hecho de que "en 1880 el gobierno subvencionó en la Ciudad de México a 30 periódicos con unos 40 000 pesos mensuales y en provincia a otros 27 oficiales y a casi toda la prensa local"<sup>21</sup>.

Posteriormente, durante la revolución y los primeros años postrevolucionarios y,

---

<sup>21</sup> Karim Bohmann, *Op.Cit.* P. 289

muy especialmente, durante las épocas de sucesión presidencial, los periódicos fungieron como verdaderas oficinas de comunicación social, al ser ante todo tribuna de expresión y voceros de los grupos en el poder, hecho comprobado por la historia del periodismo en México, pues "fue en épocas de sucesión presidencial cuando surgieron nuevos diarios o cuando entre los periódicos ya existentes unos ganaron mayor importancia y otros quedaron marginados..."<sup>22</sup>.

Bajo este precedente, Francisco I. Madero tuvo a su lado a periodistas y articulistas, que eran en realidad sus voceros de comunicación e información, Como fueron Juan Sánchez Azcona, Filomeno Mata y Fernando Iglesias Calderón, entre otros intelectuales de la época. Y así como Madero, Alvaro Obregón contó con José Vasconcelos, mientras que Plutarco Elías Calles se comunicó con la prensa por medio de Fernando Torreblanca<sup>23</sup>.

Pasan los años y es en el régimen de Lázaro Cárdenas del Río cuando se inicia formalmente el sistema de comunicación e información oficial en México (diciembre de 1936), al fundarse el Departamento Autónomo de Prensa y Publicidad (DAPP), que se encargó de centralizar la información oficial, y en el cual se encuentra el más grande antecedente de los actuales boletines de prensa, a través de los cuales se difunde la versión oficial de los hechos que acontecen en el marco institucional. Este organismo estuvo a cargo de Agustín Arrollo, quien organizó las oficinas de prensa en las principales

---

<sup>22</sup> Karin Bohmann, *Op. Cit.*, P. 78

<sup>23</sup> María Teresa Arriaga González. *Comunicación Gubernamental*. México, Tesis, Escuela Nacional de Estudios Profesionales "Aragón", 1994, Pp. 30-32.

secretarías de estado y fue un auténtico intermediario entre el presidente de la República y los grandes diarios del país.

Manuel Avila Camacho desapareció el DAPP y creó la Dirección General de Información, que fue dependiente de la Secretaría de Gobernación. Esta dirección, al igual que el DAPP se encargó de centralizar la información oficial. Y fue bajo el gobierno de Miguel Alemán cuando se establecieron los departamentos de prensa en cada dependencia gubernamental, para elaborar los boletines que serían repartidos a los periódicos<sup>24</sup>. De igual forma los gobernadores de los estados comenzaron a designar jefes de prensa.

Con Adolfo Ruiz Cortines y Adolfo López Mateos se afianzó en el liderazgo de la información oficial Humberto Romero, quien fungió con el primero como jefe de prensa y con el segundo como secretario particular. Fue sin duda la cabeza de la información en ambos sexenios, pues su influencia era muy grande sobre los medios masivos de comunicación, al mantener relaciones muy estrechas con los directores de los medios impresos y electrónicos, así como con los columnistas de mayor renombre.

En lo sucesivo las oficinas de prensa fueron adquiriendo mayor importancia y se hicieron acreedoras a mayores presupuestos, hasta que en el gobierno de Luis Echeverría Alvarez pasan de simples oficinas a grandes direcciones generales de comunicación social. Durante este sexenio y los dos siguientes, es decir, los de José López Portillo y

---

<sup>24</sup> *Fatima Fernández Christlieb. Los Medios de Difusión Masiva en México. México, Juan Pablos, 1982, Pp. 79, 80*

Miguel de la Madrid, estos organismos se mantienen en un lugar privilegiado dentro de la misma estructura gubernamental.

Sin embargo, en el periodo presidencial de Carlos Salinas de Gortari se establecieron nuevas reglas en lo que se refiere a la relación prensa-Estado, que marcaron un cambio a nivel operativo en ambas partes. Por el lado gubernamental se anuncia a principios del sexenio un recorte presupuestal para las áreas de comunicación social, por lo que se ven reducidas, y después de haber sido enormes direcciones generales regresan a formar oficinas o unidades de comunicación social.

## 1.4 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL GUBERNAMENTAL

"El Estado es el responsable directo, primero y último, de lograr y mantener el desarrollo histórico de una nación, sociedad o pueblo. Los inconformes jamás plantean sus demandas a industriales, banqueros o comerciantes, profesionales, técnicos o cualquier otro sector, sino que se dirigen indefectiblemente al palacio de gobierno - municipal, estatal o federal- o a las cámaras legislativas...".<sup>25</sup>

Por eso el gobierno como institución administrativa de la sociedad, cuya función consiste en controlar la acción individual, salvaguardar los derechos individuales y nacionales y procurar el bienestar público, tiene la obligación de informar a la opinión pública y, en general, a todos los miembros de la comunidad sobre sus procederes, para lo cual requiere de un órgano que, mediante el empleo de los medios masivos de comunicación, garantice la fluidez de su información y a la vez evite la difusión de informaciones parciales o la existencia de rumores<sup>26</sup> que puedan propiciar inestabilidad política, económica o financiera, como en años recientes ha sucedido.

Es aquí donde se manifiesta primeramente la importancia de las oficinas de comunicación social, pues son el medio por el cual el gobierno debe informar

---

<sup>25</sup> Antonio Menéndez. *Comunicación Social y Desarrollo*. México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1977, P. 177

<sup>26</sup> El rumor como fenómeno comunicacional es definido por Ignacio H. de la Mota en su diccionario antes citado, de la siguiente manera: noticia generalmente de origen no identificado, y sin confirmar, que circula entre el público como una hipótesis en base a un ambiente o circunstancia existente.

constantemente con responsabilidad y veracidad al pueblo de las políticas de sus sectores de trabajo y de las repercusiones de los acontecimientos nacionales e internacionales en las mismas, así como de detalles operativos que puedan explicar la gama de servicios que ofrece a la sociedad.

Posteriormente encontramos que de la comunicación social o masiva que se lleve en determinada nación dependen en gran medida el funcionamiento de las relaciones entre el Estado y la sociedad, y la capacidad de crear una conciencia social, esto es, conciencia de las características y situación como grupo, que aflore los significados, creencias y valores culturales. Desgraciadamente muchas personas han visto el crecimiento de los medios de comunicación no como una expansión de la capacidad del hombre para aprender e intercambiar ideas y experiencias, sino como un nuevo método de gobierno y una nueva posibilidad para desarrollar el comercio y mantener el poder, ya sea económico o político.<sup>27</sup>

Esta situación que tiene su origen en la desigual distribución de los recursos económicos y tecnológicos (medios de producción y entre ellos los medios de difusión de información) conduce, a la larga, a una paulatina homogeneización en las formas de

---

<sup>27</sup> Pablo Arredondo Ramírez enumera como recursos de poder más importantes en la sociedad a: a) los medios de coerción física; b) los recursos económicos (propiedad y control de los medios de producción); c) los recursos de información en un sentido amplio, incluyendo el saber científico y tecnológico y d) los medios de influencia y control ideológicos, "mediante los cuales el dominado asume la forma asimétrica de la que forma parte como justa y natural, y por lo tanto ni la entiende ni la cuestiona como dominación". Pablo Arredondo Ramírez. Comunicación Social. Poder y Democracia en México. Guadalajara, Difusión Científica, 1986, Pp. 18, 19.

pensar e interpretar la realidad, y a la inhibición de la capacidad humana de producir nuevos significados. Conduce, en última instancia, a la parálisis cultural y social que se deriva del consenso y legitimación de las estructuras dominantes, propiciados por la "imposición" de sentido (significación) de los mensajes emitidos por los medios de comunicación.<sup>28</sup>

Bajo estas circunstancias, la comunicación social, entendida aquí como un instrumento de gobierno, aunada a normas que reglamenten el funcionamiento de los medios privados de comunicación, puede ser un medio que contrarreste los sistemas y usos vigentes de la comunicación masiva, los cuales están estructurados y funcionan primordialmente para servir a intereses particularmente capitalistas.

No hay que olvidar que la prensa contemporánea no es expresión de una sociedad civil homogénea y desestratificada, ni que su organización y funcionamiento responden más a los intereses de quienes la controlan que a la colectividad que supuestamente representa. Así pues es un sistema que opera en francas condiciones de monopolización de la información.

No es posible concebir que millones de personas sean "invadidas" por un reducido grupo (dueños de los medios de comunicación). En este sentido, donde la sociedad no puede participar en su conjunto en el control informativo y en la elaboración de mensajes de gran alcance, la comunicación gubernamental cobra importancia al intentar tener un

---

<sup>28</sup> Cfr. Fátima Fernández Christlieb. Comunicación y Teoría Social. México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1984, P.106

control sobre los hechos informativos que en su marco institucional acontecen, a fin de contrarrestar, en la medida de lo posible, el efecto monopolizador de los medios privados y de mantener a la sociedad enterada de las actividades que sean de interés colectivo, y sobre todo de aquellas que tengan una repercusión directa sobre ella.

## 1.5 LA COMUNICACIÓN SOCIAL COMO ALTERNATIVA DE COMUNICACIÓN

### MASIVA

Si, como ya dijimos, el gobierno es el primero y último responsable del bienestar general y el desarrollo nacional, también es el encargado de procurar un sistema de comunicación social que ofrezca a todos los miembros de la sociedad informaciones útiles que guíen su actuación para alcanzar mejores niveles de vida.

Sin embargo cabe mencionarse que la comunicación social gubernamental no es la solución completa sino sólo una alternativa, pues la solución total en materia de comunicación requiere del establecimiento de lineamientos generales, criterios y procedimientos a que deben sujetarse tanto los medios de comunicación masiva privados como los del Estado.

Una vez aclarado que las oficinas de comunicación social son sólo una opción para alcanzar el progreso colectivo y mantener una identidad nacional fuerte<sup>29</sup>, vamos a finalizar señalando cuales deben ser los objetivos de los mensajes emitidos por la

---

<sup>29</sup> *A este respecto la Coordinación General de Comunicación Social de la Presidencia de la República señala en el libro Aportes de Comunicación Social 3. Condiciones Históricas de la Comunicación Social, que los rasgos que conforman las "características nacionales" de una sociedad moderna, pueden agruparse en tres clases, de acuerdo con su origen: a) los que surgen del ajuste, más o menos compulsivo, a las instituciones nacionales básicas que afectan a todos los individuos; b) los que provienen de una herencia cultural común y c) los que resultan de la acción unificadora de los medios de difusión para las masas.*

comunicación gubernamental para que ésta se convierta en una verdadera alternativa de comunicación masiva que contribuya al desarrollo económico, político, social, cultural y cívico del país.

- A) Informar constante, veraz y responsablemente, y sin injerencia de intereses particulares ni partidistas, a la opinión pública y a la sociedad en general, con el objeto de mantenerlas enteradas de los procederes de las instituciones gubernamentales y de proporcionarles opciones que puedan guiar mejor su actuación dentro de la sociedad.
- B) Apoyar los planes nacionales, esto es, dar a conocer el punto de vista oficial sobre el acontecer nacional, a fin de conseguir la buena disposición y apoyo de la colectividad.
- C) Fomentar la reflexión y conformar posturas críticas que coadyuven a lograr el país que aspiramos; fomentar la aceptación de propósitos y metas específicos de gobierno, haciendo evidente su sentido social, y hacer conciencia en los grupos sobre sus responsabilidades con la sociedad y con el futuro del país.
- D) Fomentar la participación popular para la proposición de soluciones a problemas específicos, es decir, motivar la participación político-social de todos los grupos de la sociedad.
- E) Apoyar la orientación vocacional en función de intereses económicos y sociales del país y de características regionales, a fin de promover la descentralización.
- F) Propiciar formas de vida positivas y coherentes con nuestra realidad económica y social, que ofrezcan alternativas para el gasto familiar y

aprovechamiento de los recursos, que neutralicen el consumismo y al mismo tiempo promuevan hábitos de convivencia basados en la solidaridad y responsabilidad.

- G) Promover los valores locales y regionales, así como enaltecer los hechos históricos nacionales, a fin de reforzar las tradiciones y evitar el colonialismo cultural.
- H) Fomentar la práctica de los deportes que estén al alcance de las mayorías, destacando su sentido social, en cuanto a integración de equipos, disciplina, tenacidad y actitud de superación, que contrarresten efectos de la enajenación, el alcoholismo y la drogadicción.
- I) Utilizar el entretenimiento en los medios masivos como recurso para propiciar la identidad nacional y la salud individual, familiar y colectiva, y desarrollar el gusto por entretenimientos que no afecten el presupuesto familiar.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Alvarez Barajas, Enrique, Et.al. *Ciencias de la Comunicación*. México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1976, 155 Pp.
- Arredondo Ramírez, Pablo. *Comunicación Social. Poder y democracia en México*. Guadalajara, Difusión Científica, 1986, 214 Pp.
- Arriaga González, María Teresa. *Comunicación Gubernamental*. México, Tesis de ENEP "Aragón", 1994, 90 Pp.
- Berrigan, frances J. *Manual sobre los medios de comunicación social en relación con la población y el desarrollo*. Paris, UNESCO, 1948, 113 Pp.
- Bohmann, Karin. *Medios de Comunicación y Sistemas Informativos en México*. México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 1986, 397 Pp.
- Coordinación General de Comunicación Social de la Presidencia de la República. *Aportes de Comunicación Social II. Condiciones históricas de la comunicación social*. México, 1981, 203 Pp.
- De Moragas, Miquel. *Sociología de la Comunicación de Masas I. Escuelas y autores*. Barcelona, Gustavo Gilli, 1985, 206 Pp.
- Díaz Bordenave, Juan, y Martínez de Carvalho, Horacio. *Planificación y Comunicación*. Ecuador, Don Bosco, 1978, 307 Pp.
- Fernández Christlieb, Fátima. *Los Medios de Difusión Masiva en México*. México, Juan Pablos, 1982, 330 Pp.
- Fernández Christlieb, Fátima, Et.al. *Comunicación y Teoría Social*. México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1984, 303 Pp.

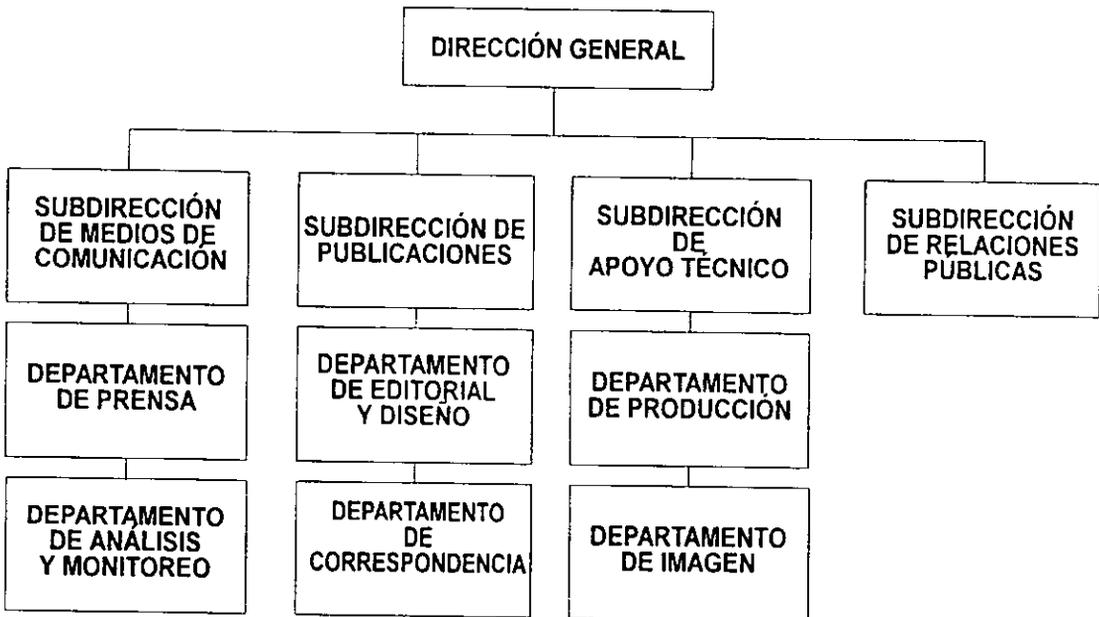
- González LLaca, Edmundo. *Teoría y Práctica de la Propaganda*. México, Grijalbo, 1981, 200 Pp.
- H. de la Mota, Ignacio. *Diccionario de Comunicación, Televisión, Publicidad, Prensa y Radio. (II Tomos)* Madrid, Paraninfo, 1988.
- Maletzke, Gerhard. *Psicología de la Comunicación Social*. Quito, Epoca, 1976, 369 Pp.
- Menéndez, Antonio. *Comunicación Social y Desarrollo*. México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1977, 210 Pp.
- Menéndez, Antonio. *Movilización Social. Sus técnicas: publicidad, relaciones públicas y propaganda*. México, Bolsa Mexicana del Libro, 1963, 367 Pp.
- Pardinas, Felipe. *Manual de Comunicación Social*. México, Edicol, 1978, 356 Pp.
- Ríos Szalay, Jorge. *Relaciones Públicas. Su administración en las organizaciones*. México, Trillas, 1990, 130 Pp.
- Mejía Barquera, Fernando. "Coordinación de Comunicación Social", *El Nacional*. 24 de junio de 1996, P.47.

- I. Formular y dirigir los programas de comunicación social y relaciones públicas de la Secretaría.
- II. Organizar las conferencias de prensa de la Secretaría y expedir boletines de información.
- III. Recopilar y proporcionar a los principales funcionarios de la dependencia la información de los diferentes medios de comunicación sobre los acontecimientos de interés para la Secretaría.
- IV. Promover, organizar y llevar a cabo eventos que coadyuven a la difusión de las actividades de la institución.
- V. Editar las publicaciones de carácter informativo de la secretaría.
- VI. Coordinar la política de comunicación social de la Secretaría y las relaciones con los medios masivos de comunicación de acuerdo a los lineamientos de la Secretaría de Gobernación.
- VII. Mantener e incrementar las relaciones públicas con los sectores público, privado y social.
- VIII. Establecer y mantener la coordinación con otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal que le permita informarse oportuna y permanentemente de todos los sucesos de interés para la Secretaría.
- IX. Crear, organizar y mantener un banco de información con material audiovisual, fotográfico y hemerográfico que sea de interés a la Secretaría.
- X. Evaluar los efectos y resultados de los servicios de información, difusión y relaciones públicas proporcionadas, a fin de mejorar la organización, sistemas y procedimientos empleados.

*Objetivo general*

- I. Difundir y divulgar las actividades que realiza la Secretaría de Marina-Armada de México.

Organigrama



## *Funciones*

### **1.0 De la Dirección**

#### **1.1 De la Subdirección de Medios de Comunicación**

- a.- Evaluar la síntesis y monitoreo de la información de la Secretaría.
- b.- Vigilar y estructurar el contenido de la síntesis informativa, así como su distribución a los funcionarios de la institución.
- c.- Proponer el intercambio de información con los medios nacionales e internacionales.
- d.- Organizar ruedas de prensa y propiciar la asistencia de los periodistas a los eventos de la institución.
- e.- Verificar el contenido de los boletines de información, así como su envío a los medios masivos de comunicación.

#### **1.1.1 Del Departamento de Análisis y Monitoreo**

- a.- Elaborar la síntesis informativa de interés para la institución.
- b.- Realizar el monitoreo de las emisiones de radio y televisión.

#### **1.1.2 Del Departamento de Prensa**

- a.- Mantener actualizados los directorios de los medios de comunicación nacionales e internacionales.
- b.- Integrar y actualizar el archivo de información.
- c.- Redactar los boletines de prensa.

- d.- Atender a los periodistas que asisten a los eventos de la institución.

## **1.2 De la Subdirección de Publicaciones**

- a.- Coordinar la edición de publicaciones oficiales de la Institución.
- b.- Apoyar con asesoría técnica e información a las unidades administrativas
- c.- Coordinar y ejecutar el programa editorial.
- d.- Administrar y distribuir las publicaciones a las áreas correspondientes.
- e.- Organizar la atención al público que solicite información.

### **1.2.1 Del Departamento de Editorial y Diseño**

- a.- Seleccionar el material informático y gráfico necesario para las publicaciones oficiales.
- b.- Redactar y corregir el material informático que las diversas direcciones generales de la institución envían para publicarse.
- c.- Diseñar y estructurar el material de las publicaciones a editarse.
- d.- Supervisar el proceso de impresión en los talleres autorizados.

### **1.2.2 Del Departamento de Correspondencia**

- a.- Distribuir los boletines de prensa, folletos, revistas y carteles oficiales, así como hacerse cargo de los diversos servicios de mensajería.
- b.- Efectuar las suscripciones de periódicos y revistas, y entregar los mismos a las áreas correspondientes.
- c.- Proporcionar atención al público local y externo que requiera información de la institución.

### **1.3 De la Subdirección de Apoyo Técnico**

- a.- Coordinar con la Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía de la Secretaría de Gobernación los tiempos oficiales para la transmisión de los programas que elabore la institución.
- b.- Supervisar y evaluar la elaboración de promocionales y programas especiales para radio y televisión.
- c.- Cooperar con las Direcciones Generales en la elaboración de los promocionales que se requieran.
- d.- Supervisar la cobertura fotográfica de eventos de carácter oficial.
- e.- Actualizar el archivo fotográfico, filmográfico, auditivo y videográfico.

#### **1.3.1 Del Departamento de Producción**

- a.- Producir los promocionales y programas especiales para radio y televisión.
- b.- Distribuir los programas radiofónicos y televisivos a las representaciones de los Estados y sus respectivas oficinas de comunicación social, así como a la Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía.
- c.- Proporcionar apoyo técnico de monitoreo y de elaboración de guiones a las Direcciones Generales.

#### **1.3.2 Del Departamento de Imagen**

- a.- Proporcionar apoyo fotográfico
- b.- Mantener, conservar y actualizar el archivo fotográfico videográfico y auditivo.

### **1.4 De la Subdirección de Relaciones Públicas**

- a.- Coordinar todas las actividades relacionadas con las relaciones públicas<sup>5</sup>, tanto internas como externas que competen a la institución
- b.- Coordinar y planear el concurso nacional de pintura infantil "El Niño y la Mar".

---

<sup>5</sup> Cabe hacerse la aclaración que el término Relaciones Públicas, al igual que el de Comunicación social, puede entenderse de dos formas, como un ente real y como un proceso o una actividad. Veamos una definición de la segunda opción: "Relaciones Públicas: es una función administrativa de índole continúa y planeada, por medio de la cual las instituciones o empresas públicas o privadas buscan ganarse y retener la comprensión, simpatía y apoyo de aquellos con quienes están o pueden estar en contacto, sondeando la opinión pública respecto de si mismos con el fin de ajustar lo más posible sus políticas y modos de proceder y de tal modo llevar a cabo, mediante una amplia y adecuada difusión, una cooperación más productiva y una relación más efectiva de sus intereses comunes. Definición tomada del libro Relaciones Públicas de Arturo Albrant Piñera (México, Arturo Albrant, 1977, P. 24).

### 2.3.2. ANÁLISIS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN VIGENTE

A través del análisis puede percatarse que en términos generales el objetivo y atribuciones señalados son los correctos, ya que sin duda pretenden conseguir la meta de las oficinas de comunicación social que es, como ya se mencionó en el primer capítulo: mantener estrechas relaciones informativas con los medios masivos de comunicación, a fin de promover la política comunicacional de la dependencia y el flujo de la información surgida dentro de la misma.

Sin embargo existen algunas fallas en su estructura orgánica, causantes de duplicidad de funciones, falta de coordinación entre las diversas áreas y mal establecimiento de los flujos de comunicación<sup>6</sup>, que de ser enmendadas se lograría el mejor funcionamiento informativo y administrativo de la Unidad.

Dentro de la inadecuada estructura orgánica, erróneamente el Departamento de Correspondencia depende de la Subdirección de Publicaciones y no de la Subdirección

---

<sup>6</sup> *A este respecto, encontramos que una adecuada reestructuración solucionaría el problema, pues una de la funciones más importantes de la estructura organizacional es restringir los flujos de comunicación, a fin de disminuir los problemas de trasmisión y sobrecarga de información. En otros términos, se puede afirmar, como lo hace Everett M. Rogers en el libro La Comunicación en las Organizaciones, que la estructura organizacional limita y guía los flujos de comunicación, al grado de que con sólo conocer la estructura formal de una organización, se puede pronosticar mucho acerca de la naturaleza de los flujos de comunicación en ella.*

de Relaciones Públicas, la cual, por cierto, no cuenta con departamentos. En este caso, si tomamos en consideración la similitud de sus actividades, podríamos pensar en la unificación de la Subdirección de Relaciones Públicas y el citado departamento, o bien en hacer depender al departamento de la subdirección, así como en la creación de otro departamento que apoye a la subdirección con las relaciones públicas, tanto internas como externas que competen a la institución.

Esta medida es fácil de comprender, pues es claro que la atención al público, tanto interno como externo, que solicita folletos, trípticos o cualquier otro material impreso con información de la dependencia, como historia y funciones (actividad que desarrolla el Departamento de Correspondencia)<sup>7</sup>, es tarea de las relaciones públicas, ya que no hay que olvidar que algunos de los objetivos de éstas son: hacer sentir a la comunidad, y al propio personal, que la institución es un ente social capaz de ayudar al progreso del país y convencerlos de que las labores que éste realiza son para el beneficio de toda la sociedad.

Además, escuelas realizan visitas guiadas a las instalaciones de la Secretaría y son atendidas por personal ajeno a la Unidad de Comunicación que no está capacitado para prestar estos servicios, cuando lo correcto es que esas labores las realice una o varias personas con amplia experiencia en atención al público, como por lo general lo tienen las que laboran en las oficinas de relaciones públicas.

---

<sup>7</sup> Consultar funciones asignadas a cada área. Ver manual de organización citado anteriormente.

También se ha observado que en las citadas visitas sólo se proporciona información oralmente a los interesados, situación que podría mejorarse si la atención la presta la Subdirección de Relaciones Públicas, a través del Departamento de Correspondencia, ya que este podría valerse de otros materiales de apoyo, como carteles, folletos e imágenes de video.

Asimismo, del servicio de mensajería y envío de publicaciones debe hacerse cargo la Subdirección de Relaciones Públicas y no la de Publicaciones, pues es más lógico que la primera distribuya los materiales de difusión y no la segunda, cuya función específica debe ser la producción de dichos materiales.

Esto evitaría la duplicidad de funciones y favorecería la especialización de actividades; la distribución de materiales se realizaría como parte de la atención al público y los especialistas en la elaboración de los materiales impresos se dedicarían exclusivamente a ello.

Por otra parte, la creación de un departamento en la subdirección que hemos venido analizando es necesaria porque, por ejemplo, es notorio, que necesita apoyo para la organización del Concurso Nacional de Pintura Infantil "El Niño y la Mar", pues por ser éste un evento en el que participan niños de toda la República se requiere mantener estrecha coordinación con los organizadores de cada entidad federativa, cosa que resulta muy difícil y ocasiona muchas confusiones al tratar de ventilarse todas las diligencias con una sola subdirección, sin la ayuda de uno o más departamentos.

Dentro de los muchos problemas generados por esta situación se pueden mencionar algunos, que aunque parecen muy particulares e insignificantes, son capaces de formar una mala imagen, no sólo de la Unidad sino de toda la institución: 1) lenta atención a los niños que piden información sobre las bases del concurso; 2) demora en el envío de obsequios a los niños triunfadores, y 3) confusión y tardanza en el traslado, de los estados a la ciudad de México, de los niños ganadores de las 31 entidades federativas, quienes, como premio, visitan la residencia oficial de Los Pinos.

Por lo hasta ahora expuesto en el presente análisis, se considera conveniente que el Departamento de Correspondencia pase a formar parte de la Subdirección de Relaciones Públicas y que se cree dentro de la misma un departamento llamado de Eventos Especiales y Culturales, que dentro de su cometido estén las siguientes actividades:

- Planear y ejecutar, en coordinación con la subdirección, el programa de actividades necesarias para la realización del Concurso Nacional de Pintura Infantil "El Niño y la Mar".
- Atender las visitas escolares a las instalaciones de la dependencia, proporcionando información audiovisual, escrita o verbal de las funciones e historia de la Secretaría de Marina.
- Elaborar programas culturales para el personal de la Unidad, a fin de que a partir de diversas actividades grupales se logre la integración de equipos

y un clima favorable dentro de la organización<sup>8</sup>.

- Realizar el montaje de las exposiciones organizadas por la Unidad y apoyar en las organizadas por otras direcciones o establecimientos de la institución.

Asimismo, es erróneo que en la Subdirección de Publicaciones exista un departamento denominado de Editorial y Diseño, cuando debiera dividirse en dos: Departamento Editorial y Departamento de Diseño. Lo anterior con el fin de que queden bien delimitadas las actividades del personal, pues el trabajo editorial implica cobertura periodística, investigación documental, redacción, captura de datos, elaboración de tipografía y corrección de estilo y ortográfica, entre otras labores, en tanto el diseño enfoca su tarea a la realización de formatos y presentación de las publicaciones a editarse<sup>9</sup>.

Con relación al por qué debe de dividirse el departamento de Editorial y Diseño, encontramos en los principios de la organización (etapa de la administración) uno que nos

---

<sup>8</sup> Los investigadores de la comunicación organizacional definen al clima de una organización como el estado de su naturaleza interna, según la perciban sus miembros, y afirman que el clima de un sistema (organización, centro de trabajo, etc.) ejerce una fuerte influencia sobre el comportamiento de los miembros, de tal modo que si existe un clima donde prevalezca el compañerismo y la cordialidad, la efectividad del sistema aumenta.

<sup>9</sup> El Diseño Gráfico es definido por José Martínez de Sousa, en su Diccionario de Información, Comunicación y Periodismo, como "disciplina de la comunicación visual que interpreta y expresa conceptos literarios en lenguaje visual. En él intervienen, por un lado, el diseño tipográfico, dirigido a la mejor representación gráfica de un libro, una revista o un periódico, un folleto o un cartel, y, por otro, el juego de dibujos, fotografías, letras, color, etc".

da respuesta: principio de la especialización.

El principio de la especialización determina "que cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza"<sup>10</sup>.

Debe advertirse, entonces, que la división del trabajo es un medio para obtener una mayor especialización, y con ella, mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función. Por tanto debe de quedar claro que es necesaria la división del departamento en cuestión, para que cada quien se dedique a su especialidad y se alcance mayor eficiencia tanto en la labor periodística como en el diseño.

Por otro lado, se reconoce que la existencia de un solo jefe para actividades distintas, generalmente acarrea problemas al personal y, por consecuencia, a la organización. Esto se deriva del hecho de que cada área debe tener por jefe a un miembro que destaque por su capacidad y experiencia, por lo que para áreas con actividades diversas debe de existir el mismo número de jefes, pues muy rara vez una persona es especialista en dos actividades y todavía más raro es que una persona sea la mejor en dos o más actividades. Por eso el departamento debe dividirse, ya que lo anterior puede provocar daño en la moral de los miembros de la organización, por ejemplo en la de un diseñador o dibujante que debe de acatar ordenes de alguien de menor

---

<sup>10</sup> Agustín Reyes Ponce *Administración de Empresas. Teoría y Práctica*, México, Limusa, 1987, P.213

capacidad en la materia o, en su caso, en la de un reportero o redactor que debe de cumplir directivas de un diseñador que tiene mínimos conocimientos en cobertura periodística, redacción, investigación, etc.

También cabe hacer notar, que según las funciones asignadas al actual Departamento de Editorial y Diseño, al personal se le limita a seleccionar, redactar y corregir el material informativo (no informático, como está en el manual de organización) que envían las diversas áreas que conforman a la Secretaría, cuando lo ideal sería que se le permitiera realizar investigaciones de campo y documental, a fin de que se editen publicaciones más diversas y completas en contenido.

En cuanto a la Subdirección de Apoyo Técnico y sus departamentos, sería más adecuado cambiarles el nombre, por otros que vayan más acorde con las actividades que desarrollan y sean identificados con mayor facilidad, tanto en el interior como en el exterior de la Unidad. En este caso la subdirección podría llamarse de Medios Audiovisuales y los departamentos de Radio y Televisión, y de Fotografía.

Con relación a esta observación, se aplicó una encuesta en la que se preguntó, entre otras cosas, qué funciones se cree pueden realizar dentro de oficinas de este tipo, instancias denominadas de "Apoyo Técnico", de "Producción" e "Imagen".

Los cuestionarios fueron llenados por 15 miembros de la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Marina, de un universo de 49 (personal total de la misma), así como por 10 individuos que laboran, han laborado o de algún modo tienen relación con

oficinas de comunicación social o relaciones públicas .

Después de la encuesta se confirmó lo siguiente:

- 1) El personal de la Unidad tiene escaso conocimiento de la estructura organizacional de su lugar de trabajo, motivo por el cual se recomienda que al personal ya existente, así como a futuras contrataciones, se les imparta un curso sobre la estructura y funciones de cada una de las áreas que conforman a la Unidad, y
- 2) La propuesta hecha en relación al cambio de nombre es necesaria, ya que casi la totalidad de respuestas, reveló que el nombre de las instancias mencionadas no es acorde con las funciones que tiene asignada cada una de ellas. A continuación se presentan algunas de las respuestas que más reflejan la confusión que causa el nombre actual de la subdirección y los departamentos.

*Subdirección de Apoyo Técnico.*- "oficina encargada del manejo administrativo" o "área que hace el aseo y da mantenimiento a las instalaciones y equipo".

*Departamento de Producción.*- "área donde se realiza la producción de programas de radio y televisión, o de materiales impresos".

*Departamento de Imagen.*- "departamento de publicidad o de diseño gráfico"<sup>11</sup>.

Asimismo, se sugiere que las actividades de ambos departamentos contenidas en

---

<sup>11</sup> Al final del capítulo se anexan dos muestras representativas de los cuestionarios aplicados.

el manual de organización, sean mejor especificadas, ya que, por ejemplo, las únicas funciones asignadas al Departamento de Imagen son las siguientes: 1) proporcionar apoyo fotográfico y 2) mantener, conservar y actualizar los archivos fotográfico, videográfico y auditivo. Cosa que no contempla actividades como cobertura fotográfica de los eventos realizados por la institución, suministro de fotografías para la elaboración de las publicaciones oficiales y coordinación con el Departamento de Prensa para proporcionar material fotográfico a los diarios que lo soliciten. Y finalmente, lo más correcto sería que cada departamento lleve su archivo y no el de Imagen (fotografía) ambos, pues además de que estamos hablando de distintos materiales, el lugar físico que ocupa cada uno de ellos dentro de la Unidad se encuentra separado.

Regresando a la cuestión de la denominación de las áreas, es sugerible que la Subdirección de Medios de Comunicación cambie su nombre por el de Información, esto con el mismo fin que la de Apoyo Técnico: ser más y mejor identificada en el exterior de la dependencia, pues en la mayoría de las oficinas de comunicación social o relaciones públicas, las instancias que realizan las funciones que aquí desempeña la subdirección de Medios de Comunicación se llaman de Información. Además se le denominó de Medios de Comunicación por considerarse que es el área que mayor contacto tiene con los medios masivos de comunicación, sin embargo ese argumento no es válido, pues la Subdirección de Publicaciones y la denominada de Apoyo Técnico producen una revista y promocionales para radio y televisión, que son considerados medios de comunicación masiva, y no por ello han de llamarse de Medios de Comunicación.

Fuera de su estructura orgánica, otro grave problema a que se enfrenta la Unidad,

es su integración al Estado Mayor General de la Armada, el cual, por el carácter "confidencial" de sus actividades, dificulta la pronta atención a los reporteros, que necesitan ser atendidos en el menor tiempo posible, pues la noticia, hay que recordar, entre otras cosas, debe ser oportuna.

Ante esta circunstancia, hay que contemplar que la falta de oportunidad en la entrega de información da pie a que la opinión pública dude de ella y la considere manipulada o falsa, hecho que acarrea falta de credibilidad en la Administración Pública Federal, en general, y en la Secretaría de Marina, en particular.

Asimismo, cabe aclarar que al hacer esta anotación se está conciente de que no siempre se puede proporcionar la noticia en el menor tiempo posible, pues se tiene bien presente que ante todo se debe cuidar la seguridad nacional y evitar entorpecer las actividades de la dependencia.

Esta misma situación causa, en muchas ocasiones, la demora de las publicaciones de la unidad y la falta de oportunidad con que se envían los boletines de prensa. Una muestra de esto es la situación que a continuación se describe y que, cabe mencionar, se repite constantemente.

El día 26 de julio de 1996, en los diarios *El Nacional*, *La Jornada* y *Unomásuno* se publicó una nota en la que se informó que, el 25 de julio del mismo año, personal de la Segunda Zona Naval Militar, con sede en Ensenada, Baja California, había incautado 4 toneladas de marihuana. Dichas notas venían fechadas en aquel estado de la República

y firmadas por corresponsales de los mencionados periódicos.

Del citado aseguramiento de droga, la Unidad de Comunicación Social se enteró al elaborar la síntesis informativa matutina del día 26, siendo que lo correcto o más adecuado hubiera sido que dicha información le fuera proporcionada por la Segunda Zona Naval Militar, para que ésta se difundiera vía boletín de prensa a los diversos diarios, televisoras y radiodifusoras, y de esta manera fueran del conocimiento de mayor número de personas las actividades que la institución realiza en beneficio de toda la sociedad.

Otro ejemplo de la pérdida de tiempo que ocasiona esta situación se puede resumir en el ejemplo que a continuación se presenta.

Cuando un medio de comunicación solicita a la Unidad de Comunicación Social una entrevista con cualquier funcionario de la institución, quien da la autorización para que se conceda es el Secretario de Marina, motivo por el cual el camino más corto y lógico para que la petición llegue al titular de la dependencia es Medio--Unidad de Comunicación Social--Secretario de Marina, sin embargo, por la inclusión de la Unidad a la Sección Segunda del Estado Mayor General de la Armada, la petición sigue un camino más largo que redundará en mayores trámites y tiempo. Este camino es Medio (M)--Unidad de Comunicación Social (UCS)--Sección Segunda del Estado Mayor General de la Armada (S-2)--Jefatura del Estado Mayor General de la Armada (JEMGA)--Secretario de Marina (SM).

Ahora, si tomamos en cuenta que la respuesta debe llegar al medio, tenemos que

la cadena se repite, únicamente que en forma inversa: (SM)--(JEMGA)--(S-2)--(UCS)--(M). Y peor aún si desde la primera oportunidad no se fijó la fecha y hora de la entrevista, porque la cadena se recorrería dos veces más.

Por otro lado, también es erróneo que la Unidad dependa de la Sección Segunda del Estado Mayor General, cuando ésta debe estar directamente en contacto con la oficina del Secretario de Marina, pues la política de comunicación -por su importancia- la debe dictar el titular de la dependencia como en todas las instituciones, ya sean públicas o privadas, donde existen oficinas de este tipo. Además, si tomamos en cuenta que la imagen de una dependencia es en gran medida la imagen de su titular, resulta más fácil entender la importancia de que este organismo se coordine con él y no con otra instancia.

Ahora, considerando que comunicación social y relaciones públicas son una misma, dependiendo si se tratan de dependencias gubernamentales o privadas, como ya se vio en el primer capítulo, encontramos que Nigel Ellis y Pat Bowman, en su libro *Manual de Relaciones Públicas*, nos dan la razón del porqué la Unidad de Comunicación Social debe de coordinarse directamente con el titular de la institución:

"El lugar propicio para la función de las relaciones públicas esta dentro de la dirección general, la gerencia o como se llame al jefe ejecutivo. La razón de esto se basa, simplemente, en que las relaciones públicas no constituyen una tarea aislada, sino que están conexas con la vida de toda la organización, y el jefe ejecutivo es el hombre que se encuentra en el centro de la compleja trama de actividades de la compañía. El es quien dice la última palabra, es el principal responsable y el guardian alerta de la

reputación de la empresa. Es quien debe estar relacionado y próximo a las opiniones del público sobre la compañía, puesto que en último punto son sus decisiones las que moldean el plan a seguir".

De ahí que otra de las propuestas de este trabajo sea que la Unidad se separe del Estado Mayor General de la Armada y específicamente de su Sección Segunda, para dejar de ser dirección de área y convertirse en un organismo hasta cierto punto independiente, donde sus actuales subdirecciones dejen de ser tal para elevar su rango a direcciones de área.

Asimismo, y a consecuencia de una posible autonomía, sería conveniente la creación de una dirección administrativa --con sus respectivos departamentos-- responsable de la adquisición y suministro de materiales, y del manejo de los recursos humanos y financieros en general.

Lo anterior se desprende del hecho de que la administración es necesaria hasta en la reunión de dos personas que persiguen una meta en común, por lo que en este caso el establecimiento de un organismo administrativo es más que comprensible al ser la Unidad de Comunicación Social toda una organización que busca alcanzar una meta ya definida.

La creación de una instancia como la mencionada ayudaría al mejor funcionamiento de la Unidad, ya que al realizar éstas actividades netamente administrativas como la adquisición y suministro de materiales o el control del personal, las demás direcciones

(actualmente subdirecciones), con sus respectivos departamentos, podrían funcionar plenamente como unidades operativas.

Anexo Num. 1

Nombre: Alfredo Espino Edad: 18 años Ocupación: Fotógrafo

Instrucciones: Conteste, subraye o complete, según corresponda, las siguientes preguntas.

1.- ¿Cuál es el objetivo de una oficina de comunicación social o relaciones públicas?

Es el área donde se realizan las actividades informativas

2.- ¿Sabe, más o menos, cuáles son las áreas que conforman una dirección de comunicación social?

SI

NO

MAS O MENOS

3.- Según su experiencia o conocimientos dibuje el organigrama de una oficina de comunicación social.

Dirección General  
Relaciones públicas      Apoyo técnico

4.- Si usted va a una oficina de comunicación social y le indican que debe pasar a una subdirección denominada De Apoyo Técnico, pasaría al área encargada de: \_\_\_\_\_

Radio y Televisión

5.- Sí usted va a una oficina de comunicación social y le indican que debe pasar a una subdirección denominada De Medios de Comunicación, pasaría al área encargada de:

en el Área de Radio y Tv

6.- Sí usted va a una oficina de comunicación social y le indican que debe pasar a un departamento denominado De Producción, pasaría al área encargada de:

Radio y Televisión

7.- Sí usted va a una oficina de comunicación social y le indican que debe pasar a un departamento denominado De Imagen, pasaría al área encargada de:

en donde hacen los diseños gráficos

Anexo Num. 2

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: 23 Ocupación: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Conteste, subraye o complete, según corresponda, las siguientes preguntas.

1.- ¿Cuál es el objetivo de una oficina de comunicación social o relaciones públicas?

Mediar las relaciones entre la instancia que representa (Personal) y el público en general y representantes de los medios de comunicación

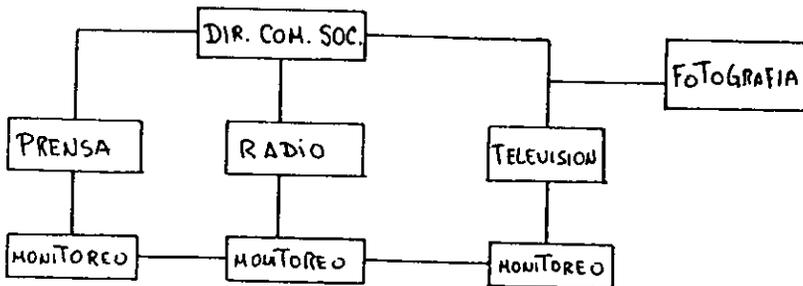
2.- ¿Sabe, más o menos, cuáles son las áreas que conforman una dirección de comunicación social?

SI

NO

MAS O MENOS

3.- Según su experiencia o conocimientos dibuje el organigrama de una oficina de comunicación social.



4.- Si usted va a una oficina de comunicación social y le indican que debe pasar a una subdirección denominada De Apoyo Técnico, pasaría al área encargada de: \_\_\_\_\_

chechar que el mobiliario este en buenas condiciones

- 5.- Sí usted va a una oficina de comunicación social y le indican que debe pasar a una subdirección denominada De Medios de Comunicación, pasaría al área encargada de: atención a los diversos medios de comunicación
- 6.- Sí usted va a una oficina de comunicación social y le indican que debe pasar a un departamento denominado De Producción, pasaría al área encargada de: planeación y realización de material visual, auditivo, revistas, etc.,
- 7.- Sí usted va a una oficina de comunicación social y le indican que debe pasar a un departamento denominado De Imagen, pasaría al área encargada de: Fotografías o imágenes en video

ESTA TERCERA NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Albrandt Piñera, Arturo. *Relaciones Públicas*. México, Albrandt Piñera, 1972, 112 Pp.
- Ellis, Nigel y Bowman, Pat. *Manual de Relaciones Públicas*. Barcelona, Sagitario, 1964, 350 Pp.
- Everett M. Rogers, y Rekha Agarwala Rogers. *La Comunicación en las Organizaciones*. México, McGraw Hill, 1980, 216 Pp.
- Martínez de Sousa, José. *Diccionario de Información, Comunicación y Periodismo*. Barcelona, Paraninfo, 1991, 282 Pp.
- Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas. Teoría y Práctica*. México, Limusa, 1987, 392 Pp.
- Villalpando, José Manuel. *El Niño y la Mar*. México, Secretaría de Marina, 1984, 236 Pp.
- *Manual de Organización de la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Marina-Armada de México*, expedido por el Almirante Secretario de Marina, José Ramón Lorenzo Franco, el 30 de noviembre de 1995.
- *Diario Oficial de la Federación*, 15 de septiembre de 1988. Acuerdo Secretarial 051, por el cual el Almirante Secretario, Miguel Angel Gómez Ortega, expide el Manual General de Organización de la Secretaría de Marina.
- *Diario Oficial de la Federación*, 12 de diciembre de 1995. Decreto por el que se reforma y adiciona la Ley Orgánica de la Armada de México.
- *Secretaría de Marina-Armada de México Es...* México, Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Marina, 1994, 38 Pp.

- D.- Establecer los mecanismos de coordinación con las diversas dependencias de la Secretaría para prestarles asesoría y llevar a cabo la edición de las publicaciones oficiales de la Institución, como folletos para entregarse a los aspirantes a ingresar a las escuelas de la Secretaría de Marina, o trípticos con información necesaria para actuar adecuadamente en casos y zonas de desastre.
- E.- Dirigir, organizar y supervisar el proceso de impresión de las publicaciones aprobadas.
- F.- Ser el representante del Director General en asuntos relacionados con el proceso de impresión de las publicaciones.
- G.- Ser el responsable directo de la edición de la revista "Secretaría de Marina-Armada de México", órgano oficial de difusión de la dependencia.
- H.- Solicitar al área administrativa los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para que los Departamentos Editorial y de Diseño cumplan con sus funciones.
- I.- Las demás funciones que le asigne el Director General.

#### **4.1 Del Departamento Editorial**

- A.- Realizar las tareas necesarias para obtener el contenido del material impreso a editarse por la Unidad, como son: cobertura periodística, investigación documental y de campo, redacción, corrección ortográfica y de estilo, corrección ortotipográfica, confrontación de originales y galeras,

suministro de material fotográfico de archivo, captura de datos y elaboración de tipografía.

- B.- Redactar y corregir el material informativo que las diversas direcciones generales y dependencias de la Secretaría envían para ser publicado.
- C.- Colaborar con su dirección de área en la elaboración del plan anual de actividades y de los sistemas de control.
- D.- Las demás funciones que le sean asignadas por su director de área.

#### 4.2 Del Departamento de Diseño

- A.- Acordar con el director de área, el enfoque de los lineamientos a seguir en el diseño de formatos y presentación de las publicaciones a editarse.
- B.- Realizar el cálculo y diseño tipográfico, diseño de cajas mecánicas, calendarización del avance de trabajo de las publicaciones, formación de pliegos, preformación de páginas para someterlas a la aprobación del director del área, formación de páginas originales, chequeo de las proporciones del material gráfico y negativos para impresión.
- C.- Mantener acciones de enlace con el Departamento Editorial para la elaboración de los diversos materiales a editarse: revista, folletos, posters, trípticos, etc.
- D.- Asumir la responsabilidad del proceso de impresión en los talleres autorizados, vigilando la calidad de ejecución establecida.
- E.- Organizar y manejar el archivo correspondiente a los originales mecánicos y negativos de las publicaciones para ser utilizados en posteriores

reimpresiones.

- F.- Proporcionar asesoría técnica en materia de diseño a las dependencias de la institución que así lo soliciten, por ejemplo: para el montaje y distribución de fotografías y gráficas de una exposición.
- G.- Colaborar con su dirección de área en la elaboración del plan anual de actividades y de los sistemas de control.

## **5.0 De la Dirección de Relaciones Públicas**

- A.- Elaborar un plan anual de actividades, así como un sistema de control que le permita saber si la forma y método de trabajo están dando los resultados deseados o no.
- B.- Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades de los Departamentos "de Correspondencia y Atención al Público" y "De Eventos Especiales y Culturales".
- C.- Promover y fomentar relaciones que coadyuven a dar una imagen adecuada del trabajo que realiza la Unidad de Comunicación Social, tanto en el sector público como en el privado.
- D.- Promover y fomentar relaciones internas y externas con organismos que apoyen la realización de las distintas actividades sociales y culturales de la Institución, aprobadas por el Director General.
- E.- Proponer al Director General, programas de capacitación, culturales y recreativos para el personal de la Unidad de Comunicación Social, que ayuden a mantener un buen clima laboral y altos niveles de eficiencia.

- F.- Organizar y coordinar la distribución de folletos, revistas, carteles y otros materiales a Regiones, Zonas y Sectores Navales, así como a diferentes instituciones públicas y privadas, donde sea necesario.
- G.- Participar, en coordinación con otros organismos de la dependencia, en la organización de los eventos oficiales, sociales y culturales de la Secretaría.
- H.- Mantener actualizado el directorio de funcionarios de la dependencia, así como de las instituciones y organismos de los sectores público y privado que sean de interés a la Secretaría, mediante el registro de sus nombres y números de teléfono y fax, así como su dirección y nombre de sus titulares.
- I.- Organizar el concurso nacional de pintura infantil "El Niño y la Mar", así como cursos de verano para los hijos del personal civil y militar de la Secretaría.
- J.- Coordinar una campaña anual de promoción para suscribirse a la revista Secretaría de Marina-Armada de México, en los distintos establecimientos navales, previa autorización del Director General.
- K.- Coordinar y supervisar la recepción y envío a los suscriptores de la revista Secretaría de Marina-Armada de México.
- L.- Coordinar y vigilar que se preste la atención adecuada a los alumnos de las escuelas primarias, secundarias y público en general, durante las visitas que son autorizadas por el Cuartel General de la Armada.
- M.- Solicitar al área administrativa los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para que los Departamentos de Correspondencia y Atención al Público y de Eventos Especiales y Culturales, cumplan con sus funciones.

- N.- Las demás funciones que le sean asignadas por el Director de General.

### **5.1 Del Departamento de Eventos Especiales y Culturales**

- A.- Realizar las acciones pertinentes para la organización del concurso nacional de pintura infantil "El Niño y la Mar", así como las de los Cursos de Verano.
- B.- Atender las visitas escolares, proporcionando información audiovisual, escrita y verbal de las funciones y actividades que desarrolla la Secretaría de Marina.
- C.- Proponer y organizar actividades que permitan elevar el nivel cultural del personal de Comunicación social, como pueden ser: cursos de capacitación o actividades recreativas de grupo.
- D.- Ejecutar las funciones de apoyo aprobadas por su dirección de área, en los eventos especiales y culturales organizados por otras unidades de la Secretaría (exposiciones, conferencias, etc.).
- E.- Colaborar con su dirección de área en la elaboración del plan anual de actividades y de los sistemas de control.
- F.- Las demás funciones que le sean asignadas por su director de área.

### **5.2 Del Departamento de Correspondencia y Atención al Público**

- A.- Distribuir los folletos, revistas, carteles y otros materiales impresos a las Regiones, Zonas y Sectores Navales, así como a otras unidades de la

dependencia y a diferentes instituciones, haciéndose cargo de todo tipo de mensajería.

- B.- Realizar el envío de bobinas de radio y spots promocionales para televisión, a las diversas representaciones de los Estados, a fin de que sean difundidos en todos ellos.
- C.- Realizar el envío de la documentación externa relacionada con el concurso de pintura infantil "El Niño y la Mar", así como la correspondiente a los cursos de verano.
- D.- Proporcionar al público en general que así lo solicite, información sobre las funciones, actividades y eventos de la **Secretaría de Marina-Armada de México**.
- E.- Colaborar con su dirección de área en la elaboración del plan anual de actividades y de los sistemas de control.
- F.- Las demás funciones que le sean asignadas por el director de área.

## **6.0 De la Dirección Administrativa**

- A.- Elaborar un plan anual de actividades, así como un sistema de control que le permita saber si la forma y método de trabajo están dando los resultados deseados o no.
- B.- Planear, coordinar y evaluar las actividades que desarrollan los Departamentos de Recursos Materiales y Financieros, y Recursos Humanos.
- C.- Coordinar previa autorización del Director General, lo relativo a los recursos

humanos, materiales, financieros y de servicio en conformidad con las políticas y disposiciones preestablecidas, tanto jurídicas como administrativas, así como los trámites correspondientes de nombramientos, remuneraciones, altas, bajas, licencias y permisos del personal que conforma la Unidad.

- D.- Elaborar para la autorización del Director General, el anteproyecto de egresos para cada ejercicio fiscal, y vigilar su debida ejecución.
- E.- Aprobar los informes sobre el avance de metas con la periodicidad establecida, así como los del ejercicio presupuestal y supervisar las actividades relacionadas con la aplicación de las partidas presupuestales.
- F.- Establecer el sistema de clasificación y archivo de la documentación oficial relacionada con el personal.
- G.- Programar y gestionar el abastecimiento, previa autorización del Director General, de los recursos financieros y materiales necesarios para el debido cumplimiento de las metas programadas, así como establecer la supervisión y aprovechamiento de los mismos.
- H.- Ser el representante del Director General en las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Oficialía Mayor, con el fin de participar en la formulación de procedimientos que en materia administrativa se requieran.
- I.- Coordinar el pago de emolumentos del personal.
- J.- Coordinar todo lo inherente a los vehículos oficiales asignados a la Unidad.  
(Abastecimiento de gasolina, reparaciones, etc.)
- K.- Las demás funciones que le sean asignadas por el Director General.

## 6.1 Del Departamento de Recursos Materiales y Financieros

- A.- Efectuar y mantener actualizado el inventario físico de bienes muebles, equipo y material de las diversas áreas administrativas que conforman la Unidad de Comunicación Social y actualizar los resguardos correspondientes.
- B.- Elaborar y gestionar los documentos referentes a viáticos y pasajes, órdenes de pago, requisiciones y pedidos que son requeridos por la Unidad.
- C.- Realizar la documentación que sirva de apoyo para el control de las partidas presupuestarias de la Unidad.
- D.- Elaborar el sistema de registro y contabilidad de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos para aprobación del director de área y autorización del Director General.
- E.- Realizar el sistema de control presupuestal autorizado, que permita el adecuado ejercicio del mismo, así como para dar cumplimiento a las disposiciones que emanen de la Oficialía Mayor.
- F.- Elaborar el anteproyecto de presupuesto de egresos de la Unidad para cada ejercicio fiscal y someterlo a la aprobación del director de área para la autorización del Director General.
- G.- Realizar y presentar para aprobación del director administrativo el análisis por partidas del presupuesto de egresos del ejercicio fiscal autorizado por el Director General, de acuerdo a las necesidades reales de gasto.
- H.- Gestionar ante el director administrativo, para autorización del Director General, el abastecimiento de los recursos necesarios para llevar a cabo las

funciones de las diversas áreas que conforman la Unidad.

- I.- Llevar a cabo los mecanismos necesarios para el control del material y equipo que es suministrado a las diversas áreas que conforman la Unidad.
- J.- Establecer y mantener actualizado el directorio de los diferentes proveedores autorizados para cubrir los requerimientos de la Unidad.
- K.- Proporcionar los elementos de juicio al director de área para que el Director General celebre los convenios para la adquisición de equipo y material que se requieran.
- L.- Proporcionar los elementos necesarios al director administrativo, con el objeto de mantener informado al Director General sobre el curso del ejercicio presupuestal.
- M.- Colaborar con su dirección de área en la elaboración del plan anual de actividades y de los sistemas de control.
- N.- Las demás funciones que le sean asignadas por el director de área.

## **6.2 Del Departamento de Recursos Humanos**

- A.- Realizar la clasificación y organizar el archivo de la documentación del personal de la Unidad.
- B.- Realizar el trámite de documentos del personal de la Unidad como son altas, bajas, cambios de adscripción, prestaciones sociales, vestuario y pago oportuno.
- C.- Llevar a cabo el control de asistencias, comisiones, vacaciones, licencias y permisos económicos que son autorizados por el Director General.

- D.- Colaborar con su dirección de área en la elaboración del plan anual de actividades y de los sistemas de control.
- E.- Las demás funciones que le sean asignadas por su dirección de área.

## MATERIAL CONSULTADO

- Everett M. Rogers, y Rekha Agarwala Rogers. *La Comunicación en las Organizaciones*. México, McGraw Hill, 1980, 216 Pp.
- *Manual de Organización de la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Marina-Armada de México*, expedido por el Almirante Secretario de Marina, José Ramón Lorenzo Franco, el 30 de noviembre de 1995.

## CONCLUSIONES

La actual estructura orgánica de la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Marina-Armada de México, según el análisis realizado en este trabajo, presenta algunas fallas, las cuales se reflejan en el deficiente cumplimiento de algunas de sus funciones. Estas deficiencias en su estructuración se manifiestan notablemente a través de situaciones particulares que demuestran inequívocamente la necesidad de adoptar algunas medidas para mejorar el funcionamiento de la Unidad.

El envío atemporal de boletines de prensa, del que se hizo mención en el segundo capítulo; la publicación en abril de 1997 de la *Revista Secretaría de Marina* correspondiente a diciembre de 1996, y los resultados obtenidos en una encuesta realizada a integrantes de la Unidad sobre el nombre que tienen las áreas integrantes de la misma, son, entre otros, claros indicadores de que algo funciona mal y de que es necesario un cambio en la estructura y funciones de la oficina analizada.

Por ello se considera que es procedente una reestructuración del modelo y funciones de la Unidad, de antemano aceptando que el organigrama y manual de organización sugeridos en este trabajo no garantizan al cien por ciento el mejor funcionamiento de la instancia en cuestión, pues para poder afirmar que así es, se tendrían que poner en práctica, así como llevar a cabo sistemas de control que determinarían si la propuesta realizada cumple o no, eficazmente, las funciones asignadas a la Unidad.

Asimismo, se reconoce que una reestructuración organizacional, por muy buena que sea, no basta para cumplir con los objetivos fijados, sino que también deben contemplarse otros factores como pueden ser la existencia de manuales de procedimientos, programas de capacitación de personal y disponibilidad de recursos, pues por muy bien que se encuentre una organización en su estructura, no se pueden obtener los resultados requeridos sin el personal y medios (equipo y material) adecuados.

Sin embargo, lo que sí se puede afirmar es que la propuesta aquí presentada para la reestructuración organizacional de la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Marina, es una opción para que mejore la imagen de la Secretaría de Marina-Armada de México y se ofrezca a los diferentes medios de comunicación y a la opinión pública en general una información más oportuna, detallada y fidedigna de las actividades y logros de la institución.

Finalmente, cabe mencionar que las medidas tomadas en el manual de organización propuesto para mejorar el funcionamiento de la Unidad, no fueron hechas a la ligera, ya que su elaboración no se basó sólo en la observación directa y la experiencia, sino que también fue necesaria, para su sustento teórico, la consulta de libros de administración, comunicación organizacional, relaciones públicas y, obviamente, de comunicación y periodismo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez Barajas, Enrique, Et.al. *Ciencias de la Comunicación*. México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1976, 155 Pp.
- Albrandt Piñera, Arturo. *Relaciones Públicas*. México, Albrandt Piñera, 1972, 112 Pp.
- Arredondo Ramírez, Pablo. *Comunicación Social. Poder y democracia en México*. Guadalajara, Difusión Científica, 1986, 214 Pp.
- Arriaga González, María Teresa. *Comunicación Gubernamental*. México, Tesis de ENEP "Aragón", 1994, 90 Pp.
- Berrigan, frances J. *Manual sobre los medios de comunicación social en relación con la población y el desarrollo*. Paris, UNESCO, 1948, 113 Pp.
- Bohmann, Karin. *Medios de Comunicación y Sistemas Informativos en México*. México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 1986, 397 Pp.
- Coordinación General de Comunicación Social de la Presidencia de la República. *Aportes de Comunicación Social II. Condiciones históricas de la comunicación social*. México, 1981, 203 Pp.
- De Moragas, Miquel. *Sociología de la Comunicación de Masas I. Escuelas y autores*. Barcelona, Gustavo Gilli, 1985, 206 Pp.
- Díaz Bordenave, Juan, y Martínez de Carvalho, Horacio. *Planificación y Comunicación*. Ecuador, Don Bosco, 1978, 307 Pp.
- Ellis, Nigel y Bowman, Pat. *Manual de Relaciones Públicas*. Barcelona, Sagitario, 1964, 350 Pp.

- Everett M. Rogers, y Rekha Agarwala Rogers. *La Comunicación en las Organizaciones*. México, McGraw Hill, 1980, 216 Pp.
- Fernández Christlieb, Fátima. *Los Medios de Difusión Masiva en México*. México, Juan Pablos, 1982, 330 Pp.
- Fernández Christlieb, Fátima, Et.al. *Comunicación y Teoría Social*. México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1984, 303 Pp.
- González LLaca, Edmundo. *Teoría y Práctica de la Propaganda*. México, Grijalbo, 1981, 200 Pp.
- H. de la Mota, Ignacio. *Diccionario de Comunicación, Televisión, Publicidad, Prensa y Radio. (II Tomos)* Madrid, Paraninfo, 1988.
- Maletzke, Gerhard. *Psicología de la Comunicación Social*. Quito, Epoca, 1976, 369 Pp.
- Martínez de Sousa, José. *Diccionario de Información, Comunicación y Periodismo*. Barcelona, Paraninfo, 1991, 282 Pp.
- Menéndez, Antonio. *Comunicación Social y Desarrollo*. México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1977, 210 Pp.
- Menéndez, Antonio. *Movilización Social. Sus técnicas: publicidad, relaciones públicas y propaganda*. México, Bolsa Mexicana del Libro, 1963, 367 Pp.
- Pardinas, Felipe. *Manual de Comunicación Social*. México, Edicol, 1978, 356 Pp.
- Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas. Teoría y Práctica*. México, Limusa, 1987, 392 Pp.
- Ríos Szalay, Jorge. *Relaciones Públicas. Su administración en las organizaciones*. México, Trillas, 1990, 130 Pp.

## OTROS MATERIALES CONSULTADOS

- Mejía Barquera, Fernando. "Coordinación de Comunicación Social", *El Nacional*. 24 de junio de 1996, P.47.
- Villalpando, José Manuel. *El Niño y la Mar*. México, Secretaría de Marina, 1984, 236 Pp.
- *Manual de Organización de la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Marina-Armada de México*, expedido por el Almirante Secretario de Marina, José Ramón Lorenzo Franco, el 30 de noviembre de 1995.
- *Diario Oficial de la Federación*, 15 de septiembre de 1988. Acuerdo Secretarial 051, por el cual el Almirante Secretario, Miguel Angel Gómez Ortega, expide el Manual General de Organización de la Secretaría de Marina.
- *Diario Oficial de la Federación*, 12 de diciembre de 1995. Decreto por el que se reforma y adiciona la Ley Orgánica de la Armada de México.
- *Secretaría de Marina-Armada de México Es...* México, Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Marina, 1994, 38 Pp.