

16
2 Ecu



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

**METODOLOGIA PARA LA IMPLANTACION DE UN CAMBIO
ORGANIZACIONAL**

T E S I S

Que para obtener el Título de
Licenciado en Ciencias Políticas y Administración
Pública, Especialidad en Administración Pública

P r e s e n t a

JORGE MORAN NAREDO



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.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO 1.- LINEAMIENTOS GENERALES DE ORGANIZACION, CAMBIOS Y METODOLOGIA.

1.1. MARCO CONCEPTUAL

1.1.1 ORGANIZACION

- 1.1.1.1 ASPECTOS GENERALES
- 1.1.1.2 CONCEPTOS
- 1.1.1.3 TEORIAS DE ORGANIZACION
- 1.1.1.4 PRINCIPIOS CLASICOS
- 1.1.1.5 DIVISION DE TRABAJO
- 1.1.1.6 TIPOS DE ORGANIZACION
- 1.1.1.7 PROCESOS DE ORGANIZACION
- 1.1.1.8 RECURSOS
- 1.1.1.9 TEORIAS DE ORGANIZACION

1.1.2 CAMBIO

- 1.1.2.1 ASPECTOS GENERALES
- 1.1.2.2 CONCEPTOS
- 1.1.2.3 FACTORES DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES
- 1.1.2.4 METAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL
- 1.1.2.5 COMENTARIOS ACERCA DE LAS CONSECUENCIAS DEL CAMBIO
- 1.1.2.6 EJEMPLO DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

1.1.3 METODOLOGIA

1.1.3.1 CONCEPTOS

1.1.3.2 INVESTIGACION

1.1.3.3 EL TRABAJO PREPARATORIO

1.1.3.3.1 ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

1.1.3.3.2 ESTUDIO DE UNA OPERACION

1.1.3.3.3 ESTUDIO DE UN PROCEDIMIENTO

1.1.3.3.4 ESTUDIO DE UN SISTEMA

1.1.3.3.5 ESTUDIO DE UN METODO

1.1.3.3.6 ESTUDIO DE FORMAS

1.1.3.4 COLECTANDO INFORMACION

1.1.3.5 VERIFICAR Y EXAMINAR LA INFORMACION

1.1.3.6 DESARROLLO DE LA ORGANIZACION IDEAL

1.1.3.7 PREPARACION DEL INFORME

1.1.3.8 PROCESO DE LEGITIMACION

1.1.3.9 APROBACION

1.1.3.10 PROGRAMACION DEL CAMBIO

1.1.3.11 IMPLANTACION DEL CAMBIO

CAPITULO 2.- EL CASO PRACTICO

2.1. GENERALIDADES

2.1.1 EL PROBLEMA

2.1.2 LA INVESTIGACION

2.1.3 PRESENTACION Y APROBACION DEL PROYECTO

2.1.4 ANALISIS Y DIAGNOSTICO

2.2 OPERACION E IMPLANTACION

2.2.1 MANUAL DE ORGANIZACION

2.2.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

2.2.3 DESCRIPCION DE CATEGORIAS Y PUESTOS

2.2.4 MECANISMOS DE COORDINACION INSTITUCIONAL

2.2.5 RECOMENDACIONES

2.2.6 PROCESO DE LEGITIMACION

2.2.7 APROBACION FINAL

2.2.8 IMPLANTACION

3.- CONCLUSIONES.

I N T R O D U C C I O N

1. OBJETIVO

Dar a conocer la metodología utilizada en un cambio organizacional dentro de una Institución Pública de Crédito.

2. JUSTIFICACION

Las organizaciones desde su surgimiento han tenido por su propia naturaleza evoluciones, que se han traducido en consecuencia, en una serie de cambios y transformaciones, y que obedecieron a necesidades de diversa especie: políticas, económicas, sociales, culturales, religiosas, etc.

Es de opinión general que el gobierno mexicano, a través de la administración pública no ha respondido adecuadamente a las necesidades básicas de la población. Los mínimos de bienestar que se deben otorgar a la población no han sido satisfechos. Las técnicas de administración como son la planeación, programación, toma de decisiones, teoría general de sistemas, presupuestos por programas, organización y métodos y otras no han sido utilizadas correctamente o no han podido responder a las necesidades reales y actuales de la sociedad. Así mismo, existe una duplicidad de funciones en las estructuras administrativas, así como carencia de manuales de organización, de procedimientos, de políticas, de funciones, etc.

En muchos de estos casos el problema ha sido que al realizar se cambios en las organizaciones, sean éstas complejas o sim

ples, ha habido fallas de carácter político, administrativas, operativo o de diseño.

Julieta Guevara y Mario Martínez Silva nos dicen al respecto que "el crecimiento de la administración pública contemporánea es consecuencia del cambio social. Conforme la sociedad se torna más compleja y sus instituciones se vuelven más especializadas y diferenciadas, los diversos intereses en conflicto no pueden satisfacerse sin la mediación de la autoridad política y, por lo tanto, la administración pública se convierte en el medio más importante de mantener el orden y de conciliar demandas en competencia e intereses en conflicto".

Elena Jeannetti afirma que "toda sociedad reclama reiteradamente el ajuste de su administración pública a las necesidades y problemas que plantea la situación actual. Dicha adaptación requerida debe, por lo tanto, orientarse a transformar la situación actual, mediante el incremento de la eficacia y eficiencia en sus múltiples campos. Efectuando los reordenamientos necesarios a fin de evitar, en todo lo posible, las duplicaciones, concretar responsabilidades y simplificar estructuras; de tal forma que el Gobierno cuente con un aparato administrativo tan eficiente y eficaz que permita a la sociedad encontrar en la administración pública sencillez en los procedimientos, rapidez en los trámites y atención esmerada."

Ahora bien, ubicándonos en el papel que juega la administración pública dentro del cambio social, deberemos de pensar y actuar sobre dos puntos importantes: el primero, que sería - conocer en su realidad las condiciones políticas, sociales, culturales y económicas de la sociedad; y el segundo, utilizar las técnicas adecuadas para el cambio de que se trate, - por ejemplo: las innovaciones que se han presentado en torno a la teoría de las organizaciones, como son los estudios referentes a la planeación, programación, motivación, toma de decisiones, racionalidad administrativa, etc. Lo anterior -- con las decisiones más adecuadas nos conducirá, seguramente, hacia una administración pública más justa, eficiente y eficaz.

La inquietud de desarrollar un trabajo que contemple las observaciones mencionadas, y enfocado principalmente en los as pectos de metodología y de cambio en las organizaciones, me ha motivado a presentar el estudio denominado "Metodología - para la Implantación de un Cambio Organizacional".

3. HIPOTESIS

El cambio organizacional no debe ser espontáneo ni arbitrario, sino previsto y conducido, por lo que es menester que se ajuste a una metodología.

4. MARCO CONCEPTUAL

Para obtener una mejor comprensión de los principales puntos

que trataremos de manejar en este trabajo, explicaremos los conceptos de metodología, cambio y organización.

De acuerdo con lo expuesto en el Diccionario de la Lengua - Española, método significa "el procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla".

Ario Garza Mercado dice que "El método es un sistema de prin cipios y normas de razonamiento que permiten conclusiones en forma objetiva. Entre los principios generales de razonamiento destacan los de identidad, contradicción y tercero excluido.

Entre las normas generales figuran, en forma preeminente, -- las de deducción y de inducción".

Garza Mercado continúa diciendo que estos principios y nor-- mas de los métodos al aplicar a su vez a objetos exclusivos de ciencias particulares, se convierten en sistemas específicos que reciben nombres propios.

La metodología, consecuentemente, viene del griego "Methodos" y "Logos", tratado. Ciencia que trata del método. Conjunto de reglas que deben servirse en el estudio de una ciencia o arte.

En lo que respecta al cambio, Frederick C. Mosher, menciona que reforma es dar una nueva forma o diferente a algo; y, - tratándose de cuestiones de organización toda forma nueva -

significa una nueva estructura administrativa, cambio que - mejorar, cambiar de "malo a bueno".

Así, el cambio como instrumento, significa los intentos que realizan las organizaciones para lograr un mejoramiento administrativo.

Mosher, menciona que toda reorganización es un cambio o conjunto de cambios, en un sistema vigente de relaciones establecido y aceptado desde cierto periodo de tiempo.

En lo que respecta a organización, hay varios conceptos de diversos autores; mencionaré algunos:

Talcott Parsons afirma que: "Las organizaciones son unidades sociales deliberadamente construídas y reconstruídas para alcanzar fines específicos".

Mooney expone que "Una organización es la forma de asociación humana para lograr una finalidad común".

Simón dice que "Las organizaciones se constituyen con la intención de alcanzar metas, y la gente que trabaja en organizaciones cree cuando menos parte del tiempo que están forzándose hacia esas metas"

Ahora bien, con los conceptos mencionados, se describirá a

continuación el contenido del presente estudio.

El trabajo se divide en cinco capítulos.

El primer capítulo estará dedicado al estudio teórico de la organización, cambio y metodología. El segundo, tercero y -- cuarto capítulo estará referido hacia el caso práctico de -- un cambio organizacional; y el quinto capítulo serán las -- conclusiones de la teoría y de la práctica.

El primer capítulo está enfocado, por un lado, hacia el marco conceptual de la metodología, cambio y organización; y -- por el otro, proponer los pasos que deberán emplearse en un cambio organizacional, y pretende alcanzar los siguientes -- objetivos.

1. Exponer diversos conceptos sobre organización, cambio y metodología.
2. Dar a conocer algunas de las ideas de los exponentes más connotados que han estudiado la organización, el cambio y la metodología.
3. Establecer los principales tipos de organización y de -- cambio.
4. Exponer las necesidades de cambio en las organizaciones.
5. Establecer los pasos y mecanismos que deberán emplearse en un cambio organizacional.
6. Definir los pasos y mecanismos que se utilicen en un -- cambio organizacional.

7. Explicar los pasos y mecanismos que se empleen en el cambio organizacional .

El segundo, tercero y cuarto capítulos, se referirán hacia el caso práctico: La reestructuración de la Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas de una Institución Pública de Crédito y pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. Explicar los pasos que se siguen en el cambio organizacional, enfocado hacia un caso práctico.
2. La importancia de contar con una metodología adecuada para alcanzar los objetivos establecidos en un principio.

CAPITULO 1

1.1 MARCO CONCEPTUAL

1.1.1 ORGANIZACION

1.1.1.1 ASPECTOS GENERALES

Es de primordial importancia resaltar el papel que juega la organización en la sociedad en que vivimos. Las formas de organización aparecen en casi todos los ámbitos de acción en los que nos desarrollamos. Las formas de asociación humana se establecen diariamente para la consecución de diversos propósitos, ya sean estos políticos, económicos, sociales o culturales.

Desde las épocas más antiguas han existido tipos de organización, que se formaron para su propia supervivencia, en la alimentación, de carácter religioso, militar, de gobierno, etc.

Así, podemos observar que para la construcción de obras tan notables como las de las Pirámides de Egipto, o de Teotihuacan, o de la Gran Muralla China, hubo de contar con organizaciones especializadas y complejas para que se pudiesen llevar a cabo tales obras.

En la actualidad, el estudio de las organizaciones han tenido un gran auge ya que ha sido considerada como el aspecto formal de la administración; el canal a través del cual

tienen realización efectiva las medidas y orientaciones de la administración; y además ofrece un enfoque muy objetivo de la misma.

1.1.1.2 CONCEPTOS

Para definir a la organización, expondremos de los conceptos que se han esbozado sobre organización:

James D. Mooney nos dice que "organización es la forma de toda asociación humana para lograr una finalidad común". 1

George T. Terry expone que "organización es el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo seleccionados para que el grupo trabaje en forma eficiente". 2

Mosher y Cimmino mencionan que "organización es aquel fenómeno en el que las acciones de dos o más personas se realizan en colaboración y coordinadas consciente y sistemáticamente hacia la realización de un fin o conjunto de fines". 3

Talcott Parsons afirma que "las organizaciones son unidades sociales deliberadamente constituídas y reconstruídas para alcanzar fines específicos". 4

Pffifner y Sherwood indican: "la organización es el patrón de formas en que grandes cantidades de personas, demasiadas para tener contacto cara a cara y dedicadas a un complejo de labores, relacionándose unas con otras para establecer y llevar a cabo sistemáticamente fines en los que todos han convenido". 5

Herbert Simon dice: "las organizaciones se constituyen con la intención o propósito de alcanzar metas, y la gente que trabaja en organizaciones cree cuando menos parte del tiempo que están forzándose hacia esas metas" 6

D. S. Pugh define a la teoría de la organización como "el estudio de la estructura, funciones y realización de la organización y el comportamiento de grupos e individuos" 7

Ernest Dale define a la organización simplemente como un proceso de:

- 1) Determinar qué es lo que debe hacerse si ha de lograrse una finalidad dada;
- 2) Dividir las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñadas por una persona; y
- 3) Suministrar los medios para la coordinación, de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros. 8

1.1.1.3 TEORIAS DE ORGANIZACION.

Para tener un mejor comprendimiento de las definiciones señaladas sería conveniente hacer algunos señalamientos sobre las teorías de organización más importantes.

1. La teoría clásica. Esta teoría enfatiza la ejecución de trabajo razonado y eficiente y el desequilibrio en el tamaño de los diversos departamentos. Se pone mucha atención en la estructura; implica un modelo que revela un arreglo lógico de las funciones, con limitaciones en el número de subordinados que deben reportarse a un superior. La división del trabajo especializado proporciona las bases para determinar las "unidades orgánicas" y la pauta para el crecimiento futuro. El trabajo es lineal o funcional; el primero se refiere a la cadena vertical de mando desde la parte superior a la inferior de la organización; el último a la agrupación de actividades o crecimiento horizontal de la organización. Los puestos están cuidadosamente definidos. Las críticas a esta teoría es de que no se puede considerar a las personas como máquinas, no se le da importancia al comportamiento de los grupos.

2. Teoría Neoclásica. Esta teoría trata de corregir las fallas de la teoría clásica. Se da atención al comportamiento individual y colectivo sobre la organización; al reconocimiento de los grupos informales dentro de la organización formal y a los perfeccionamientos para mejores procesos sucesivos y funcionales. Además, las relaciones orgánicas se mejoran sugiriendo

remedios, que incluyen comunicación adecuada, reconocimiento de la dignidad humana, dando importancia al hombre dentro de la organización administrativa y con la participación en asuntos que afecten su trabajo o sus relaciones con sus compañeros y superiores. Los valores sociales, el ambiente y actitudes también están incluidos. Esta teoría es ampliamente aceptada.

3. Teoría de la Fusión. Este enfoque a la organización es que en la organización está implicada la fusión de procesos. Una organización intenta usar al individuo para seguir sus objetivos, y a la inversa, el individuo espera alcanzar sus objetivos por medio de la organización.

4. La Teoría de Sistemas. En este enfoque se considera a la organización como un sistema de variables mutuamente dependientes. Las partes básicas del sistema de organización: 1) El individuo, 2) La organización formal o arreglo de las funciones, 3) La organización informal, 4) Los modelos de conducta recíprocos que se presentan por las demandas de función y la percepción del individuo, y 5) El ambiente físico en el cual se ejecuta el trabajo. La teoría de sistemas incluye las relaciones tanto de hombre-máquina como las interpersonales. Los objetivos, el hombre, la máquina, el método y el proceso se entrelazan para formar una unidad dinámica que reacciona y forma su ambiente. Por lo tanto, la teoría intenta incluir una perspectiva total de la organización.

5. La Teoría Cuantitativa. Una aura de objetividad para el estudio de la organización es proporcionada por esta teoría, aunque sólo cubre una porción de las consideraciones que afectan al trabajo de las organizaciones. Los factores cuantitativos se emplean para factores tales como tamaño de la unidad orgánica, número de decisiones tomadas, y cantidad de trabajo producido. 9

Al igual que las definiciones enunciadas y las teorías mencionadas, todas ellas nos ofrecen conocimientos significativos y utilizables para el mejor entendimiento de la organización. Cada día aparecen innovaciones sobre la estructura y funcionamiento de las organizaciones.

1.1.1.4. PRINCIPIOS CLASICOS.

Ahora bien, los diversos tipos de organización tienen grandes similitudes, pero también diferencias. Difieren en tiempo y lugar, estructura, función, magnitud, recursos, afiliación, dirección, historia y medio. En lo que podríamos decir que existen similitudes son en los principios clásicos de la organización, que son los siguientes:

1. Objetivo: Una organización debe tener un objetivo u objetivos.
2. Coordinación: Afirmar que una organización necesita coordinación es obvio.
3. Especialización: Siempre que sea posible, el trabajo de cada persona deberá limitarse a una función.

4. Unidad de dirección: Deberá haber una autoridad y un plan para cada grupo de actividades que tengan un objetivo común.

5. Unidad de mando: Cada persona deberá recibir órdenes únicamente de un jefe y debe ser responsable sólo ante él.

6. Autoridad y Responsabilidad: La autoridad y responsabilidad deben ser correlativas; es decir, si a una persona se le hace responsable de ciertos resultados, se le deberá dar la suficiente autoridad para que los logre. Inversamente, si un hombre tiene la autoridad para realizar determinadas acciones, deberá estar dispuesto a aceptar la responsabilidad por los resultados obtenidos.

7. Delegación: Cada decisión debe ser delegada al nivel competente más bajo posible, es decir, al punto más bajo en la organización donde el titular del puesto se supone que está enterado de todos los factores pertinentes a la decisión, y donde los resultados bajo los que será juzgado engloben todas sus consecuencias.

8. Tramo de control: En su forma más precisa, este principio sostiene que ningún superior deberá tener más de un determinado número de subordinados.

9. Cadena de mando corta: La cadena de mando es lo que Fayol designó como "el principio escalar". Existe una jerarquía de puestos y una línea de autoridad.

10. Equilibrio: Este principio sostiene que las varias partes de la organización deberán estar equilibradas y -

que a ninguna de las funciones deberá dársele excesiva importancia a expensas de las otras.

11. Cambio: Es una característica inmutable de las organizaciones.

12. Principio de Organización Federal. Una vez que la empresa ha alcanzado una determinada magnitud, puede dividirse en una serie de organizaciones separadas, semiautomáticas, a cada una de las cuales se les delega la responsabilidad de obtención de utilidades.

13. Descentralización de toma de decisiones. 10

1.1.1.5 DIVISION DE TRABAJO.

Es una manera muy usual de dividir el trabajo, - en "Línea" y "Staff".

"Se considera una organización lineal aquélla -- que contribuye directamente a conseguir, mediante la realización de su trabajo, los objetivos de la Institución; a este conjunto de actividades se les denomina, globalmente, actividades sustantivas". 11

"El staff está constituido por aquellas funciones que contribuyen a conseguir los objetivos de la institución prestando servicios a la línea; suministrando información y asesoría, y realizando funciones de control administrativo y organizacional; a este conjunto de actividades se les conoce - también por "actividades de apoyo". 12

1.1.1.6 TIPOS DE ORGANIZACION.

Como se mencionó con anterioridad en las organizaciones existe una gran complejidad, por lo tanto, se tratará de explicar qué tipos de organizaciones existen.

Organización simple y organización compleja. Entran en el concepto de organización simple aquellos organismos cuyas relaciones entre los miembros que la componen, de una -- parte, y el jefe de la organización, de la otra, tienen un carácter directo e inmediato. Existe en cambio, organización compleja cuando dos o más organizaciones simples se asocian para la consecución de objetivos comunes más generales. 13

Organización formal y organización de hecho. Se da la organización formal cuando existe y se respeta el esquema de relaciones entre las diversas actividades y personas y - este esquema está aprobado oficialmente y, por tanto, avalado por la autoridad y aceptado como tal por los miembros de la organización. Este elemento formal en las instituciones públicas son las leyes y reglamentos. La organización de hecho es representada por el sistema de relaciones de hecho existentes en un determinado organismo.

Organización administrativa. Es esencialmente - una organización de trabajo, concebida y dirigida para actuar, constituida con el fin de hacer y realizar algo; los fines que justifican su existencia están previamente determinados; su -- fuente de legitimación se halla en la autoridad y en el aval -

externo. La supervivencia de estas organizaciones depende sobre todo, de la permanencia de tal aval por parte de los individuos o instituciones que están fuera de ellas. 14

Organización Política. Maurice Duverger hace notar "que incluso aquéllos que definen la política como ciencia del poder en general reconocen que ésta alcanza su forma más -- perfilada, su organización más completa, en el Estado".

En todo tipo de sociedad el poder se encuentra - organizado, constituyendo uno de los diferentes tipos de organi zación del poder, los regímenes políticos; estos "son el resultado, por un lado, de instituciones formales, oficiales, establece das por las constituciones, por las leyes y por los textos ju rídicos en general, y, por otro, de instituciones de hecho, de hábitos, de costumbres, de usos y de prácticas". 15

Asimismo, clasifica a los partidos y a los gru-- pos de presión como dos grandes categorías de las organizacio-- nes políticas.

Organización Económica. Esta modalidad de organi zación hace referencia a un proceso de producción, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios. 16

Asimismo, existen otros tipos de organizaci ón co mo son: la industrial, comercial, de servicio, etc.

1.1.1.7. PROCESOS DE ORGANIZACION.

Planeación. "La planeación es elemental para la estructura de la organización, de otra forma tendremos unidades de organización que por no existir un plan racional se dedican a hacer nada, entorpecen el funcionamiento de otras unidades y no constituyen más que un lastre para la estructura en su conjunto. Sin plan no hay programa porque no existen objetivos definidos, políticas establecidas, procedimientos y presupuestos no puede haber organización, lo más que puede existir es la desorganización". 17

Programación. La programación es un proceso mental, esta función se distingue de otros procesos mentales, por el hecho de estar proyectada siempre al futuro. La característica más saliente de la programación está en la proyección de pensamiento al futuro. La actividad de programación es siempre finalista, dirigida a la persecución de un cierto fin. Programar también significa cambiar o tratar de hacerlo. Un supuesto de total ausencia de programación podría ser aquel en que la actividad de la organización se desenvuelva sin un preordenado procedimiento mental, que de hecho permita la predicción y toda otra consideración acerca de las consecuencias inmediatas de los primeros efectos de una cierta acción. 18

Toma de Decisiones. "La decisión constituye el arranque de la administración. Sin decisiones no existe el proceso administrativo y la estructura de la organización no tiene sentido". "Hay dos formas de tomar decisiones. Primera, la deci-

sión que nos dicta la institución y segunda la decisión resultado de un análisis o estudio". 19

Coordinación Administrativa. "La coordinación se nutre de una decisión o un conjunto de decisiones programático". "La coordinación consiste en lograr que las cosas sucedan en el lugar adecuado, por las personas idóneas, en el momento oportuno y a los costos previamente estipulados". 20

Control. "El sinónimo de control es dirección. -- Los controles se refieren a medios, el control a fines. Los controles tienen que ver con expectativas, es decir con el futuro. -- Los controles son analíticos y conciernen con lo que fue y en todo caso es. El control es normativo y concerniente a lo que debe ser". 21

1.1.1.8 RECURSOS

La organización -Cualquier organización formal- funciona con la presencia y participación de cuatro recursos: recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales y recursos técnicos.

La administración de recursos humanos consiste en obtener, ubicar, desarrollar, evaluar y guiar recursos humanos idóneos para cada unidad orgánica de la institución de que se trate, con el propósito de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio público y satisfacer, también, las aspiraciones económicas, psicológicas y sociales de quienes prestan el servicio".

A los recursos humanos en la organización se les - debe otorgar prioridad, ya que estos son el factor decisivo para que la organización logre sus objetivos. Por su propia naturaleza los recursos humanos son los más complejos para administrar.

Administración de recursos financieros consiste -- "en obtener oportunamente y en las mejores condiciones de costo, recursos monetarios para cada unidad orgánica de la institución - de que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas, se eleve la eficiencia en las operaciones y se satisfagan los intereses de quienes reciben el servicio público. 23

Administración de recursos materiales consiste "en obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, y en la cantidad y calidad requeridos, los bienes y servicios para cada unidad orgánica de la institución de -- que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas, de elevar la eficiencia en las operaciones y satisfacer las necesidades de quienes reciben el servicio público". 24

Los recursos técnicos comprenden todo el cuerpo - orgánico de procedimientos, métodos, procesos, sistemas, etc., - necesarios para la acción de la organización. Las unidades de Organización, de Programación, Procedimiento Electrónico, Sistemas, son ejemplos de recursos técnicos que utilizan las organizaciones para llevar a cabo las acciones de apoyo en sus operaciones.

1.1.1.9 TEORICOS DE ORGANIZACION.

Como un exponente de la teoría clásica, ya descrita, Max Weber llevó a cabo estudios relacionados con la burocracia, expondremos algunos de los aspectos primordiales que tocó Weber en sus estudios.

Weber basa su teoría de la burocracia en la autoridad legal racional "que es la que se establece por la creencia en la legalidad y en la existencia de patrones normativos previos, es decir leyes, reglamentos, procedimientos establecidos. Por otro lado se fundamenta en el derecho que tienen aquéllos que ejercen la autoridad porque obedecieron todas las reglas establecidas y porque los mismos les proporcionan las facultades necesarias para ejercer esa autoridad". 25

Weber señala las siguientes categorías fundamentales:

- "descansa en una organización continua de funciones oficiales dado un cuerpo normativo determinado.
- Descansa en una esfera de competencia específica, esto es: una esfera de obligaciones para realizar funciones que han sido descritas sistemáticamente dentro de una división de labores. La delegación de la autoridad necesaria para el funcionario a fin de que esté en condiciones de realizar sus funciones. Los medios necesarios para aplicar las sanciones que se consideran necesarias, así como la definición de esas sanciones, para apli-

carlas en caso de que no se ejecuten las tareas - de acuerdo a las reglas establecidas.

- La organización de las oficinas debe seguir un principio de jerarquía; esto es, cada oficina está bajo el control y supervisión de una más alta, manteniéndose un derecho de apelación de la baja hacia la alta.
- Las reglas que regulan la conducta de una oficina pueden ser técnicas o normativas. En ambos casos si su aplicación va a ser total, solamente la -- persona que demuestra una educación técnica adecuada estará calificada para ser miembro de la - administración de una organización determinada.
- En el tipo racional, es necesario que los miembros de la administración estén totalmente separados de la posesión de los medios de producción o administración, con que se desarrollan las -- tareas.
- En el tipo racional, el funcionario no es propietario del puesto.
- Los actos administrativos, las decisiones y las reglas son formuladas por escrito, la combinación de documentos escritos y la organización -- continúa de las funciones oficiales constituyen el manual de organización que sirve de base para la moderna acción corporativa". 25

Las críticas realizadas hacia la burocracia son muchas, ya que Weber percibe la burocracia como una máquina, Merton, Selznik y Gouldner le señalan ciertas disfunciones y/o desviaciones, llegando a la conclusión de que el modelo "máquina" no cubre ni teórica ni empíricamente las necesidades de una estructura explicativa operante en la actualidad, en fenómenos de carácter organizacional.

H. J. Laski señala que la burocracia es el término generalmente aplicado a un sistema de gobierno cuya aplicación está tan completamente en manos de los funcionarios, que el poder de éstos pone en peligro las libertades de los ciudadanos ordinarios. Las características de tal régimen son una pasión para la rutina en la administración, el sacrificio de la flexibilidad a la rigidez del reglamento, demora en la adopción de decisiones y resistencia a embarcarse en experimentos. Laski prosigue que también se dan estas características en sindicatos, iglesias, industrias, etc. 26

Dwight Waldo sostiene acerca de la burocracia lo siguiente: "En la ciencia social contemporánea se emplea el término burocracia para indicar un tipo general de organización humano que, por significativos conceptos se distingue de otros tipos de organización humana. Como tipo de organización, la burocracia ofrece características buenas y malas. Sus "malas" características se encuentran entre las que incluye el término cuando se emplea en su sentido popular y despectivo; en cierto modo, las dos

acepciones del término se sobreponen una a otra". 27

La visión marxista del fenómeno de la burocracia son de crítica total. Ernest Mandel hace una crítica a la burocracia obrera diciendo que es un proceso que se desarrollo en tres fases paralelas.

- "Primero son los privilegios y las ventajas políticas nacidas del monopolio del poder en el seno del aparato de Estado;
- Luego, sobre todo en un país atrasado, el nacimiento de privilegios burocráticos, tanto materiales como culturales;
- Finalmente, la degeneración burocrática completa; cuando la dirección no resiste el fenómeno, lo acepta conscientemente, se integra a él, transformándose en motor y tratando de acumular privilegios". 28

Otra figura importante en la teoría de la organización es Herbert Simon, quien escribió "El Comportamiento Administrativo en 1945". Simon pensó en introducir un elemento alternativo a la eficiencia administrativa a través del diseño de un modelo de toma de decisiones. Simon describe tres etapas en el completo proceso de tomar una decisión:

1. Encontrar opciones para tomar una decisión -la actividad inteligente-

2. Inventando, desarrollando y analizando los posibles cursos de acción -la actividad de diseño-
3. Seleccionar un curso de acción particular de -aquéllas viables -la actividad de selección-

Simon expone que, generalmente hablando, la actividad de inteligencia precede al de diseño y la actividad de diseño precede al de selección; pero la secuencia de fases, puede ser más complejo que ésto. Cada fase por sí misma puede ser un complejo proceso de toma de decisiones. Los problemas en cualquier fase pueden generar una serie de subproblemas que en su turno tienen su inteligencia, diseño y selección. Así, en el proceso organizacional de toma de decisiones estas tres fases pueden ser distinguidas. Llevar a cabo las decisiones son observadas también como un proceso de toma de decisiones. De este modo, después de haber sido tomada una decisión política, el ejecutivo se tendrá que enfrentar a nuevos problemas envueltos en la toma de decisiones. Esencialmente, para Simon toda acción direccional es una toma de decisiones.

Simon también habla de eficiencia administrativa, y dice: "Un fundamental principio de administración... es que -- entre varias alternativas que contengan el mismo gasto se deberá escoger aquélla que vaya acorde con los objetivos administrativos, y entre varias alternativas que vayan acorde se deberá escogerla de menor gasto. Este principio de eficiencia es caracte-

rístico de cualquier actividad que intenta racionalmente al máximo el alcance de ciertos fines con el uso de pocos medios, esto es característico de la teoría económica como es ésta de la teoría administrativa. El "hombre administrativo" toma el lugar al lado del clásico "hombre económico".

Dentro del modelo racional de toma de decisiones, Simon dice: incrementar la racionalidad en la toma de decisiones. Una buena decisión es más racional cuando se alcanzan los objetivos y fines. Es necesario del estudio de modelos de decisión para el diseño de técnicas administrativas. Estos modelos deberán de ir acompañados de estudio sociológicos de administración. 29

CAPITULO I. ORGANIZACION

1. Waldo Dwight, Administración Pública, Ed. Trillas México, 1974 "Los Principios de la Organización por James D. Mooney P. 107
2. Terry R. George, Principios de Administración. Compañía Editorial Continental, S. A., México 1975 P. 328
3. Mosher C. Frederick y Cimmino Salvatore, Ciencia de la Administración. Ediciones RIALP, S. A. Madrid, 1961 P. 152
4. Parsons Talcott, Structure and Process in Modern Societies, - citado por Amitai Etzioni en Organizaciones Modernas, P. 4
5. Pfiffner y Sherwood. Organización Administrativa, México, - Ed. Herrero, 1968, P. 55
6. Simon Herbert. Recent Advances in Organization Theory citado por Pfiffner y Sherwood en "Organización Administrativa".
7. Pugh DS. Organization Theory. Penovin Education; London, 1971, P. 9
8. Dale Ernest Organización. Editorial Técnica, S.A. México. 1970 P. 9
9. Terry R. George. Ob. Cit. P.P. 330 a 334

10. Dale Ernest, Ob. Cit. P. 25-33
11. Castelazo R. José, Apuntes sobre Teoría de la Administración Pública, México, 1977, Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, P. 255
12. Castelazo R. José. Ob. Cit. P. 257
13. Mosher y Cimmino, Op. Cit. P. 155-157
14. Mosher y Cimmino, Op. Cit. P. 157
15. Duverger Maurice. Introducción a la Política, Ed. Ariel, Barcelona, 1976, P. 11
16. Lange Oscar. Economía Política. F.C.E. México, 1976. P.25-26
17. Castelazo R. José Op. Cit. P.P. 385-386
18. Dale Ernest, Op. Cit. P.P. 307-315
19. Castelazo R. José Op. Cit. P.P. 387-388
20. Ibid P. 393
21. Ibid P. 399
22. Ibid P. 314

23. Ibid P. 339

24. Ibid P. 345

25. Ibid P. 357

26. Ibid P. 92 P.P. 125-129

27. Waldo, Dwight, Op. Cit. "La Materia de la Burocracia" por
H. J. Lasri P. 53

28. Waldo Dwight. Op. Cit. P.P. 68-69

29. Mandel Ernest. Qué es la Burocracia? Ed. Dawiel Bilbao -
Buenos Aires, 1973, P.P. 12-13

30. Castelazo R. José Op. Cit. P.P.

CAPITULO I

1.1. MARCO CONCEPTUAL

1.1.2 CAMBIO

1.1.2.1 ASPECTOS GENERALES

Es un término bastante común en el lenguaje de las personas el hablar de cambio. Este se dá con bastante frecuencia en el comportamiento individual, en la sociedad en su conjunto, en las ideologías, en la religión, en las organizaciones, ya sean éstas de carácter público o privado, en la familia, etc. Es bien sabido que existen cambios naturales en el desarrollo del ser humano. Así, constantemente los individuos, grupos u organizaciones van evolucionando, transformándose en muchas de las ocasiones hacia el mejoramiento, aunque también estos cambios puedan resultar erróneos.

Enfrentándose a este fenómeno, algunas de las ciencias sociales han tratado de estudiarlo.

LA ANTROPOLOGIA a través de sus estudios de las sociedades sencillas o primitivas, y del estudio científico del origen; el desarrollo físico, social y cultural, y el comportamiento del hombre.

LA SOCIOLOGIA abarcando en su esfera de interés, a todas las sociedades, simples y complejas, históricas y contemporáneas, se ocupa de los problemas más generales de causa y efecto en las sociedades humanas. La Sociología, por ejemplo, ve

todo aquéllo referente a la relación entre la racionalidad del -- instrumento de cambio en una sociedad y su capacidad para la ac-- ción social racional.

Con las especialidades de la Psicología, como lo son la Social, Lingüística, Funcional, Individual, Genética, -- etc., ha estudiado la manera de sentir de una persona o de un - pueblo. La Psicología es la ciencia del comportamiento y procesos mentales. Las características emocionales y de comportamiento de un individuo, grupo o actividad.

Los estudiosos de la Antropología, Sociología y Psicología han venido interesándose cada vez más en la organización formal y en los problemas administrativos, y sus estudios, a su vez, han ayudado a que se resuelvan estos problemas.

Ahora bien, con respecto a las organizaciones, - éstas constantemente van en aumento, y por consecuencia se trans forman en más complejas. Los cambios forman parte importante pa ra el mejoramiento o fracaso de esta evolución de las organizaciones. Esto quiere decir, que un cambio en una organización, - en forma prevista e inducida, puede redundar en una mejoría pa ra la misma.

Como se expresó anteriormente, existen también cambios que ocurren en forma natural en las organizaciones.

1.1.2.2. CONCEPTOS

Frederick C. Moshier nos menciona que la palabra reforma, se ha asociado en el campo administrativo, con el de reorganización. "Reforma tiene su origen literal en dar una forma nueva o diferente a algo; tratándose de cuestiones de organización, toda forma nueva significa una nueva estructura organizativa"

Reforma, continúa Moshier, tiene una connotación -marcadamente normativa; como sustantivo significa "cambio para mejorar"; su forma verbal significa cambiar de 'malo a bueno".

Moshier expresa que reorganización es un instrumento importante del mejoramiento administrativo. "Reorganización - es un cambio o conjunto de cambios, en un sistema vigente de relaciones establecido y aceptado desde cierto periodo de tiempo".

1

Ernest Dale expone que "cualquier cambio en la -- distribución de responsabilidades, en la facultad de tomar decisiones o en las relaciones entre las funciones se puede llamar - una reorganización" 2

George T. Terry dice: "La organización es dinámica, nunca termina. Estando tan íntimamente asociada con las personas, una organización representa una entidad viviente. Y todo lo que tiene vida cambia... La organización es dinámica; debe - tomar en cuenta los cambios en la empresa". 3

En los conceptos enunciados los cambios van íntimamente ligados con la reorganización.

Lyman Porter, Richard Hackman y Edward Lawfer nos dicen acerca del cambio: "Organizaciones que emplean personas -- nunca están completamente estáticas, y que son sistemas sociales 'abiertos' que constantemente están interactuando con el medio ambiente".

"Los procesos del cambio variarán de organización en organización, pero el hecho de cambio no variará. Muchos cambios, por supuesto, estarán fuera de control de la organización pero otros podrán ser creados y guiados por la organización" 4

Hershey menciona que el cambio es un hecho de la vida, pero lo importante es que en una organización, éste deberá de desarrollar estrategias para planear, dirigir y controlar el cambio" 5

Con respecto a estos argumentos se manejan los tópicos de que es necesario de que los cambios sean previstos, planeados y controlados.

1.1.2.3 FACTORES DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

- Crecimiento. Tal vez la razón de mayor importancia para la reorganización, particularmente cuando se trata de una reorganización de arriba a -- abajo, sea la de un aumento de tamaño.

- Cambios en las tendencias administrativas. A ninguna institución le gusta ser retrógrada. Necesitan estar actualizándose.
- Cambios en el personal administrativo. Con la llegada de un nuevo ejecutivo, tiende a modificar la estructura existente, en el personal que labora.
- Acontecimientos externos. Los acontecimientos que suceden en el exterior pueden llegar a que ocurran cambios en las organizaciones.
- Existencia de errores en la organización. Los objetivos de las organizaciones no se presentan claros.
- Existencia de una falta total o parcial de coordinación.
- Lenta toma de decisiones o la existencia de muchas decisiones incorrectas.
- Obsolescencia de funciones. Contribuye en forma principal a la dinámica de la organización. Los cambios en los objetivos producen cambios en las funciones que ejecutan; pero aún cuando los objetivos permanezcan constantes, los medios para lograrlos cambian con el tiempo, y esto da como re-

sultado el abandono de antiguas funciones y la --
creación de otras nuevas.

- Cambios tecnológicos. Nuevos equipos o materiales en la oficina, pueden exigir cambios drásticos en los procedimientos de trabajo y en las exigencias de aptitud.
- Cambios en el elemento humano. Es una organiza- -
ción, el elemento humano es un concepto dinámico y siempre deberá ser reconocido como tal. Los se-
res humanos cambian en sus características. Es im
portante revisar la estructura de la organización a intervalos regulares desde el punto de vista --
del personal y cerciorarse de que las personas es
tán siendo utilizadas del mejor modo posible.
- Llegada de ejecutivos a las organizaciones.
- La organización dejó de responder, en todo o en --
parte, a la dinámica de las organizaciones.
- Dejar de responder adecuadamente a los problemas y necesidades cambiantes, propios del campo de -
actividad al que se dedica el organismo en cues-
tión, por ejemplo, el crecimiento incontenible -
en las zonas urbanas está surtiendo un efecto --

enorme en virtualmente todos los programas nacionales de gobierno e, indirectamente, en la estructura de sus organizaciones.

- Necesidad de ampliar el campo de acción del gobierno para atender a la dinámica del contexto social y económico, dentro del cual el gobierno despliega sus actitudes. 6

Los factores de cambio antes enunciados pueden ser solamente algunos de los múltiples factores de cambio que se presentan en las organizaciones. Por supuesto, los cambios se llevan a cabo para mejorar la eficiencia y la economía de las organizaciones.

1.1.2.4 METAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

- El mejoramiento de la eficacia administrativa. Los objetivos a que pretende llegar la eficacia administrativa son los siguientes:
 - a) Mayor control en el nivel más alto y por ende, operaciones presumiblemente mejor coordinadas.
 - b) Descentralización de la toma de decisiones y de operaciones;
 - c) Aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad (eficiencia), o ambas cosas;
 - d) Reducción de los costos de ejecución de los programas vigentes (economía); y
 - e) Aplicación de principios administrativos.

- Recursos Humanos. Se debe ver el personal, sus capacidades y requisitos, su bienestar, su satisfacción en el empleo, sus adelantos y, en unos cuantos casos, con la supresión o atenuación de los - problemas individuales del personal. La reorganización puede considerarse como un instrumento por medio del cual puede mejorarse la actuación del - personal.

- Respuesta a críticas o demandas del exterior, o - en previsión a éstas (ya sea de otros organismos de la organización o externas que ejercen presión). Debido a las demandas internas o externas a la organización, se producen los cambios, que conllevan a satisfacer estas demandas. 7

1.1.2.5. COMENTARIOS ACERCA DE LAS CONSECUENCIAS DEL CAMBIO.

La organización que se ha de modificar tiene una - historia. Se dá por supuesto que los miembros de la organización tienen ambiciones, perspectivas y aspiraciones que discrepan --- unas de otras en cierta medida. Dentro de las organizaciones existen, al menos, en forma latente, tensiones que se dejan sentir - en las relaciones entre los distintos miembros. A menudo también hay eslabonamientos de estas organizaciones internas con grupos e individuos ajenos a la organización, a quienes afectan de la - misma. Algunas de estas tensiones externas corren parejas con algunas de las tensiones internas, a las que en muchos casos refuerzan. Es decir, hay individuos o grupos ajenos a la organización, -

cuyos modos de ver y cuya influencia es de esperar que coincidan con los de algunos miembros de la organización, que puedan ejercer su influencia en sentidos adecuados cuando surja la ocasión de hacerlo. Un cambio, o amenaza de ello, generalmente provoca naturalmente problemas a los miembros internos y externos de la organización. 8

Las "consecuencias involuntarias" de los cambios en las organizaciones o en la práctica establecida, pueden ser - que se inicie una especie de reacción en cadena cuyas consecuencias finales no pueden ser en absoluto las que el organizador pretendía cuando comenzó a modificar la estructura. Por ejemplo, Robert K. Merton señala que un movimiento hacia una mayor centralización de la toma de decisiones a través de la implantación de procedimientos "standar" de operación puede acarrear tales -- consecuencias involuntarias como:

- a) Más relaciones impersonales entre los miembros de la organización;
- b) Una tendencia a considerar los reglamentos de la organización como fines en si mismos;
- c) Encasillar las decisiones; y
- d) Restringir el número de casilleros, con el resultado de que exista menos búsqueda de cursos de acción que pudieran ser mejores. 9

Casi todos los cambios de organización - dividir un departamento, agregar otro nivel de supervisión, combinar --

trabajos, creación de un nuevo puesto, probablemente iniciarían una reacción en cadena de alguna especie cuyos efectos finales podrán ser buenos o malos, pero que muy probablemente serán perjudiciales por lo menos en ciertos aspectos. El hecho de que un cambio aparezca lógico, teóricamente, no siempre significa que redundará en una mejora, por lo tanto, el organizador deberá tener especial cuidado en tratar de prever todos los efectos de cualquier cambio que efectúe. 10

La tensión que existe entre los escalones superiores e inferiores de un mismo organismo, debido al forcejeo del nivel superior para conservar o aumentar su control y poder sobre el inferior, que actúa contra la fuerza ejercida por este último con el fin de lograr un mayor grado de autonomía y control. 11

El problema de los miembros que desean los métodos seguros y ya establecidos de hacer las cosas, y quienes ansían innovaciones y cambios. Esto representa el muy conocido entre lo antiguo y lo nuevo.

1.1.2.6 EJEMPLO DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.

Un ejemplo típico y bien conocido de cambio es la aplicación de organización y métodos en las organizaciones.

Organización y Métodos es una función especializada que intenta mejorar la eficiencia y efectividad de los procedimientos de trabajo y el control de operaciones de una organización. 12

Los objetivos de organización y métodos, en general, son mejorar la efectividad del trabajo mediante la simplificación y eliminación de operaciones, y así, reducir los costos - de esfuerzo y de dinero requerido para ello.

Organización y Métodos tendrá que ver con el cambio en las estructuras, procedimientos, sistemas, operaciones, funciones, toma de decisiones, comunicación, controles, etc., de las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

1. En Roscoe C. Martín. Administración Pública. Herrero Hermanos, S.A., México. 1967. Por Frederick C. Mosher. "Algunas Notas Acerca de la Reorganización de los Organismos Públicos" p.p. 159-165
2. Dale Ernest. Organización Editora Técnica, S.A., México, - 1970, p. 187
3. Terry R. George. Principios de Administración. C.E.C.S.A. - México, 1975. p. 461
4. Porter W. Lyman, Lawler E. Edward III, Hackman J. Richard. Behaviour in Organizations. E. Mc Graw Hill, 1975, p. 437
5. En Roscoe C. Martin Op. Cit. Hershey Paul p.p. 135
6. Basado en Frederick C. Mosher y Dale Ernes. Op. Cit. p.p. - 164-169 - p.p. 187-191, respectivamente.
7. Mosher C. Frederick. Op. Cit. p.p. 109-171
8. Ibid, p.p. 171-172
9. Dale Ernest Op. Cit. p. 37
10. Ibid p. 37

11. Mosher C. Frederick Op. Cit. p. 171
12. Anderson R. G. Organization and Methods. M. E. Hawbooks. -
Macdonald. Evans. LTD. London, 1973. p. 1

CAPITULO I

1.1. MARCO CONCEPTUAL

1.1.3 METODOLOGIA

1.1.3.1. CONCEPTOS

De acuerdo con lo expuesto en el Diccionario de la Lengua Española, método significa "el procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla". 1

Ario Garza Mercado dice que: "El Método es un sistema de principios y normas de razonamiento que permiten conclusiones en forma objetiva. Entre los principios generales de razonamiento destacan los de identidad, contradicción y tercero excluido. Entre las normas generales figuran, en forma preeminente, las de deducción e inducción".

Garza Mercado continúa exponiendo que estos principios y normas de los métodos al aplicar a su vez a objetos exclusivos de ciencias particulares, se convierten en sistemas específicos que reciben nombres propios. 2

La metodología, consecuentemente, viene del griego "Methodos" y "Logos" tratado. Ciencia que trata del método. - Conjunto de reglas que deben servirse en el estudio de una ciencia o arte.

"Metodología es el sistema de principios, prácticas y procedimientos aplicados a cualquier campo de conocimientos"

Método en el aspecto administrativo, es la manera en que una operación es realizada, ya sea manualmente, mecánicamente, electrónicamente, semiautomática o automáticamente.

George T. Terry nos dice que "Planear la manera cómo cada trabajador deberá ejecutar cada operación de un procedimiento es lo que constituye un método". 4

Eri de Gortari menciona que el "Método Científico es justamente el procedimiento planeado que se sigue en la investigación, para descubrir las formas de existencia de los procesos del universo, desentrañar sus conexiones internas y externas, generalizar y profundizar los conocimientos adquiridos de ese modo, demostrarlos racionalmente con rigor y comprobarlos en el experimento y mediante sus aplicaciones técnicas".

En consecuencia, De Gortari, continúa, el Método Científico se funda estrictamente en las técnicas experimentales, las operaciones lógicas y la imaginación racional, para servir así como instrumento de adquisición del conocimiento científico. En todo caso, el método se desarrolla mediante aproximaciones sucesivas, se comprueba reiteradamente en la práctica y se afina en contacto directo con la realidad. 5

Los caracteres generales de los métodos de investigación, que son extraídos por la lógica de la actividad científica, se particularizan después en cada una de las disciplinas

en que son utilizados, con arreglo a las peculiaridades específicas de los procesos utilizados en ellas. Por eso es que, ni los procedimientos de investigación, ni las técnicas experimentales, ni tampoco las secuelas demostrativas, pueden ser idénticos en todos los dominios científicos. Pero, no obstante, las características generales del método se mantienen en todas y cada una de sus aplicaciones particulares. Así, podemos advertir cómo se muestran de un modo peculiar en la Matemática, y de otras maneras en la Física, la Biología, la Psicología, la Economía o la Historia. 6

1.1.3.2. INVESTIGACION.

"En un sentido amplio, investigar es hacer diligencias para descubrir una cosa, pesquisar, inquirir, indagar; descubrir o profundizar concienzudamente en algún género de estudios".

En un sentido más restringido, la investigación es un proceso que, mediante la aplicación de métodos científicos, -- procura obtener información relevante y fidedigna, para extender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento".

Así, investigar "es el manejo de cosas, conceptos o símbolos con el propósito de obtener generalizaciones que permitan extender, corregir o verificar el conocimiento, ya que éste auxilie en la construcción de una teoría o en la práctica de un arte". 7

Griffith Pugh nos dice con respecto a investigación, que "es una inquisición seria y diligente, con un propósito

to claro: averiguar los hechos, formular una hipótesis, probar una teoría existente, arrojar nueva luz sobre un punto de vista establecido, ganar perspectiva histórica, establecer estadísticas vitales, comprender un fenómeno físico, o interpretar los resultados de otros por medio de la organización y la síntesis para apoyar una conclusión". 8

El descubrimiento científico es el resultado en que culmina una investigación venturosa, y a la vez constituye el punto del cual se parte para emprender nuevas investigaciones.

Descubrir es reconocer la existencia de una nueva propiedad en los procesos objetivos, o una nueva relación entre procesos o propiedades considerados hasta entonces como independientes. Desde luego, todos los descubrimientos son importantes, producen cambios en la disciplina a la cual pertenecen y concentra la atención sobre los problemas que traen aparejados. 9

1.1.3.3. EL TRABAJO PREPARATORIO

El estudio "es la aplicación del entendimiento y trabajo intelectual empleado en aprender una ciencia o arte. Trabajo, investigación, disquisición, disertación, tratado, ensayo" 10

El éxito de cualquier tarea dependerá del cuidado que se tenga en la planeación inicial y su preparación, que también incluye una revisión de los problemas que se van a resolver y los objetivos que se van a alcanzar que contienen los siguientes pasos: Para el estudio de cualquier cambio en las organiza-

ciones deberá seguirse un examen preliminar:

- a) Discutir el o los problemas con los funcionarios, supervisores o asesores.
- b) Examinar los documentos y formas, la salida del trabajo, las máquinas y equipo en uso y el flujo del trabajo.
- c) Examinar los procedimientos de trabajo en existencia, para ver si son adecuados.
- d) Determinar el propósito del trabajo para ser estudiado, los objetivos que se van a alcanzar, los tipos de problemas que se van a resolver.
- e) Examinar la relación del área que se va a estudiar con otras áreas operacionales.
- f) Asignar tiempos de las investigaciones y el análisis.
- g) Asignar responsables.

1.1.3.3.1. ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.

Es normalmente necesario el estudio de las relaciones de trabajo del personal de la sección o departamento. El primer paso usualmente es consultar el organograma, si es que hay uno disponible. Si no existe un organograma, elaborar uno sería conveniente. Otros factores de investigación serían.

- a) La adecuada medida de control -el número de personal que reporta a un superior común (el grado de Delegación).

- b) Las líneas de comunicación.
- c) Los tipos de decisiones que son necesarios y el nivel en la estructura de la organización en que son realizadas.

1.1.3.3.2. ESTUDIO DE UNA OPERACION.

Una operación puede ser realizada manualmente, mecánicamente, electrónicamente, semi-automático o automáticamente, pero estos métodos nos dicen la manera en que es hecha. Lo primordial, es ver si esta operación es necesaria o si puede ser combinada con otras operaciones para simplificarlas o estandarizarlas.

1.1.3.3.3 ESTUDIO DE UN PROCEDIMIENTO.

Un procedimiento es la combinación de operaciones organizadas. A los procedimientos se deberán estudiar para ver si son utilizados de la manera correcta. El estudio de los procedimientos es necesario para obtener información acerca de estructura de la organización, el flujo de trabajo, etc.

1.1.3.3.4 ESTUDIO DE UN SISTEMA

Un sistema es una cadena de procedimientos para la realización de una mejor actividad. El estudio de sistema es normalmente muy largo, los investigadores deberán tener un conocimiento en este campo. Deberán investigarse las interconexiones del sistema con otros sistemas antes de llevarse a cabo estos cambios, porque pudiera ser que el mejoramiento de un sistema pudiera perjudicar a otros.

1.1.3.3.5 ESTUDIO DE UN METODO

Un método es la manera en que una operación es -- realizada, sea de manera manual, mecánica, electrónica, semiautomática, o automática. Cuando una operación es necesaria, se debe investigar las diferentes alternativas en que se puede realizar.

1.1.3.3.6 ESTUDIO DE FORMAS

El diseño de formas es un elemento importante en los trabajos de investigación.

Otros estudios que deberán realizarse son el flujo de trabajo, el medio ambiente de la oficina.

Llevar a cabo estudios sobre el tiempo en que va a llevarse a efecto el trabajo.

Es necesario que el proyecto sea comunicado a los funcionarios o empleados que les vaya a afectar, para que exista cooperación por parte de ellos.

1.1.3.4 COLECTANDO INFORMACION

Obteniendo información es el paso en que una tarea concerniente con el examen de las operaciones existentes, procedimientos y sistemas, para entender cómo se trabaja, los elementos de trabajo, los recursos que utilizan, su efectividad, problemas en las áreas y el costo de operación.

Esta actividad puede ser definida como un sistema de análisis.

Antes de proceder con el examen del proyecto, es necesario contar con una serie de detalles como podría ser: Detalles de los procedimientos existentes; podría ser a base de cuestionarios con personal operativo, observación de actividades, -- etc.

1.1.3.5 VERIFICAR Y EXAMINAR LA INFORMACION

Una vez obtenida la información y clasificada de manera adecuada, el siguiente paso, antes de considerar cualquier cambio es verificar y examinar la información obtenida, - porque de esa manera, se podría mejorar el trabajo. Deberán de ser revisados los cuestionarios con el personal operativo. Los errores observados como son: funciones innecesarias; duplicidad de funciones, de información, operaciones; irregularidades.

1.1.3.6 DESARROLLO DE LA ORGANIZACION IDEAL

Habiéndose identificado las deficiencias de la organización actual, el siguiente paso consiste en planear la estructura de la organización ideal. Esto se hace considerando los principales objetivos de la institución, a largo y corto plazo, - y los tipos de trabajo que se requerirían para llevarlos a cabo.

La estructura ideal deberá corregir las deficiencias de la estructura actual.

1.1.3.7 PREPARACION DEL INFORME

El siguiente paso será la presentación de un informe y recomendaciones. Tal informe deberá empezar, generalmente, por volver a describir los objetivos del estudio de la organización. A continuación deberá exponer los problemas principales y sugerir soluciones para cada uno y sus ventajas y desventajas. -- Los organigramas deberán utilizarse.

Después de esto deberá seguir una descripción de los objetivos, responsabilidades y autoridad de cada puesto, y deberán delinearse los principales pasos que hay que seguir para implantar los cambios en la organización. Se podrán incorporar los cambios en personal y las prácticas de promoción, así como los planes de incentivos.

Casi seguramente habrá necesidad de hacer cambios en los procedimientos. Y deberán consignarse los centros de pre supuestos.

A continuación, el informe puede finalizar con al gunas recomendaciones en lo tocante a mejoras dinámicas que pudieran hacerse en cada segmento de la institución.

1.1.3.8 PROCESO DE LEGITIMACION

Después de haber preparado todo el estudio, sigue un periodo considerable de discusiones, negociaciones y consideraciones, antes de que se tome una decisión. Es probable que esta gestión resulte más prolongada si el informe y sus recomenda-

ciones se prepararon en secreto, y si tal preparación la llevó a cabo un grupo relativamente del exterior. De todos modos, no es raro que determinadas consideraciones se discutan y pongan en vigor durante el transcurso del propio estudio, en especial cuando éste queda a cargo de un grupo interior.

Deberán divulgarse entre los afectados, las razones que existen para considerarse la introducción de cambios. - También se señalarán las mejoras que existirán, mejoras económicas, superar los problemas, reducir las demoras en la toma de - decisiones, etc.

Generalmente, las decisiones finales las toma el funcionario ejecutivo principal del organismo, por lo general - contando con el parecer de sus auxiliares y subordinados inme-diatos y, a menudo, después de celebrar conversaciones y acla-raciones con funcionarios superiores y departamentos de aseso-ría. Llegada esta fase de deliberación, la cuestión de la viali-dad política y administrativa para ser, al menos, tan importan-te como la deseabilidad.

1.1.3.9 APROBACION

La aprobación del proyecto podrá ser total o par-cial. En caso de ser parcial, deberán llevarse a cabo estudios - mejor preparados.

1.1.3.10 PROGRAMACION DEL CAMBIO

Un enfoque de amplia y cada vez mayor aceptación para programar un cambio en la estructura de la organización es el contar con un plan a largo plazo como un plan a corto plazo. El plan a largo plazo incorpora la estructura ideal de la organización tal como se redactó una vez terminado el estudio de la estructura de la organización y el análisis de los objetivos a largo plazo del órgano administrativo. Es la estructura de la organización que eventualmente se hará necesaria si han de cumplirse los objetivos a largo plazo. No toma en cuenta las personalidades ni las habilidades de los actuales titulares y se considera como la estructura hacia la que debería tender gradualmente la organización, aún cuando pueda modificarse de vez en cuando conforme las circunstancias se modifiquen. El plan a corto -- plazo incluye algunas de las características del plan a largo plazo, y cubre los cambios que es factible y necesario introducir - en digamos, de seis a doce meses.

El plan a corto plazo deberá, por lo menos, tratar de remediar o aliviar la mayor parte de las dificultades de organización. Se necesita gran precaución y tacto para redistribuir obligaciones. Puede ser que sea imposible llevar algunos de los puestos del organigrama ideal debido a que no hay personas - idóneas.

1.1.3.11 IMPLANTACION DEL CAMBIO

El haber llegado al cambio es apenas el comienzo de una prolongada y ardua serie de labores. Entre éstas pueden incluirse las siguientes: Redacción de reglamentos, instrucciones y manuales nuevos, y cierta variedad de otras disposiciones, ordenamientos y directrices; la revisión de presupuestos y clasificaciones de personal; reasignación de personal; adiestramiento de personal. 11

BIBLIOGRAFIA

1. Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española. (18 Ed., Madrid, 1956), p. 760
2. Garza Mercado Ario. "Manual de Técnicas de Investigación. El Colegio de México. México, 1971. p.p. 2-3
3. Morris R. Cohen y Ernest Nagel. An Introduction To Logic And Cientific Method. New York, 1934. p.181
4. Terry R. George. Principios de Administración. C.E.C.S.A. - México 1975, p. 265
5. De Gortari Eli. Lógica General. Tratados Manuales Grijalvo. México, 1970. p.295
6. Ibid. p.p. 296-297
7. Garza Mercado Ario. Op. Cit. p.p. 1-2
8. Pugh T. Griffith. Guide to Research Writing. Boston, 1955, p.1
9. De Gortari Eli. Op. Cit. p. 299
10. Diccionario Sopena, Ed. Madrid, 1965, p. 104
11. En Dale Ernest. Organización. Mosher C. Frederick "Algunas Notas Acerca de la Reorganización". R.G. Anderson. "Organization and Methods" pp. 187-248, pp.159-184, pp. 8-127

EL CASO PRACTICO

CAPITULO 2

2.1 GENERALIDADES

2.1.1 EL PROBLEMA

La caracterización de los problemas nos dice Eli de Gortari, lo siguiente: "Las expresiones del pensamiento constituyen preguntas y problemas por resolver, o bien, respuestas y soluciones a las indagaciones realizadas. En este sentido, - el curso del conocimiento científico consiste en una sucesión - ininterrumpida de problemas que surgen a partir de los resultados obtenidos en las investigaciones anteriores y se resuelven mediante el razonamiento y la experimentación. A su vez, cada solución lograda entraña otros problemas que, al ser rusueltos o esclarecidos, conducen nuevamente a interrogantes y así, prosigue una cadena interminable de preguntas y respuestas. Para encontrar la solución de esos problemas, la actividad científica ha establecido procedimientos adecuados y desenvuelve continuamente otros nuevos. Entre ellos se encuentran los experimentos que nos informan, tan exacta y completamente como es posible, acerca de los procesos naturales y sociales, lo mismo que sobre sus conexiones activas y su mutua casualidad. También, se encuentran las teorías, que nos permiten reunir los resultados de los experimentos en una explicación común, necesaria y - suficiente. Por último, tenemos la aplicación de dichas teorías para intervenir, de manera directa y concreta, en el com--

portamiento de los procesos de la sociedad y la naturaleza, haciendo que produzcan la satisfacción de las necesidades humanas y resolviendo prácticamente de esa manera, los problemas que impulsa la propia actividad científica".

Así, De Gortari, define en términos generales -- por problema "Cualquier dificultad que no se puede resolver automáticamente, es decir, con la sola acción de nuestros reflejos -instintivos y condicionados, o mediante el recuerdo de lo que hemos aprendido anteriormente. Por lo tanto, continuamente se suscitan ante nosotros los más diversos problemas, cada vez que nos enfrentamos a situaciones desconocidas, ante las cuales carecemos de conocimientos específicos suficientes. Entonces nos vemos obligados a buscar la solución o el comportamiento adecuado para poder enfrentarnos venturosamente a tales situaciones". 1

Con respecto al caso práctico, el problema de -- reestructuración se inició con las instrucciones de llevar a cabo una evaluación de la operatividad de la Gerencia de Prensa, - Difusión y Relaciones Públicas de una Institución Pública de -- Crédito.

Como primer paso se elaboró un modelo teórico de organización y funcionamiento (anexo 1), en el cual se define - un sistema de comunicación que contempla tres funciones o sub-- sistemas básicos: Análisis de Información, Difusión y Relaciones Públicas.

En este mismo modelo teórico se estableció: objetivo, estrategia, funciones, estructura, presupuesto, programas, subprogramas y actividades generales.

2.2 LA INVESTIGACION (Preparación del trabajo)

Como se expresó en el capítulo anterior, Ario Garza Mercado dice: "Que la investigación es un proceso que, mediante la aplicación de métodos científicos, procura obtener información relevante y fidedigna, para extender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

Así, para el caso práctico, una vez elaborado dicho modelo teórico, se investigaron y analizaron las actividades rutinarias de la Gerencia de Difusión y Relaciones Públicas, encontrándose una serie de deficiencias, con respecto al modelo -- teórico, en la concepción y manejo de la función (anexo 2), principalmente debido a tres causas:

- Ausencia de programas de comunicación;
- Dispersión de la función de comunicación en varios órganos administrativos de la Institución Pública de Crédito, ubicados en distintas áreas;
- Falta aparente de personal calificado, así como de recursos materiales y financieros suficientes.

A fin de superar esta situación, se formuló un calendario de actividades a desarrollar (anexo 3) comprendiendo las siguientes:

- Identificar funciones, personal y presupuesto en otras áreas;
- Presentar u aprobar el proyecto
- Levantar un inventario físico de personal, mobiliario y equipo.
- Entrevistar personal para determinar aptitudes y actividades
- Determinar necesidades de capacitación en base a las entrevistas.
- Localizar espacio físico y elegirlo
- Adaptar espacio físico
- Capacitar al personal en la nueva organización y funcionamiento tanto en lo general como en lo particular.
- Trasladar mobiliario y equipo
- Reubicar administrativamente al personal.

2.3 PRESENTACION Y APROBACION DEL PROYECTO

Con el diseño del modelo teórico antes enunciado y con el resultado de las primeras investigaciones realizadas en la Gerencia de Difusión y Relaciones Públicas, se vió la necesidad de reestructurar esta Gerencia de acuerdo con el calendario de actividades realizado. Se llevaron a cabo juntas con diversas áreas de la Institución (anexo 4) a efecto de depurar el proyecto y programa mencionados

El siguiente paso fue la aprobación del proyecto

y programa de reestructuración de la Gerencia, los cuales fueron autorizados.

2.4 ANALISIS Y DIAGNOSTICO

El descubrimiento científico es el resultado en - que culmina una investigación venturosa y, a la vez, constituye el punto del cual se parte para emprender nuevas investigaciones. Durante el periodo evolutivo de preparación, la atención de los investigadores se dirige primordialmente hacia la acumulación de resultados experimentales. Mientras que, cuando se realiza el - descubrimiento, la atención se concentra en la interpretación de los resultados acumulados y en su explicación teórica.

Para el caso práctico, el resultado del análisis llevado a cabo resultó de la siguiente forma:

- Se logró identificar que, además de Gerencia de difusión y Relaciones Públicas, los Departamentos de Comunicación Gráfica, de Prestaciones So ciales y de Divulgación Técnica, realizaban fun ciones de comunicación. Inclusive se averiguó que una área de la Institución había formaliza do un contrato de asesoría externa en materia - de comunicación.
- Se procedió a entrevistar y calificar a las 89 personas de las áreas mencionadas, en base a -- una guía de entrevista y a una hoja de califica ción (anexo 5)

- El estudio comprobó que efectivamente existe en el Banco una dispersión de unidades administrativas que realizan actividades de comunicación: (Gerencia de Difusión y Relaciones Públicas- Departamento de Divulgación - Departamento de Comunicación Gráfica - Departamento de Prestaciones Sociales- y contratos de asesoría.)

- También se comprobó que esta situación ha generado: ineficacia (deterioro de la imagen institucional al no haber políticas, objetivos y programas comunes); ineficiencia (altos costos de operación e innecesario desgaste de recursos -- institucionales); incongruencia (distintos criterios, enfoques y canales de comunicación).

- Por racionalidad administrativa, se reitera la recomendación de que esta función se integre en una sola unidad central responsable que planee, organice, ejecute y controle normativamente los aspectos institucionales referentes a: análisis de información; difusión (información, publicidad, propaganda y divulgación técnica); relaciones públicas internas y externas.

- Se requiere el fortalecimiento de la Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas (se sugiere agregar el término 'prensa' a la nomen-

clatura que actualmente tiene esta unidad administrativa), dotándola de una infraestructura adecuada en materia de atribuciones, así como en materia de recursos humanos, materiales, financieros, de conformidad a los programas por realizar.

- La actual Gerencia de Difusión y Relaciones Públicas está integrada por 24 empleados: 2 a nivel directivo, 1 asesor, 4 a nivel de supervisión, 2 a nivel técnico, 12 a nivel operativo y 3 de servicios.
- El nivel académico del personal mencionado es como sigue: 1 profesionalista, 6 pasantes o técnicos, 5 con preparatoria o vocacional, 10 con secundaria o comercio y 2 con primaria. Esta estructura evidencia que este nivel es bajo en la Gerencia.
- Los conocimientos especializados en materia de prensa, difusión, análisis de información y relaciones públicas, son igualmente limitados, tanto en lo general como en lo particular.
- Por lo que se refiere a tiempo de experiencia en aspectos relacionados con la materia de comunicación, resulto lo siguiente: 11 con más de

cinco años, 3 con cuatro años y 10 entre seis meses y dos años.

- En cuanto a la actitud y personalidad de esas 24 personas entrevistadas, pudiera decirse que en lo general son satisfactorias (16 personas resultaron calificadas en el máximo rango establecido, y las restantes no calificaron mal).

- En términos globales, la calificación de este grupo de colaboradores resulta relativamente - deficiente, más que por fallas personales, por una ausencia de orientación y dirección ade-
cuadas, así como por una carencia total de pro
gramas a realizar. Los resultados obtenidos -
por la organización actual de la Gerencia no -
son proporcionados al esfuerzo realizado. Se
desaprovechan los recursos existentes en tareas
intrascendentales y costosas.

- Prácticamente todo el personal de la actual Ge-
rerencia de Difusión y Relaciones Públicas es ---
aprovechable dentro del nuevo enfoque organiza
cional. obviamente condicionado ésto a la impar
tición de cursos de capacitación en forma gru-
pal e individual.

- Especialmente aplicable es la programación de -

objetivos, metas, y acciones, así en la capacitación y motivación del personal.

- El Departamento de Comunicación Gráfica está integrado por 42 empleados: uno a nivel directivo, dos a nivel de supervisión, cuatro a nivel técnico y 35 como técnico-operativo de servicio. - Este Departamento se encuentra dividido en dos Oficinas: una, Talleres Gráficos, con 36 personas; la otra, Dibujo y Audiovisual, con 5 personas y el Jefe del Departamento.

- Se determinó que la Oficina de Talleres Gráfi--cos realiza funciones bien definidas en materia de servicios administrativos (fundamentalmente - impresión de todo tipo de papelería, incluyendo folletos, libros y carteles), de manera que no habría razón para proponer su integración a la - nueva Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas.

- Sin embargo, será muy importante establecer los mecanismos y procedimientos de coordinación indispensables para que los requerimientos de la nueva Gerencia sean atendidos prioritariamente por esta área de servicio administrativo.

- En la Oficina de Dibujo y Audiovisual, compuesta por un jefe y cuatro dibujantes, se encontró que se realizan dos actividades aparentemente - similares, pero en la realidad muy distintas entre sí: dibujo lineal y dibujo creativo. Al dibujo lineal se dedican tres de los cuatro dibujantes, resultando éste indispensable para prestar el servicio - gráfico que generalmente requieren el diseño de la papelería y el dibujo - técnico, lo cual puede considerarse como un servicio eminentemente administrativo. En cambio el dibujo creativo, al cual se dedican tanto el jefe de la oficina como el otro de los dibujantes, es un tipo de trabajo definitivamente vinculado a la materia de la comunicación, ya que éste representa una de las herramientas principales de todo aquéllo que verse sobre aspectos de difusión (en sentido amplio: publicidad, propaganda y divulgación; en sentido estricto: --- cualquier material de impresión o audiovisual).

- Por su experiencia y perspectivas personales e institucionales sería importante incorporar a la nueva estructura de la Gerencia de Prensa, - Difusión y Relaciones Públicas al jefe de esta Oficina de Dibujo y Audiovisual, así como al dibujante dedicado al trabajo creativo.

- La actual Oficina de Dibujo y Audiovisual, dependiente del Departamento de Comunicación Gráfica, continuaría adscrita a ésta, pero exclusivamente orientada hacia el trabajo de dibujo lineal y no hacia el trabajo creativo. Con el objeto de evitar confusiones de competencia -- con la nueva Gerencia, se sugiere que esta unidad cambie de denominación por la Oficina de Dibujo Lineal.

- Asimismo, con la idea de evitar confusiones de nomenclatura, se sugiere que el Departamento de Comunicación Gráfica cambie a Departamento de Servicios Gráficos.

- El Departamento de Prestaciones Sociales está integrado por diversas Oficinas, de las cuales solo dos tienen relación con las actividades de comunicación: una, de Fomento Deportivo, integrada por tres personas; y otra, de Promoción Socio-Cultural, integrada por cuatro personas; estos siete empleados a nivel operativo.

- Estas dos áreas se encuentran vinculadas a la nueva estructura de la Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas, ya que ambas deben formar parte de la política referente al programa de relaciones internas del Banco, cu-

ya normatividad corresponde a la propia Gerencia de Personal, pero cuya estrategia de comunicación deben pertenecer necesariamente a la unidad especializada para ello.

- En virtud de que la carga de trabajo para la operación de la estrategia de comunicación es notablemente mayor que la fijación de normatividad en si misma para estas materias, se sugiere que dos de las tres personas del área de fomento deportivo, así como tres de las cuatro adscritas a tareas Socio-Culturales, del Departamento de Prestaciones Sociales, pasen a formar parte de la nueva estructura de la Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas. Lo anterior, desde luego, sin menoscabo de que el Departamento de Prestaciones continúe realizando todas aquellas actividades inherentes a la naturaleza de su responsabilidad y que se consideren como una prestación de orden institucional, incluidas las de fomento deportivo y acción socio-cultural que tengan este carácter (inscripciones y cuotas de instalaciones deportivas, aportaciones para el desarrollo de actos o eventos socio-culturales, etc.

- Para complementar lo anterior, será muy impor

tante establecer los procedimientos y mecanismos de coordinación indispensables para que -- los requerimientos normativos del Departamento de Prestaciones Sociales sean atendidos con to da oportunidad por el servicio de comunicación que habrá de proporcionar la Gerencia señalada.

- El Departamento de Divulgación y Capacitación está integrado por 16 empleados: uno a nivel - directivo, cuatro a nivel de supervisión y on- ce a nivel operativo. Este Departamento está dividido en cuatro Oficinas: Capacitación Cam- pesina, con cuatro empleados; Edición, con sie te empleados; Comunicación, con dos empleados; y Técnica, con un empleado.
- Se comprobó que este Departamento realiza una serie de funciones que estrictamente debiera - pertenecer a una unidad especializada en mate- ria de comunicación, tales como: folletería, carteles, libros, programas de televisión, vi- deo cassettes, audiovisuales y mensajes para - radiodifusión.
- La razón principal por la que este Departamen- to realiza las funciones anotadas se puede ex- plicar porque al formar parte de la Gerencia de Organización y Asistencia Técnica de la Sub

dirección de Crédito, sus programas sustantivos están orientados primordialmente hacia la capacitación en el medio rural a -- los sujetos de crédito que operan con el Banco. Para cumplir adecuadamente con estos programas de capacitación, se requiere de apoyo indispensable en materia de divulgación tanto general como particular, medio sin el cual no sería posible el logro de los objetivos previstos en este aspecto institucional de gran relevancia. Y en -- virtud de que hasta este momento no ha -- existido en el Banco una unidad responsable que preste un servicio eficaz en materia de comunicación, el Departamento de Divulgación y Capacitación ha tenido que ir creando una infraestructura propia que le permita disponer de un aparato de divulgación o difusión propiamente dicha, para el cumplimiento de su finalidad esencial que es la capacitación. En otras palabras, la dispersión institucional en materia de comunicación ha propiciado que un área eminentemente técnica, como lo es este Departamento, haya tenido que volcar una buena suma de esfuerzos personales institucionales hacia la creación y fortalecimiento de una tarea adjetiva, desvirtuando así la natural esencia esencial de su responsabilidad.

Aunado a lo anterior, la estructura de este Departamento de Divulgación no solamente ha servido como medio para cumplir los propósitos en materia de capacitación sino que está sirviendo como vehículo catalizador de las demás unidades administrativas que conforman la Subdirección de Crédito.

- Las entrevistas formuladas en el Departamento de Divulgación y Capacitación, evidenciaron la importantísima necesidad de desarrollar un programa general de difusión técnica del Banco que, entre otras, apoye en forma especializada y sistemática las tareas de capacitación y asistencia técnica, actividades básicas de la política crediticia en el medio rural.

- Salvo tres casos de los 16 existentes, se propone que el personal actual del Departamento de Divulgación y Capacitación continúe adscrito al mismo, ya que en lo general su nivel profesional es satisfactorio. Sin embargo, deberá orientar todos sus esfuerzos al cumplimiento del objetivo único de ese Departamento, es decir a la capacitación técnica, puesto que todos sus requerimientos en materia de divulgación podrían ser proporcionados por la nueva Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas.

- Los tres empleados que se propone se desincorporen de ese Departamento son un fotógrafo y dos dibujantes lineales. El fotógrafo, deberá quedar adscrito a la nueva Gerencia, en la sección correspondiente a fotografía. Los dos dibujantes lineales deberían adscribirse al actual Departamento de Comunicación Gráfica (propuesto como Departamento de Servicios Gráficos), específicamente a su Oficina de Dibujo Lineal (actualmente denominada Oficina de Dibujo y Audiovisual). Esta medida permitirá que todo el servicio en materia gráfica esté integrado en una sola área del Banco; asimismo, que todo el servicio en materia de comunicación también quede integrado en una sola unidad responsable.

- Para evitar confusiones de nomenclatura, se sugiere que el actual Departamento de Divulgación sea denominado en adelante como Departamento de Capacitación Técnica.

- Tomando en consideración la trascendencia de la divulgación, se propone el establecimiento de un 'Comité de Divulgación Técnica, donde se encuentren representadas todas las unidades que conforman la estructura orgánica del Banco de segundo piso, y del cual surjan las

las normas y los programas de difusión técnica que habrán de ser operados por la nueva Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas (las características de este Comité se desarrollan en el anexo 10)

- Siendo factible que, además del señalado, --- existieran otros contratos de asesoría externa en materia de difusión y relaciones públicas, será necesario que los diseños y programas que estos produzcan se ajusten a las normas y procedimientos que en esta materia habrá de establecer la nueva Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas.

A N E X O 1

A N E X O 2

DIAGNOSTICO DE LA GERENCIA DE DIFUSION Y RELACIONES PUBLICAS
BASADO EN LA SIGUIENTE DOCUMENTACION:

- 1.- "PANORAMA DE ACTIVIDADES PRESENTES Y FUTURAS DE LA GERENCIA DE DIFUSION Y RELACIONES PUBLICAS"
- 2.- "INFORME DE LABORES DE 1977 DE LA GERENCIA DE - DIFUSION Y RELACIONES PUBLICAS"
- 3.- ANEXOS:
 - a) "SINTESIS DE NOTICIAS METROPOLITANAS"
 - b) "BOLETIN FINANCIERO"
 - c) "SINTESIS DE LA INFORMACION DE LOS ESTADOS"
 - d) CUATRO CARPETAS CON NOTICIAS, REPORTAJES O COMENTARIOS PUBLICADOS EN DISTINTAS REVISTAS NACIONALES.

SINTESIS Y OPINION:

- 1.- PANORAMA DE ACTIVIDADES PRESENTES Y FUTURAS
Este documento se divide en ocho apartados (nuestra Filosofía, la Oficina de Prensa, Divulgación de Noticias, Contactos Informativos, Departamento Editorial, Relaciones con otras Instituciones Planes Futuros y Gráficos Diversos).

NUESTRA FILOSOFIA.- En general se advierte una confusión con el uso de los términos, expresando las ideas sin seguir un orden o una jerarquía que indique, a final de cuentas, la filosofía que pretende explicar (si entendemos que la filosofía es una forma de pensar y/o actuar en torno a cierta problemática y objetivos).

En este aparato se señala "que la meta a ser una de las Gerencias más eficientes y disciplinadas", y lo que constituye un objetivo secundario -no una filosofía- dado el contexto de la función principal de este órgano que debería consistir en establecer la comunicación social institucional.

En segundo lugar se apunta: "nuestra misión es de servicio", sin especificar el tipo o naturaleza de servicio, sus objetivos, programas, etc. Más adelante señala: "la filosofía es muy simple: brindar a publicistas, periodistas, funcionarios del Banco y Banruralistas (¿?) en general, el beneficio de los métodos y técnicas avanzadas en comunicación masiva que hemos manejado con cabal (¿?) aprensión y comprensión de los problemas a niveles Banrurales (¿?), metropolitanos, regionales y nacionales ... esa es (¿?) a grandes rasgos, la profunda

(¿?) y dinámica (¿?) variedad (¿?) de servicios -
de comunicación masiva en nuestra gerencia!"

Como se puede apreciar en el texto anterior, la comunicación no es explícita, toda vez que resulta difícil distinguir donde se encuentra lo que pretende dar a conocer, es decir, la filosofía.

LA OFICINA DE PRENSA.- En este apartado se declara que "la acción de la oficina de prensa está basada en la estrategia y objetivos de la comunicación con informadores masivos y públicos en general". Sin embargo, no se especifica cómo está organizada la oficina, sus objetivos, funciones, -- programas y, en suma, los resultados que deben esperarse de la organización. Persiste la incoherencia en el manejo del lenguaje, introduciendo términos incomprensibles, dado el esquema, tales como "prensa negra" y "prensa blanca" (¿?).

DIVULGACION DE NOTICIAS.- Su cometido es el de - "mantener informado de todo lo que publican periódicos y revistas sobre las fuentes agropecuarias, financieras y políticas, así como de las actividades de nuestras damas (¿?) promotoras e integrantes de la familia BANRURAL... distribuir revistas y periódicos así como boletines y balances".

No obstante el objetivo apuntado, se omite la men
ción del receptor de la información, no se dice a
quién se le debe informar "a niveles capitalinos
u estatales" (¿?) , y tampoco se estipula a quie-
nes debe distribuirse las publicaciones menciona-
das.

CONTACTOS INFORMATIVOS.- Lo que se quiere desta-
car es el tipo de contactos que tiene la Gerencia
con los representantes de los medios de comunica-
ción. Una vez más, no se señalan los objetivos -
que se pretenden al establecer estos contactos.
Cuando menos, es imposible descubrirlos dado que
subsisten los problemas de redacción.

DEPARTAMENTO EDITORIAL.- Destaca que "estamos pre-
parados para cualquier misión editorial empresa"
y que ya han realizado "a nivel experimental" una
publicación (Alianza para la Producción), pero cu
ya aprobación está pendiente. No se menciona nin-
gún programa editorial, ni las razones por las --
cuales éste debe existir.

RELACIONES CON OTRAS INSTITUCIONES.- Se dice que
se tiene comunicación con las unidades de prensa
del sector agropecuario y de otras instituciones.
No se define qué tipo de comunicación, con quién
o quiénes, con qué propósito y con qué frecuen-
cia.

PLANES FUTUROS.- Los divide en siete puntos: Relaciones con el Público, Organización de Eventos, - Relaciones Internas, Capacitación Interna, Publicidad, Imagen y Mercadotecnia.

Todos estos "planes" son meramente enunciativos; no se especifica su contenido, sus objetivos, ni su realización en el tiempo. Tampoco están presupuestados.

GRAFICAS DIVERSAS.- Estas gráficas -que carecen de título- pretenden establecer la imagen (en -- contra o a favor) del Banco, del Director y de - las Promotoras, en revistas, periódicos metropoli- tanos y foráneos. No obstante, no se sabe cuáles son las publicaciones y no se definen los criterios de evaluación, por lo cual resultan débiles herramientas para el control.

2.-

INFORME DE LABORES DE 1977...

En este documento se señalan cantidades (logros) en líneas ágata, así como gastos erogados en publicidad. Se establece una comparación que se - antoja un tanto arbitraria al relacionar lo que hubiera costado lo publicado en caso de haberse contratado. El informe no señala cuáles eran - - sus objetivos a lograr, por lo cual carece de -- un parámetro de referencia para evaluarlo. Así

como realizaron esas funciones, bien pudieron realizar otras distintas, pero en ausencia de objetivos, su calificación carecería de fundamento.

3.-

ANEXOS:

a).- SINTESIS DE NOTICIAS METROPOLITANAS...

Más que una síntesis, resulta ser un índice acompañado de una serie de recortes de los diarios. Probablemente sería más útil presentar un reporte de prensa analizando y calificando, tanto por su orientación (favorable, desfavorable, neutra), como por su importancia (relevante, considerable, irrelevante), y no tan sólo de noticias, sino también de reportajes y comentarios.

b).- BOLETIN FINANCIERO...

Es un buen documento que sintetiza las noticias financieras del día, pudiéndose incluir dentro de un reporte de prensa, más que presentarlo por separado.

c).- SINTESIS DE LA INFORMACION DE LOS ESTADOS...

Se divide en 7 regiones (Noroeste, Centro -- Norte, Noreste, Occidente, Centro, Golfo y -- Peninsular); constituye otro índice acompañado de una serie de recortes que por lo demás son repetitivos, ya que muchos resultan - -

ser "Soles" de provincia que publican información aparecida en "El Sol de México"

Quizás sería más conveniente, así como suficiente, elaborar una síntesis semanal con lo más relevante.

d).- CARPETAS CON NOTICIAS, REPORTAJES O COMENTARIOS DE DISTINTAS REVISTAS...

Se realizó una estadística con los siguientes resultados:

Se publicaron 215 notas con 82 publicaciones. De las 82 publicaciones solo 6 tienen importancia nacional. "Tiempo" publicó 15 notas (7%); "Proceso", 4 notas (2%); "Siempre", 7 notas (4%); "Impacto", 6 notas (3%); "Mañana", 3 notas (2%); "América", 4 notas (2%). Entre las 6 revistas se publicaron 39 notas lo que representa un 20%. Ahora bien, de lo publicado el 60% se refiere al sector agropecuario; sólo el 40% específicamente a BANRURAL, de lo cual el 20% resultó desfavorable.

Las 176 notas restantes (80%) se dividen en 76 revistas sin importancia. Del total de las notas publicadas en ellas, alrededor del 60% trata de noticias repetidas.

RECOMENDACIONES:

Es evidente que la Gerencia de Difusión y Relaciones Públicas trabaja anárquicamente desde el punto de vista administrativo. No están establecidos objetivos, políticas, funciones, organización, y mucho menos se tienen definidos programas de acción.

En estas condiciones, es lógico que la acción y el esfuerzo en la realización de las tareas resulte irrelevante en funciones de los resultados aquí calificados.

Seguramente reorientando la acción y fortaleciendo a la Gerencia pudieran lograrse resultados más satisfactorios. La medida correctiva, entonces, consiste en reestructurar la unidad, dotándola de objetivos, funciones, organización, programas y recursos. Por separado se plantea una alternativa de solución.

A N E X O 3

PROGRAMA DE TRABAJO — REESTRUCTURACION DE LA GERENCIA DE DIFUSION Y RELACIONES PUBLICAS

(AGOSTO - SEPTIEMBRE 1970)

ACTIVIDADES	SEMANAS					RESPONSABLES
	1 1-7 AGOSTO	2 8-14 AGOSTO	3 15-21 AGOSTO	4 22-28 AGOSTO	5 29-31 AGOSTO	
1 IDENTIFICACION DE FUNCIONES, PERSONAL Y PRESUPUESTO EN OTRAS AREAS	/					A, B
2 PRESENTACION Y APROBACION DEL PROYECTO		/				B, C, E
3 LEVANTAR ENFOQUE DE CUENTAS FISICO DE PERSONAL, MOBILIARIO Y EQUIPO		/	/			A, B, D
4 ENTREVISTAR PERSONAL PARA DETERMINAR APTITUDES Y ACTITUDES			/	/		A, B, C
5 DECIDIR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION EN BASE A LAS ENTREVISTAS				/		B, D, E
6 LOCALIZAR ESPACIO FISICO Y ELEGILO		/				B, C
7 ADAPTAR ESPACIO FISICO			/	/	/	B, D
8 CAPACITAR AL PERSONAL EN LA NUEVA ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO, TANTO EN LO GENERAL COMO EN LO PARTICULAR					/	A, B, C
9 TRASLADAR MOBILIARIO Y EQUIPO					/	D
10 REUNIFICAR AL PERSONAL					/	A
11 INICIO DE OPERACIONES						/

RESPONSABLES

A- GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS B- GERENCIA DE CALIDAD Y RELACIONES PUBLICAS C- ASESORIA DE CONTROL D- GERENCIA DE BIENES Y SERVICIOS E- GERENCIA DE COMUNICACION

BANCO NACIONAL DE CREDITO RURAL, S.A.
SUBDIRECCION DE CONTROL

REESTRUCTURACION DE LA GERENCIA DE DIFUSION Y RELACIONES PUBLICAS

CAPTACION BASICA PARA EL PERSONAL
(AGOSTO 1975)

<u>MODULO</u>	<u>TEMA (S)</u>	<u>CONFERENCIANTE</u>	<u>DIA</u>	<u>HORA</u>	<u>L. U. G. A. R.</u>
I					
EL MARCO INSTITUCIONAL	a) lo genérico		28	9:00	
	* Antecedentes del <u>Ban</u> rural				
	* Objetivos				
	* Políticas				
	* Funciones				
	* Organización -funcional - territorial				
	b) lo Particular				
	* la nueva Gerencia de Comunicación		28	17:00	
	-objetivos				
	-funciones				
	- organización				
II					
LA COMUNICACION GOBIERNAMENTAL	a) Importancia y Objetivos		29	10:00	
	b) Estrategias				
	c) Ambitos				

III

EL ANALISIS
DE INFORMACION

- | | | |
|-----------------------------|----|-------|
| a) Importancia y objetivos | 29 | 17:00 |
| b) Funciones y organización | | |
| c) Método y procedimientos | | |

IV

LA DIFUSION

- | | | |
|---|----|------|
| a) La producción de información (noticias, reportajes, declaraciones, entrevistas, documentos escritos, filmados, fotográficos, audiovisuales, etc. | 30 | 9:00 |
| b) La estrategia y costo de la difusión. | | |
| - los medios masivos --
(prensa, radio, cine, T.V.). | | |
| - los medios colectivos
(Ferias, exposiciones, convenciones, otros). | | |
| c) La supervisión de la difusión (prensa, radio, cine, T.V., ferias, exposiciones, convenciones, otros). | | |

V

LAS RELACIONES PUBLICAS	a) Internas	31	9:00
	* Importancia y objetivos		
	* La motivación en el trabajo		
	* La promoción de actividades sociales, deportivas y culturales institucionales		
	* El boletín interno de noticias		
	b) Externas	31	17:00
	* Importancia y objetivos		
	* El público o auditorio de la institución		
	* Modos o tipos de relaciones externas		
	* La atención y orientación al público.		

PARTICIPANTES: Obligatoria para todos los integrantes de la Gerencia de Comunicación
Alcatorpia para funcionarios y personal invitado de otras áreas.

ANEXO 4

REUNION PARA LA REESTRUCTURACION
DE LA GERENCIA DE DIFUSION Y RELACIONES PUBLICAS.

- a) Hora:
- b) Lugar:
- c) Asistentes:

d) Orden del Día:

- 1) Modificaciones al planteamiento de una Gerencia de Comunicación.
 - * Por parte de la Gerencia de Difusión y Relaciones Públicas.
 - * Por parte de la Gerencia de Recursos Humanos.
- 2) Identificación de las áreas funcionales, presupuesto, y personal que debieran integrarse a la Gerencia de Comunicación (trabajo que presenta la Gerencia de Recursos Humanos).
- 3) Presentación de propuesta de:
 - Programas de Trabajo para la Reestructuración - de la Gerencia de Difusión y Relaciones Públicas.
 - * Guía de entrevista para evaluar al personal dis

ponible para integrar la nueva Gerencia de Comunicación.

- * Programa de Capacitación Básica para la operación de la nueva Gerencia de Comunicación (Propuesta de la Asesoría de la Subdirección de -- Control).

4) Aprobación del material que se presentará el próximo martes 8 a las 13:00 horas a la consideración del Subdirector de Control.

- * Una lámina con el planteamiento definitivo.
- * Una lámina que muestre las funciones, presupuesto y personal que debiera integrarse a la Gerencia de Comunicación.
- * Una lámina que muestre el programa de trabajo.

RESEÑA DE LA REUNION PARA REESTRUCTURAR
LA GERENCIA DE DIFUSION Y RELACIONES PUBLICAS.

ASUNTOS TRATADOS:

La junta se desarrolló conforme al orden del día propuesto:

- a). Modificación al planteamiento de una gerencia de comunica
ción que presentó la Asesoría de la Subdirección de Con--
trol.

Al respecto, se acordó modificar la estructura propuesta,
quedando como sigue:

1. Gerencia

1.0 Unidad de Análisis

1.0.1 Area de Medios.

1.0.2 Area de Documentación.

1.0.3 Area de Datos

1.1 Subgerencia

1.1.1 Departamento de Difusión.

1.1.1.1 Oficina de Producción

1.1.1.2 Oficina de Enlace

1.1.1.3 Oficina de Divulgación

1.1.2 Departamento de Relaciones Públicas.

1.1.2.1 Oficina de Relaciones Públi-
cas Internas.

- 1.1.2.2 Oficina de Relaciones Públicas Externas.
- 1.2.2.3 Oficina de Eventos Especiales.

b). Se identificaron las áreas funcionales, el personal y el -- presupuesto por concepto de sueldos y prestaciones, que debieran integrarse a la nueva Gerencia de Comunicación.

Estas son:

<u>A R E A</u>	<u>NUMERO DE PERSONAS</u>
Gerencia de Difusión y Relaciones Públicas	25
Depto. de Divulgación de la Gerencia de Organización y Asistencia Técnica de la Subdirección de Crédito.	17
Departamento de Comunicación Gráfica de la Gerencia de -- Bienes y Servicios	45
Iguala de 40,000 mensuales - con "Imagen Corporativa", de -- pendiendo de la Subdirección de Finanzas.	1
Depto. de Prestaciones Sociales de la Gerencia de Recursos Humanos.	5
	<u>93</u>

c). Se aprobó prestar al Subdirector de Control la propuesta - del Programa de Trabajo para la Reestructuración de la Gerencia de Difusión y Relaciones Públicas; la Guía de Entrevista para el Personal con su hoja de calificación y el -- Programa de Capacitación Básica, que propuso la Asesoría - de la Subdirección de Control. El Programa de Trabajo es el siguiente:

d). Se acordó presentar a la consideración del Subdirector de Control:

- Una lámina con el planteamiento definitivo de una Gerencia de Comunicación.
- Una lámina que muestre las funciones, presupuesto y personal que debiera integrarse a la Gerencia de Comunicación.
- Una lámina con el Programa de Trabajo.

Desahogados los asuntos, se dio término a la reunión.

A N E X O S

EVALUACION DE PERSONAL
(Guía de Entrevista)

IDENTIFICACION

	Sexo	M	F
a) Nombre:	_____		
b) Estado Civil:	_____		
	Soltero (a) Casado (a) viudo (a) unión libre		
c) Dependencia donde presta sus servicios:	_____		
	(Subdirección, _____ Gerencia, Departamento, Oficina)		
d) Puesto que ocupa:	_____		
e) Ubicación física:	_____		
	(Dirección y teléfono)		
f) Jefe inmediato:	_____		
	(Nombre y cargo)		
g) Puestos Subordinados:	_____		

II. ESCOLARIDAD

	Nombre de la institución y lugar
a) Primaria:	_____
b) Secundaria:	_____
c) Comercio:	_____
d) Preparatoria:	_____
e) Técnica:	_____
f) Vocacional:	_____
g) Profesional:	_____
h) Especialidad:	_____
i) Post-grado:	_____

III. EXPERIENCIA DE TRABAJO

a) Lugar _____ Funciones _____ _____
a) Lugar _____ Funciones _____ _____
c) Lugar _____ _____

IV. FUNCIONES QUE DESARROLLA EN LA ACTUALIDAD

a) _____
b) _____
c) _____
d) _____
e) _____

V. OBSERVACIONES

Lugar y fecha _____

HOJA DE CALIFICACION

	VALOR
1) CONOCIMIENTOS FORMALES = 15%	
Primaria = 4	4.8 %
Secundaria o comercial = 6	7.2 %
Preparatoria o vocacional = 7	8.4 %
Técnica o pasantes =	12.0 %
Profesionales = 9	13.5 %
Especialistas o post-graduados = 10	15.0 %
2) CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS = 20 %	
Relaciones públicas externas = 1	2.0 %
Relaciones públicas internas = 1	2.0 %
Manejo de prensa = 1	2.0 %
Manejo de radio = 1	2.0 %
Manejo de cine = 1	2.0 %
Manejo de T.V. = 1	2.0 %
Manejo de otros medios = 1	2.0 %
Análisis de información = 2	4.0 %
Redacción = 1	2.0 %
3) EXPERIENCIA DE TRABAJOS REALIZADOS CON EL AREA = 35 %	
6 meses = 1	3.0 %
1 año = 2	7.0 %
2 años = 4	14.0 %
3 años = 6	21.0 %
4 años = 8	28.0 %
5 años = 10	35.0 %
4) ACTITUD = 20 %	
Disciplinante = 0	0.0 %
Mala = 1	2.0 %
Regular = 4	8.0 %
Buena = 8	16.0 %
Excelente = 10	20.0 %

5) PERSONALIDAD = 10 %

Desagradable = 0	0.0 %
Indefinida = 5	5.0 %
Agradable = 10	10.0 %

CAPITULO III

3.- PLANTEAMIENTO

3.1 MANUAL DE ORGANIZACION

* "en el campamento de las ciencias administrativas, se define un manual con el documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre historia, atribuciones, organización, política o procedimientos de una entidad, así como las instrucciones o acuerdos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus labores. De esta manera existen Manuales de Organización de Procedimientos o de Políticas, entre otros, según sea el tipo de información que contengan."

"La eficiencia y oportunidad en el desarrollo de las funciones y actividades de cualquier organización, descansa en buena medida en la claridad y fluidez de las comunicaciones que en ella se establezcan para la transmisión de la información básica requerida."

"Los Manuales administrativos constituyen medios valiosos para la comunicación, y fueron concebidos dentro del campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsionar la información referente a la organización y funcionamiento de una entidad, así como la de las subunidades internas que la constituyen."

"El Manual de Organización registra y mantiene actualizada la información detallada sobre las atribuciones, estruc

tura, funciones de las unidades administrativas que integran la dependencia, los niveles jerárquicos, los sistemas de comunicación y coordinación, los grados de autoridad y responsabilidad y la descripción de puestos de los altos funcionarios; además se complementa con organogramas que representan en forma esquemática la estructura de su organización".

Ernest Dale nos dice con respecto a los Manuales de Organización: "Que se han proyectado para promover el entendimiento de la estructura por medio de las descripciones de los diversos puestos por medio de las prescripciones de los diversos puestos que pueden estar consignados en los organigramas, y a veces alguna otra información que puede ser de utilidad para familiarizar a los miembros de la organización con los objetivos, políticas y prácticas generales de la compañía".

3.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

"Los Procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina. Pueden registrarse de diversas maneras gráficas y escritas y también pueden catalogarse con muy diversos criterios".

Los Manuales de Procedimientos Administrativos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una dependencia. En ellos se des-

criben, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen y se precisa su responsabilidad y su participación. Suelen contener información y ejemplos de los formularios, impresos, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas de oficina a utilizar y cualquier otro dato que puedan auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades".

3.3 DESCRIPCIONES DE CATEGORIAS Y PUESTOS

Estos podrían ser los términos más utilizados para llevar a cabo un trabajo de descripción de categorías y puestos:

"La descripción de puestos es la forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto; ésta se puede presentar en forma genérica y análitica".

"La descripción genérica es una breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando una función como un todo".

"La descripción análitica es la descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronológica, etc."

"El puesto es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones, que integran una unidad de

trabajo, específica e impersonal".

"La categoría es la jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización".

"Los requerimientos son la relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto; normalmente, estos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores".

"La determinación del puesto es el término con el que se conoce el cargo. Es recomendable que sea de corta extensión, si es posible una sola palabra que exprese la característica esencial del mismo".

"La clasificación de puestos es la agrupación ordenada que se hace de las posiciones de acuerdo a diferentes criterios".

"La ocupación es la familia de puestos semejantes".

*Una vez obtenidos los resultados de los trabajos de análisis y diagnóstico de la funcionalidad y operatividad de la Gerencia de Difusión y Relaciones Públicas, y en base al modelo teórico elaborado en un principio del estudio, se complementó éste con la formulación de los Manuales de Organización, de Procedimientos; Descripción de Categorías y Puestos; Mecanismos de Coordinación - Institucional; Propuestas de Personal; y Presupuesto de Recursos Humanos y Materiales.

3.4 Mecanismos de Coordinación Institucional

Este estudio se llevó a cabo para establecer las relaciones que habrá entre la Gerencia de Prensa Difusión y Relaciones Públicas y las diversas áreas de la Institución. Se formuló en base a los programas previamente establecidos y las necesidades de recursos humanos, materiales y financieros.

3.5 Propuestas de Personal

En base al resultado de las entrevistas que se hicieron al personal de la Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas y de las otras áreas de la Institución que tenían que ver con las funciones de comunicación, se colocó al personal más idóneo en los puestos de la Gerencia.

3.6 Presupuesto de Recursos Humanos y Materiales

En base a los programas establecidos de análisis de información, difusión y Relaciones Públicas, y de la dirección (Gerencia y Subgerencia), se elaboró el presupuesto de recursos humanos y materiales.

En lo que respecta al presupuesto de Recursos Humanos, lo primero que se trató de hacer es nivelar los sueldos del personal en base al tabulador existente de la Institución.

En lo que respecta al presupuesto de Recursos Materiales se trató de dotar a la Gerencia de los materiales más idóneos para el mejor funcionamiento de la misma.

3.7 Presentación del Estudio.

El contenido del estudio consistió en lo siguiente:

Propuesta de Reestructuración de la Gerencia de Difusión y Relaciones Públicas.

a) Descripción de la Metodología

- Elaboración de un modelo teórico de organización y funcionamiento

- Investigación y análisis de las investigaciones rutinarias de la Gerencia de Difusión y Relaciones Públicas.
 - Formulación de un calendario de actividades.
 - Reunión de trabajo entre la Gerencia de Difusión y Relaciones Públicas, la de Personal y la Asesoría de Control.
 - Junta de las áreas señaladas en el párrafo anterior con el Subdirector
 - Formulación de una guía de entrevistas y una hoja de calificación.
- b) Conclusiones y Recomendaciones
- Funcionalidad en materia de prensa, difusión y relaciones públicas
 - Política de organización institucional
- c) Puntos de Acuerdo Fundamentales
- Aprobar el manual de organización, descripción de puestos, procedimientos básicos de operación y mecanismos de coordinación interinstitucional de la Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas
 - Aprobar la plantilla de personal y tabulador de la Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas.
 - Aprobar el presupuesto de operación de la

de la Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas

- Decisiones para la implementación del Proyecto de Reestructuración

3.8 Proceso de Legitimación

Antes de presentar el estudio completo de reestructuración de la Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas para su aprobación por -- parte de las autoridades correspondientes hubo un proceso de reuniones y discusiones con funcionarios y empleados de la Institución que -- iban a resultar afectados con esta reestructuración o que tenía que ver con la aprobación de -- este estudio,

3.9 Aprobación Final

Una vez terminado este proceso de legitimación, hubo una reunión con los funcionarios de la Institución para la aprobación del estudio de reestructuración de la Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas, el cual fue aprobado en su totalidad.

3.10 Implantación

Como se mencionó en el primer capítulo, el proce
so de implantación es otro de gran duración.

A N E X O 6

CONTENIDO

1. OBJETIVOS
2. POLITICAS
3. ESTRUCTURA FUNCIONAL
4. ESTRUCTURA JERARQUICA (NIVELES, CATEGORIAS Y PUESTOS)
5. ESTRUCTURA JERARQUICA (CATEGORIAS Y NATURALEZA FUNCIONAL)
6. ORGANIGRAMA GENERAL
7. OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA ORGANIZACION
8. DESCRIPCION GENERICA DE PUESTOS
9. DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS BASICOS
10. MECANISMOS DE COORDINACION INTER-INSTITUCIONAL

1. OBJETIVOS

1.1. De la Gerencia

- 1.1.1 Fortalecer la imagen interna y externa del Banco Nacional de Crédito Rural, S. A.
- 1.1.2 Establecer un sistema de comunicación eficaz y eficiente, que incluya el análisis de información, la difusión y las relaciones públicas internacionales.

1.2. Del Manual

- 1.2.1 Fijar los objetivos, políticas, funciones y procedimientos de operación de la Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas.
- 1.2.2 Servir como marco de orientación para el personal de la Institución, así como para el de la propia Gerencia, con respecto a las funciones de prensa difusión y relaciones públicas en el Banco Nacional de Crédito Rural, S. A.

2. POLITICAS

- 2.1. Su actividad está sujeta a los lineamientos que le -- sean definidos por la Dirección General.
- 2.2. Jerárquica y funcionalmente depende de la Subdirección de Control Interno.
- 2.3. Toda información de carácter noticioso, así como toda acción de publicidad que se desee emitir por cualquier medio masivo o selectivo de comunicación, invariable-- mente se hará por su conducto.
- 2.4. Está a cargo de la edición y circulación de la infor-- mación técnica de la Institución.
- 2.5. Tiene la emisión exclusiva de la información de carác-- ter noticioso destinada a los funcionarios y emplea-- dos del Banco.
- 2.6. Es responsable del apoyo de difusión a las tareas de promoción de las actividades deportivas, sociales y culturales entre el personal del Banco.
- 2.7. Todo pago que deba realizar el Banco Nacional de Cré-- dito Rural, S.A., por concepto de información noti-- ciosa, publicidad, o ediciones e impresiones de in-- formación técnica, se hará previa revisión y autori-- zación de la Gerencia. .

- 2.8. Todo convenio en el que participe la Institución con cualquier dependencia pública o privada, y que involucre cuestiones de información noticiosa, técnica o publicitaria, será revisado y, en su caso, aprobado por la Gerencia.

3. ESTRUCTURA FUNCIONAL

3.1. Gerencia

3.1.0.1 Secretaria

3.1.0.2 Chofer

3.1.1. Departamento de Análisis

3.1.1.0 Secretarias (2)

3.1.1.1 Oficina de Medios

3.1.1.1.1. Analista

3.1.1.1.2. Analista

3.1.1.1.3. Auxiliar

3.1.1.1.3. Ayudante

3.1.1.2. Oficina de Documentación y Datos

3.1.1.2.1. Analista

3.1.1.2.2. Auxiliar

3.1.1.2.3. Ayudante

3.1.2. Subgerencia

3.1.2.0 Secretaria

3.1.2.1 Departamento de Difusión

3.1.2.1.0 Secretaria

3.1.2.1.1 Oficina de Producción

3.1.2.1.1.0 Secretaria

3.1.2.1.1.1 Sección de Información

3.1.2.1.1.1.0 Secretaria

3.1.2.1.1.1.1 Redactor

3.1.2.1.1.2 Sección Dibujo

3.1.2.1.1.2.1 Dibujante

- 3.1.2.1.1.3 Sección Fotografía
 - 3.1.2.1.1.3.1 Fotógrafo (2)
 - 3.1.2.1.1.3.2 Laboratorista
- 3.1.2.1.1.4 Responsable de Distribución
 - 3.1.2.1.1.4.1 Motociclista
 - 3.1.2.1.1.4.2 Motociclista
 - 3.1.2.1.1.4.3 Chofer

3.1.2.1.2. Oficina de Enlace

- 3.1.2.1.2.0 Secretaria
- 3.1.2.1.2.1 Auxiliar

3.1.2.1.3. Oficina de Divulgación

- 3.1.2.1.3.0 Secretaria
- 3.1.2.1.3.1 Sección de Programas y Selección
 - 3.1.2.1.3.1.1 Analista

2.1.1.1.2.1 Sección de Edición y Circulación

- 3.1.2.1.3.2.1 Auxiliar

3.1.3. Departamento de Relaciones Públicas

3.1.3.0 Secretaria

3.1.3.1.1 Oficina de Relaciones Públicas Internas

- 3.1.3.1.1.0 Secretaria
- 3.1.3.1.1.1 Sección de Promoción Deportiva
 - 3.1.3.1.1.1.1 Auxiliar

3.1.3.1.1.2 Sección de Promoción Social

- 3.1.3.1.1.2.1 Auxiliar

3.1.3.1.1.3 Sección de Promoción Cultural

- 3.1.3.1.1.3.1 Auxiliar

3.1.3.1.1.4 Sección de Boletín Interno

3.1.3.1.1.4.1 Auxiliar

3.1.4.1.2 Oficina Relaciones Públicas Externas

3.1.3.1.2.0 Secretaria

3.1.3.1.2.1 Analista

3.1.3.1.2.2 Analista

4. ESTRUCTURA JERARQUICA (NIVELES, CATEGORIAS Y PUESTOS).

NIVEL	CATEGORIA	PUESTO (S)
1	A (Gerente)	- Gerente de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas
2	B (Subgerente)	- Subgerente de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas
3	C (Jefe de Departamento)	- Jefe del Departamento de Análisis. - Jefe del Departamento de Difusión. - Jefe del Departamento de Relaciones Públicas
4	D (jefe de Oficina)	- Jefe de la Oficina de Medios. - Jefe de la Oficina de Documentación y Datos. - Jefe de la Oficina de Producción. - Jefe de la Oficina de Enlace - Jefe de la Oficina de Divulgación. - Jefe de la Oficina de Relaciones Públicas Internas - Jefe de la Oficina de Relaciones Públicas Externas.
5	E (Jefe de Sección)	- Jefe de la Sección de Información. - Jefe de la Sección de Dibujo - Jefe de la Sección de Fotografía. - Jefe de la Sección de Programas y Selección

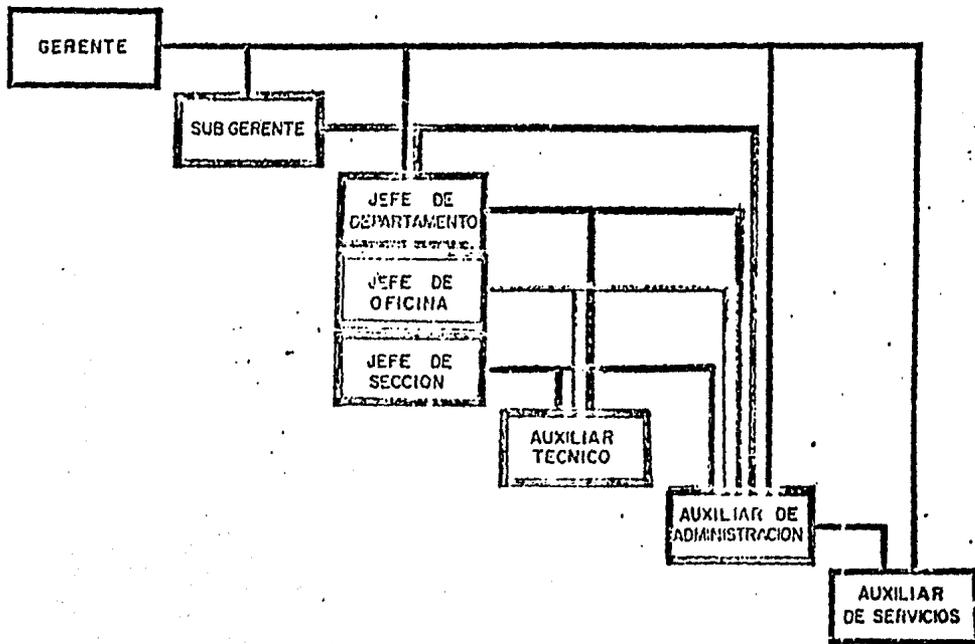
NIVEL	CATEGORIA	PUESTO(S)
		<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de la Sección de Edición y Circulación - Jefe de la Sección de Promoción Cultural. - Jefe de la Sección de Promoción Social. - Jefe de la Sección de Promoción Deportiva. - Jefe de la Sección de Boletín Interno. - Analista de Relaciones Públicas: Sector Público. - Analista de Relaciones Públicas: Sector Privado.
6	F (Auxiliar Técnico)	<ul style="list-style-type: none"> - Analista de Medios. - Analista de Documentación y Datos. - Redactor - Dibujante - Fotógrafo - Laboratorista
7	G (Auxiliar de Administración)	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de Distribución - Auxiliar de la Oficina de Enlace - Auxiliar de Programas y Selección. - Auxiliar de Edición y Circulación. - Auxiliar de Promoción Deportiva. - Auxiliar de Promoción Social. - Auxiliar de Promoción Cultural. - Auxiliar de Boletín Interno. - Auxiliar de Medios. - Auxiliar de Documentación y Datos.

NIVEL	CATEGORIA	PUESTO (S)
		<ul style="list-style-type: none">- Secretaria de Gerente- Secretaria de Subgerente- Secretaria de Jefe de Departamento.- Secretaria de Jefe de Oficina.- Secretaria de Jefe de Sección.
8	(Auxiliar de Servicios)	<ul style="list-style-type: none">- Chofer de Gerente- Choferes de Distribución- Motociclistas- Ayudante de Medios- Ayudante de Documentación y Datos.

5º ESTRUCTURA JERARQUICA (Categorías y Naturaleza Funcional)

FUNCION CATEGORIA	DIRECCION	COORDINACION	SUPERVISION	TECNICA	OPERACION	SERVICIOS
----------------------	-----------	--------------	-------------	---------	-----------	-----------

A
B
C
D
E
F
G
H



7. OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA ORGANIZACION

7.1. Del Gerente.

A. Objetivo.

Planear, organizar, dirigir, coordinar, evaluar y controlar las funciones que tiendan a fortalecer la imagen externa e interna del Banco Nacional de Crédito Rural, S. A.

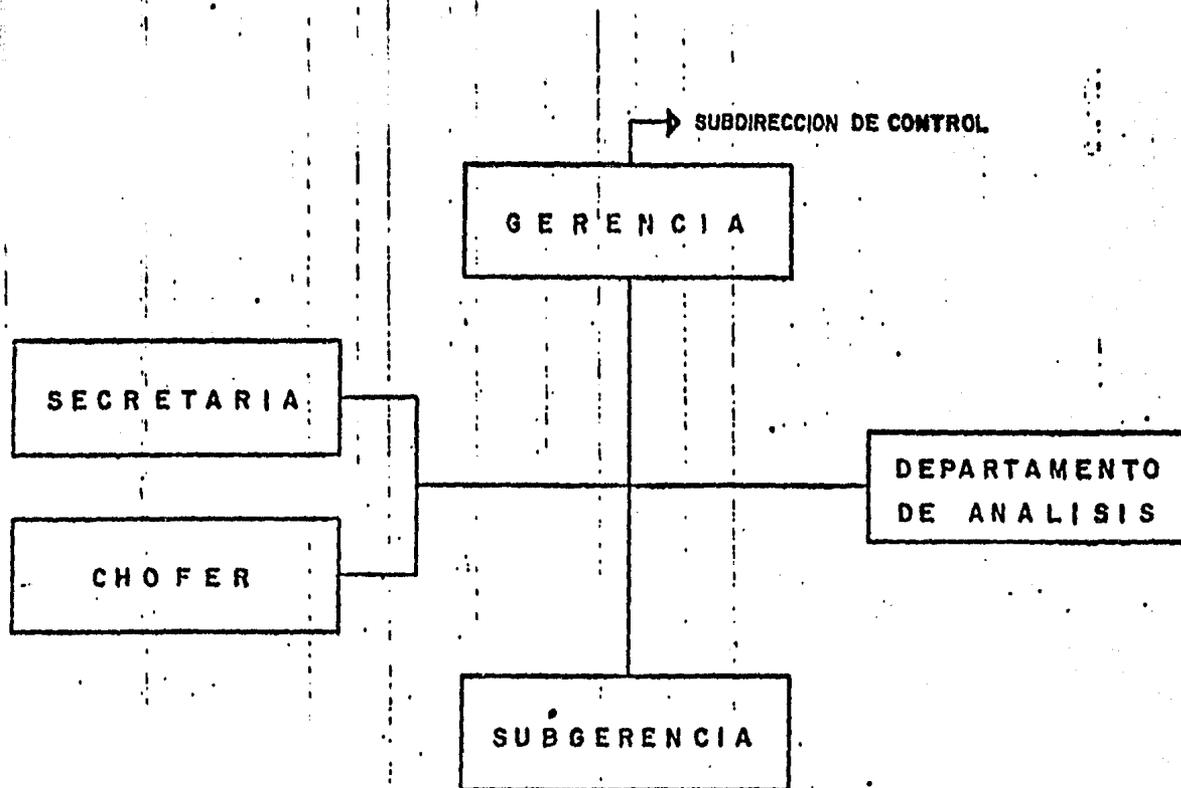
B. Funciones.

- 1) Establecer programas y presupuestos de análisis de información, difusión y relaciones públicas externas e internas.
- 2) Establecer mecanismos de evaluación de dichos programas, de manera que esté en condiciones de aplicar correctivos oportunamente.
- 3) Establecer mecanismos de coordinación administrativa con las diferentes áreas del Banco para estar en condiciones de prestar los servicios de prensa, difusión y relaciones públicas en forma óptima.
- 4) Formar parte del Comité de Divulgación Técnica del Banco, a efecto de responsabilizarse de la edición y circulación de la información técnica que se produzca en los diferentes órganos de la Institución.
5. Participar en la sanción y firma de convenios con instituciones o personas externas al Banco que se refieran a la difusión de información noticiosa, - técnica o de publicidad.

- 6) Seleccionar la contratación de los medios a utilizar; seleccionar con personas físicas o morales - la difusión de información noticiosa o técnica; la realización de campañas de publicidad; la participación en ferias o exposiciones; y, en general, lo relativo a todo servicio de comunicación social.
- 7) Autorizar el pago de los servicios contratados en materia de difusión, información noticiosa, técnica, publicitaria o de cualquier servicio relacionado con la comunicación social.
- 8) Dirigir el análisis de la información que aparece en los diferentes medios, así como de documentos y eventos especializados, con el propósito de presentar evaluaciones periódicas.
- 9) Dirigir la difusión de información noticiosa a través de los medios, estableciendo contacto con los responsables de hacer llegar al público dicha información.
- 10) Dirigir y orientar las campañas de publicidad
- 11) Dirigir y orientar la información que aparezca en el boletín interno de noticias.
- 12) Dirigir y orientar las campañas de relaciones públicas internas o externas.
- 13) Acordar periódicamente con el Subdirector de Control Interno.
- 14) Llamar a acuerdo periódicamente al Subgerente de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas y al Jefe del Departamento de Análisis, para supervisar el trabajo.

15) Realizar todas aquellas funciones y actividades que se requieran para el cumplimiento de su objetivo.

7.1 Gerencia.



7.1.0 Del Departamento de Análisis

A. Objetivo.

Establecer un sistema de análisis y evaluación de información noticiosa, técnica y especializada que aparezca en medios masivos o selectivos de comunicación; así como la reseña y evaluación de documentos y eventos específicos, a efecto de prestar un servicio oportuno para los funcionarios del Banco.

B. Funciones.

- 1) Seleccionar, clasificar, analizar, calificar y evaluar diariamente información de los medios masivos de comunicación.
- 2) Elaborar un reporte de prensa diario para la Dirección General, calificando y analizando noticias, comentarios y declaraciones.
- 3) Reseñar, sintetizar, calificar y evaluar documentos, libros, revistas especializadas, investigaciones, tesis, conferencias, discursos, etc., que tengan información de interés para el Banco.
- 4) Establecer contacto con centros de documentación de instituciones públicas o privadas, docentes, colegios o asociaciones, con el propósito de intercambiar experiencias e información.

- 5) Elaborar evaluaciones semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales acerca de la imagen que está proyectando el Banco a través de los medios masivos y selectivos de comunicación.
- 6) Establecer un bando de información que contenga todos los datos ordenados y clasificados para fines de análisis y evaluación.
- 7) Acudir a eventos específicos de interés para el Banco con el fin de reseñarlos y evaluarlos.
- 8) Proporcionar información de interés para los empleados y funcionarios del Banco, a efecto de que sea incluida en el Boletín Interno de Noticias.
- 9) El Jefe del Departamento deberá acordar periódicamente con el Gerente, con el fin de recibir instrucciones y orientaciones sobre su trabajo.
- 10) El Jefe del Departamento de Análisis deberá supervisar el trabajo de los Jefes de las Oficinas de Medios y de Documentación y Datos.
- 11) Realizar todas aquellas funciones y actividades que se requieran para el cumplimiento de su objetivo.

7.1.0.1 De la Oficina de Medios.

A. Objetivo.

Establecer un sistema de análisis y evaluación de información noticiosa que aparezca en los medios masivos de comunicación, a fin de prestar un servicio oportuno y de calidad para los funcionarios del Banco.

B. Funciones.

- 1) Seleccionar los medios de información que servirán de base para captar la información, periódicos, revistas, canales de televisión, estaciones de radio, etc.).
- 2) Seleccionar el tipo de información que habrá de ser captada (agropecuaria, financiera, política, social y económica, etc.)
- 3) Enviar diariamente por la información requerida a los periódicos y revistas, así como verificar en televisión y radio los programas previamente seleccionados.
- 4) Clasificar, analizar y evaluar la información noticiosa de interés para el Banco que aparece diariamente en los medios.
- 5) Presentar una carpeta diaria con los recortes de los periódicos, conteniendo el análisis y clasificación de las noticias, comentarios y declaraciones que resulten de interés para el Banco.

- 6) Realizar evaluaciones semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales sobre la imagen que esté proyectando el Banco en la opinión pública.
7. Acordar periódicamente con el Jefe del Departamento de Análisis para recibir instrucciones, - así como con los analistas, auxiliares y ayudantes a fin de orientar y supervisar el trabajo.
8. Realizar todas aquellas funciones y actividades que se requieran para el cumplimiento de su objetivo.

7.1.0.2 De la Oficina de Documentación y Datos

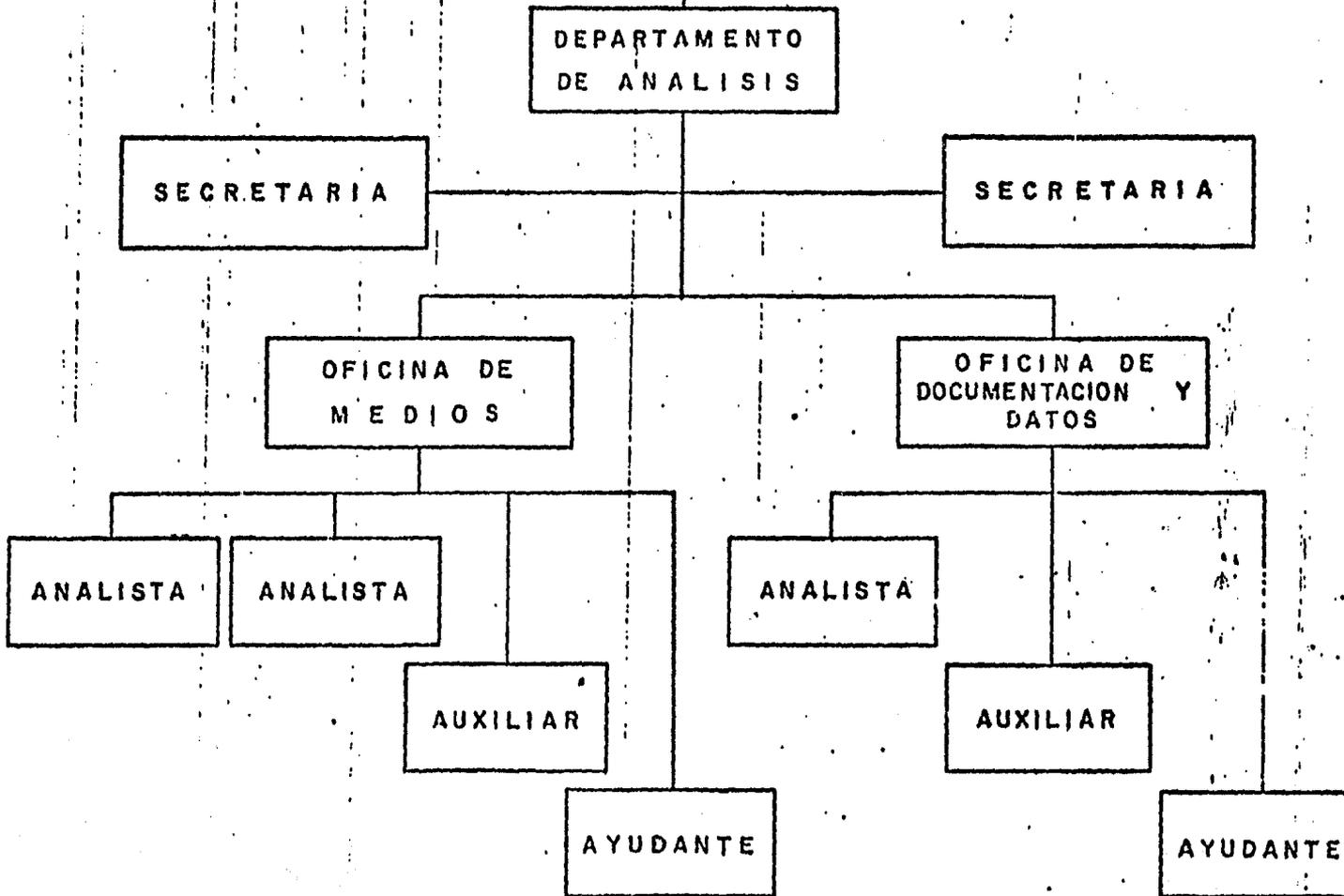
A. Objetivo.

- 1) Establecer un sistema de análisis y evaluación de información especializada que aprezca en medios selectivos de comunicación, así como de eventos específicos de interés para el Banco, a fin de prestar un servicio oportuno y de calidad para los funcionarios del Banco.
- 2) Establecer un sistema de información eficiente y confiable, que contenga todos los datos necesarios para el análisis y evaluación de información noticiosa y especializada de interés para el Banco.

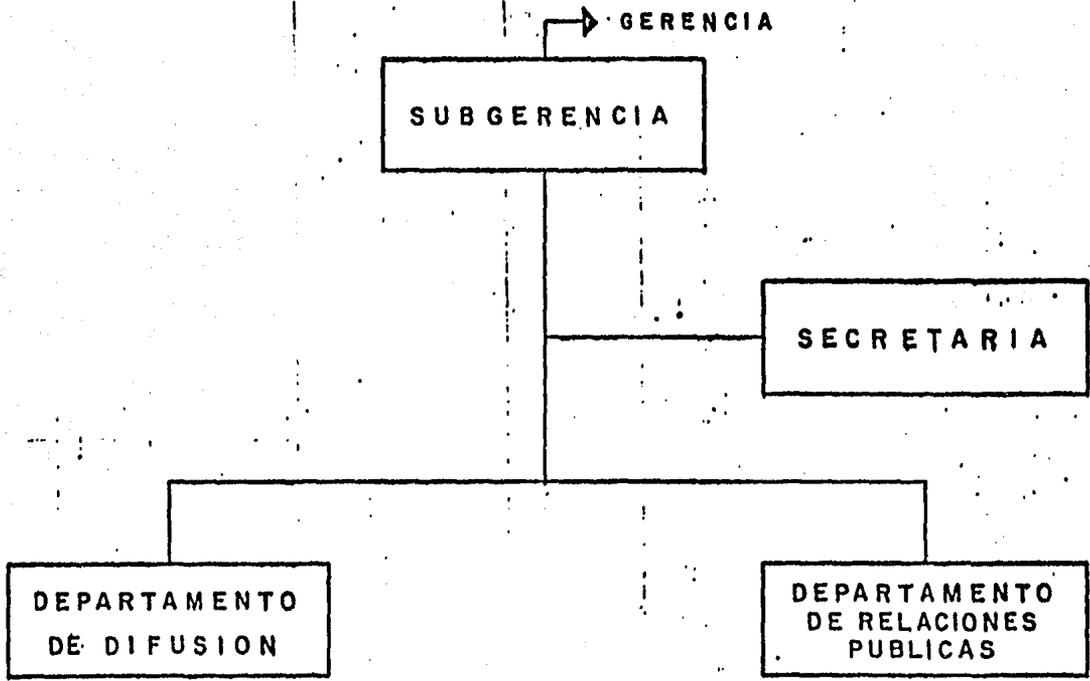
B. Funciones.

- 1) Seleccionar los medios de información, así como los eventos específicos para su análisis y evaluación.
- 2) Elaborar reseñas y síntesis de información especializada de interés para la Dirección General.
- 3) Preparar evaluaciones periódicas acerca de la información que se esté analizando.
- 4) Establecer un banco de información y mantenerlo al día con los datos clasificados por varios temas que sean de interés para el Banco.

- 5) Establecer contacto con centros de documentación de otras dependencias públicas o privadas para intercambiar experiencias e información.
- 6) Acordar periódicamente con el Jefe del Departamento de Análisis para recibir instrucciones, -- así como con los analistas, auxiliares y ayudantes a fin de orientar y supervisar el trabajo.
- 7) Realizar todas aquellas actividades y funciones que se requieran para el cumplimiento de su objetivo.



7.1.1 Subgerencia.



7.1.1 Objetivos y Funciones del Subgerente.

A. Objetivo.

Auxiliar al Gerente en la planeación, organización, dirección, coordinación, evaluación y control de las funciones que tienda a fortalecer la imagen interna y externa del Banco Nacional de Crédito Rural, S. A.

B. Funciones.

- 1) Coordinar la elaboración de programas - presupuesto, en materia de análisis de información, difusión y relaciones públicas.
- 2) Coordinar la aplicación oportuna de las medidas correctivas en la realización de los programas y el control de los resupuestos.
- 3) Establecer los controles necesarios para que la prestación del servicio en materia de prensa, - difusión y relaciones públicas a las diferentes áreas del Banco se realice en los términos convenidos.
- 4) Establecer los controles necesarios para que la edición y circulación de material técnico se lleve a efecto conforme a las instrucciones del 'Comité de Divulgación Técnica'.

- 5) Establecer las normas bajo las cuales el Banco pueda participar en convenios con instituciones o personas ajenas al Banco, cuando se trate de información técnica, noticiosa o publicitaria; o bien, de la participación en ferias o exposiciones.
- 6) Coordinar la contratación de los medios a utilizar; la difusión de información noticiosa o técnica; la realización de campañas de publicidad; la participación en ferias o exposiciones, etc.
- 7) Establecer los controles para que el pago de -- los servicios contratados por la Gerencia se -- realicen en los tiempos y formas convenidos.
- 8) Establecer los controles necesarios para que el análisis de información, documentación y de eventos específicos se lleve a efecto conforme a los calendarios programados.
- 9) Establecer los controles necesarios para que la difusión noticiosa se distribuya en los tiempos y forma requeridos.
- 10) Establecer los controles necesarios para que -- las campañas de publicidad se realicen en los tiempos y forma previstos.
- 11) Establecer los controles necesarios para que la edición y circulación del boletín interno de noticias se ajusten al programa establecido.

- 12) Establecer los controles necesarios para que - las campañas de relaciones públicas internas y externas se lleven a efecto conforme a los programas.
- 13) Acordar periódicamente con el Gerente de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas.
- 14) Supervisar el trabajo de los Jefes de Departamento.
- 15) Realizar todas las funciones y actividades que que requieran para el cumplimiento de su objetivo.

7.1.1.1 Del Departamento de Difusión

A. Objetivo.

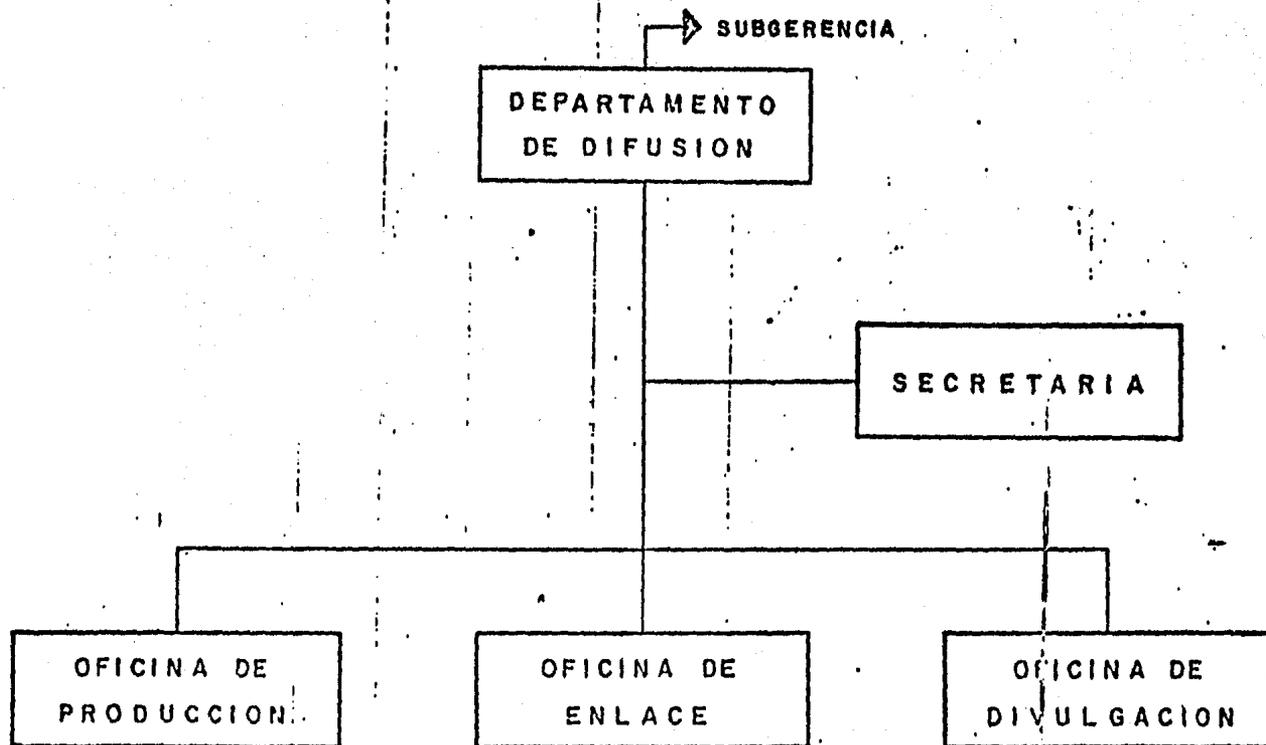
Difundir información noticiosa, técnica especializada y de publicidad para los objetivos, actividades y programas del Banco, a fin de fortalecer su imagen interna y externa.

B. Funciones.

- 1) Supervisar e intervenir en la elaboración de boletines de información noticiosa para difundirse en los medios masivos de comunicación.
- 2) Supervisar e intervenir en la preparación de -- conferencias de difusión con los representantes de los medios de comunicación.
- 3) Supervisar e intervenir en la preparación de entrevistas que funcionarios del Banco sostengan - con los representantes de los medios de comunicación.
- 4) Supervisar e intervenir en la preparación de campañas de publicidad destinadas a la opinión pública.
- 5) Supervisar e intervenir en la preparación de información orientada a los empleados y funcionarios del Banco.

- 6) Diseñar la presentación de información noticiosa, publicitaria o técnica, destinada a los medios - masivos o selectivos de comunicación.
- 7) Establecer las normas de diseño gráfico para que la imagen del Banco se proyecte interna y externamente bajo los mismos criterios:
- 8) Intervenir en la contratación de personas físicas o morales que pretendan prestar servicios de información, diseño o publicidad al Banco, con el propósito de garantizar los criterios de comunicación, decidiendo en su caso la procedencia de la contratación.
- 9) Contratar la difusión en los medios de comunicación, atendiendo a su alcance y costo.
- 10) Supervisar que la información contratada se publique en los términos convenidos.
- 11) Llevar el control contable adecuado sobre los re cursos financieros que maneje la Gerencia en materia de difusión, que permita evaluar los índices de eficacia y eficiencia de su disposición.
- 12) Establecer contacto con los responsables de la - contratación en los medios de comunicación, así como con los representantes de los mismos que -- sean responsables de la información, con el propósito de lograr oportunidad y seguridad en la - publicación de la información.

- 13) Supervisar que la distribución de la información noticiosa se realice en forma oportuna y precisa. Asimismo, vigilar que los requerimientos del Departamento de Análisis relativos al suministro de distintos periódicos y revistas, libros y documentos especializados, se satisfagan con oportunidad.
- 14) Supervisar la participación del Banco en materia de ferias y exposiciones.
- 15) Llevar el control de los programas de divulgación técnica para cuidar que su diseño gráfico, edición y circulación obedezcan a los criterios y oportunidad señalados por el Comité de Divulgación Técnica del Banco.
- 16) Seleccionar y contratar, en su caso, a los impresores externos que se encarguen de editar in formación técnica.
- 17) Acordar periódicamente con el Subgerente para recibir instrucciones y con los Jefes de las Oficinas de Producción, Enlace y Divulgación para supervisar el trabajo.
- 18) Realizar todas las funciones y actividades que se requieran para el cumplimiento de su objetivo.



7.1.1.1.1 De la Oficina de Producción.

A. Objetivo.

Producir información noticiosa o publicitaria sobre los objetivos, actividades y programas del Banco, a fin de ser difundida en los medios de comunicación.

B. Funciones.

- 1) Elaborar boletines de información noticiosa para difundirse en los medios de comunicación.
- 2) Preparar conferencias de difusión con los representantes de los medios de comunicación.
- 3) Preparar entrevistas que funcionarios del Banco sostengan con representantes de los medios de comunicación.
- 4) Intervenir en las campañas de publicidad.
- 5) Preparar información noticiosa para los empleados y funcionarios del Banco.
- 6) Intervenir en el diseño de información noticiosa destinada a los medios masivos o selectivos de comunicación.
- 7) Elaborar material fotográfico que sirva de apoyo a la información noticiosa, técnica o publicitaria.
- 8) Establecer contacto con los representantes de los medios de comunicación, responsables de la

información, para lograr oportunidad y seguridad en la publicación de la información del Banco.

- 9) Ordenar la distribución de la información noticiosa para que se realice oportunamente en los medios seleccionados.
- 10) Proporcionar al Departamento de Análisis los periódicos, revistas, libros, documentos, etc. que requiera para realizar su trabajo.
- 11) Intervenir en el establecimiento de las normas de diseño gráfico que garanticen la proyección de la imagen institucional.
- 12) Diseñar las ediciones de información técnica que divulgue el Banco, así como el Boletín Interno de Noticias y los carteles promocionales que se requieran para apoyar el programa de relaciones públicas internas. En general, intervenir en el diseño de toda comunicación de tipo noticioso o de publicidad en que intervenga el Banco.
- 13) Intervenir en el diseño de las prestaciones fijas promocionales con las que participe el Banco en distintas ferias y exposiciones.
- 14) Acordar periódicamente con el Jefe del Departamento de Difusión para recibir instrucciones, y con los Jefes de las Secciones de Información, Dibujo y Fotografía, así como con el Responsable de Distribución, para orientar y supervisar el trabajo.

- 15) Realizar todas aquellas funciones y actividades que se requieran para el cumplimiento de su objetivo.

DEPARTAMENTO DE DIFUSION

OFICINA DE
PRODUCCION

SECRETARIA

SECCION DE
INFORMACION

SECCION DE
DIBUJO

SECCION DE
FOTOGRAFIA

SECRETARIA

REDACTOR

DIBUJANTE

FOTOGRAFO

LABORATORISTA

RESPONSABLE
DE
DISTRIBUCION

MOTOCICLISTA

MOTOCICLISTA

CHOFER

7.1.1.1.2 De la Oficina de Enlace.

A. Objetivo.

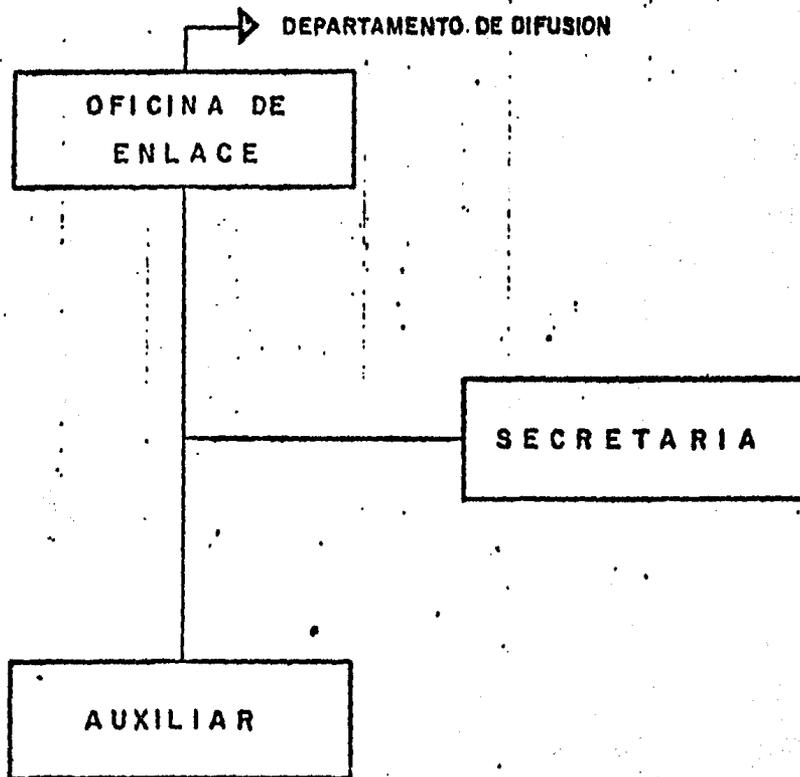
Seleccionar, contratar y supervisar los medios de comunicación masivos y selectivos a través de los cuales el Banco decida difundir la información no noticiosa, técnica o publicitaria.

B. Funciones.

- 1) Analizar los medios de comunicación más idóneos, por su alcance y costo.
- 2) Recabar información sobre las características de impresoras que ofrezcan las mejores condiciones de calidad, precio y oportunidad que requiera el Banco para sus ediciones de divulgación técnica.
- 3) Establecer contacto con los responsables de la contratación en los medios de comunicación, para garantizar seguridad y oportunidad en la publicación de la información del Banco.
- 4) Proponer las estrategias de difusión para que la información se divulgue a menores costos.
- 5) Ordenar al Departamento de Servicios Gráficos la impresión de material gráfico para dar cumplimiento a los programas de la Gerencia.
- 6) Proponer la contratación de medios de comunicación, o de impresores en su caso, para la di fusión de la información noticiosa o técnica.

- 7) Supervisar, con el auxilio del Departamento de Análisis, que la información contratada aparezca en los medios de comunicación conforme a los términos convenidos.
- 8) Revisar la facturación que presenten los medios o impresores y, en su caso, proponer la autorización correspondiente.
- 9) Llevar el control del ejercicio presupuestal con respecto a los avances de los programas de la Gerencia.
- 10) Llevar el control de efectivo que maneje la Gerencia.
- 11) Establecer un sistema de contabilidad con respecto a los fondos que maneje la Gerencia.
- 12) Acordar periódicamente con el Jefe del Departamento de Difusión para recibir instrucciones, y con el Auxiliar de Enlace para orientar y supervisar su trabajo.
- 13) Realizar todas aquellas funciones y actividades que se requieran para el cumplimiento de su objetivo.

7.1.1.1.2 De la Oficina de Enlace.



7.1.1.1.3 De la Oficina de Divulgación.

A. Objetivo.

Divulgar la información técnica que emane del 'Comité de Divulgación Técnica' del Banco, cuidando que los aspectos de diseño, impresión y circulación cumplan con los requisitos marcados por dicho Comité.

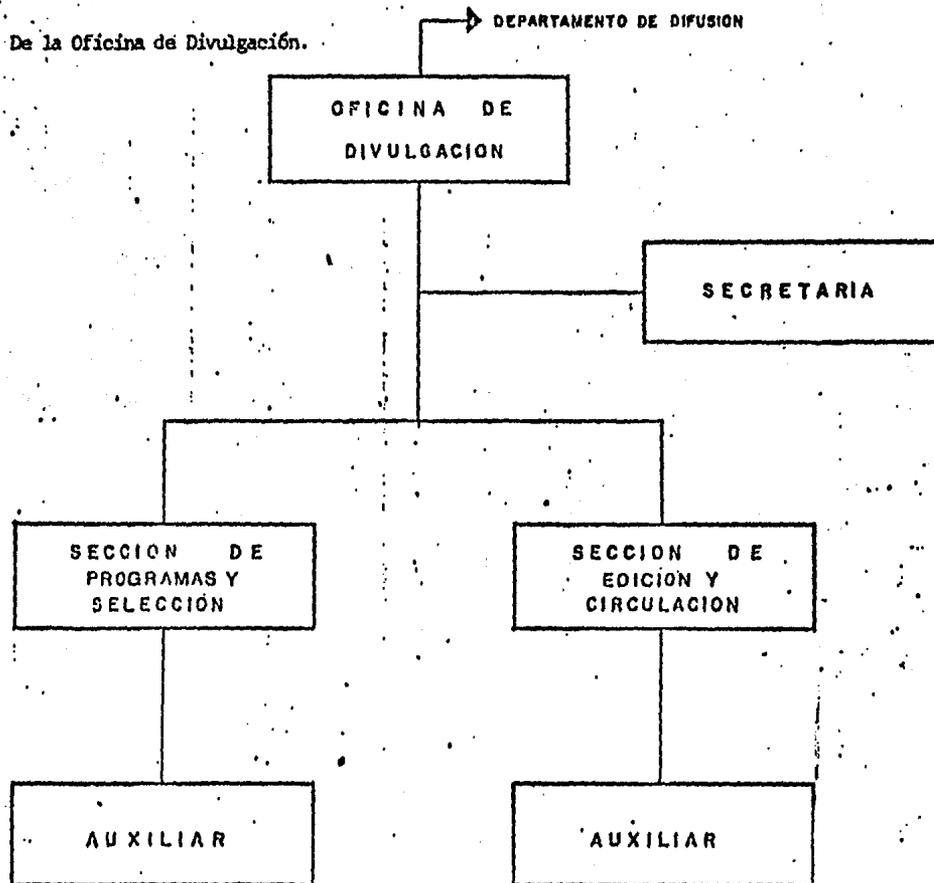
B. Funciones.

- 1) Llevar un control de las actividades de divulgación que decida el Comité con el fin de elaborar un programa y proponer prioridades en materia de diseño, impresión y circulación.
- 2) Supervisar la impresión del material técnico, ya sea en los propios talleres del Banco o con impresoras externas, de manera que se cumplan los programas propuestos con oportunidad.
- 3) Obtener el visto bueno en los originales de las publicaciones por parte de las áreas responsables involucradas, previamente a su impresión.
- 4) Establecer programas de circulación de las ediciones técnicas, tanto en lo interno como en lo externo, para que éstas lleguen a las personas o instituciones más idóneas, de acuerdo con las directrices que al efecto señale el Comité de Divulgación.

- 5) Acordar periódicamente con el Jefe del Departamento de Difusión para recibir instrucciones, y con los Jefes de Sección de Programas y Selección así como de Edición y Circulación, para orientar y supervisar su trabajo.
- 6) Realizar todas aquellas funciones y actividades que se requieran para el cumplimiento de su objetivo.

7.1.1.1.3. De la Oficina de Divulgación.

DEPARTAMENTO DE DIFUSION



7.1.1.2 Del Departamento de Relaciones Públicas

A. Objetivo.

Establecer un sistema de relaciones públicas internas y externas que permita la vinculación del personal del Banco a los objetivos institucionales, - así como que facilite a los funcionarios el contacto con instituciones y personas externas al mismo, a fin de dar fluidez al logro de los objetivos o a la ejecución de las funciones y actividades encomendadas.

B. Funciones.

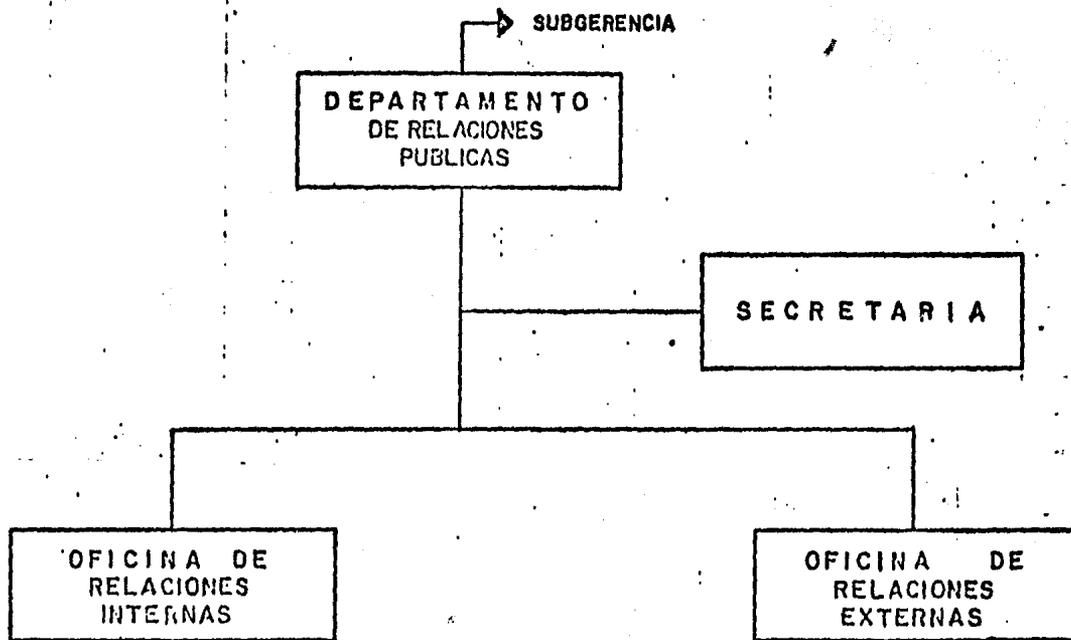
- 1) Supervisar y promover mediante programas, en -- apoyo a la Gerencia de Personal y a la Oficina de Promotoras Voluntarias, la realización de actividades deportivas entre el personal del Banco, lo cual constituye un mecanismo de motiva--ción institucional.
- 2) Supervisar y promover mediante programas, en -- apoyo a la Gerencia de Personal y a la Oficina de Promotoras Voluntarias, la realización de actividades sociales entre el personal del Banco, como medio para lograr una utilización más ra--cional del tiempo ocioso y para motivar a los - empleados a vincularse más estrechamente a la -

problemática del mismo, tanto en lo individual como en lo institucional.

- 3) Supervisar y promover mediante programas, en apoyo a la Gerencia de Personal y a la Oficina de Promotoras Voluntarias, la realización de actividades culturales, partiendo de la iniciativa del personal para aprovechar su capacidad de organización y canalizar positivamente su esfuerzo, de manera que se fortalezca la identificación individual e institucional.
- 4) Supervisar e intervenir, en base a un programa, en la edición y distribución de un boletín interno de noticias que sea un vehículo de expresión del personal y un medio de captación de demandas por parte de la Institución. Asimismo, que sirva de instrumento para hacer partícipe al personal de las actividades que realiza el Banco.
- 5) Supervisar la preparación de información acerca de instituciones y personas externas al Banco, con fines de relaciones públicas.
- 6) Supervisar e intervenir, en base a un programa, en el establecimiento de enlaces con otras unidades de relaciones públicas de los sectores público o privado, así como del extranjero.

- 7) Ofrecer un servicio a los funcionarios del Banco para facilitar sus relaciones de trabajo con instituciones y personas externas al Banco.
- 8) Ofrecer un servicio a los funcionarios del Banco para la preparación y atención de reuniones de - trabajo, giras por el interior de la República o al extranjero, congresos o recepciones, comidas, eventos especiales, etc.
- 9) Ofrecer un servicio a los funcionarios del Banco para atender protocolo, invitaciones, regalos, - felicitaciones, agradecimientos, etc.
- 10) Acordar periódicamente con el Subgerente para recibir instrucciones, y con los Jefes de las Ofi- cinas de Relaciones Públicas Internas y de Rela- ciones Públicas Externas para orientar y supervi- sar el trabajo.
- 11) Realizar todas aquellas funciones y actividades que se requieran para el cumplimiento de su ob- jetivo.

7.1.1.2. Del Departamento de Relaciones Públicas.



7.1.1.2.1 De la Oficina de Relaciones Internas.

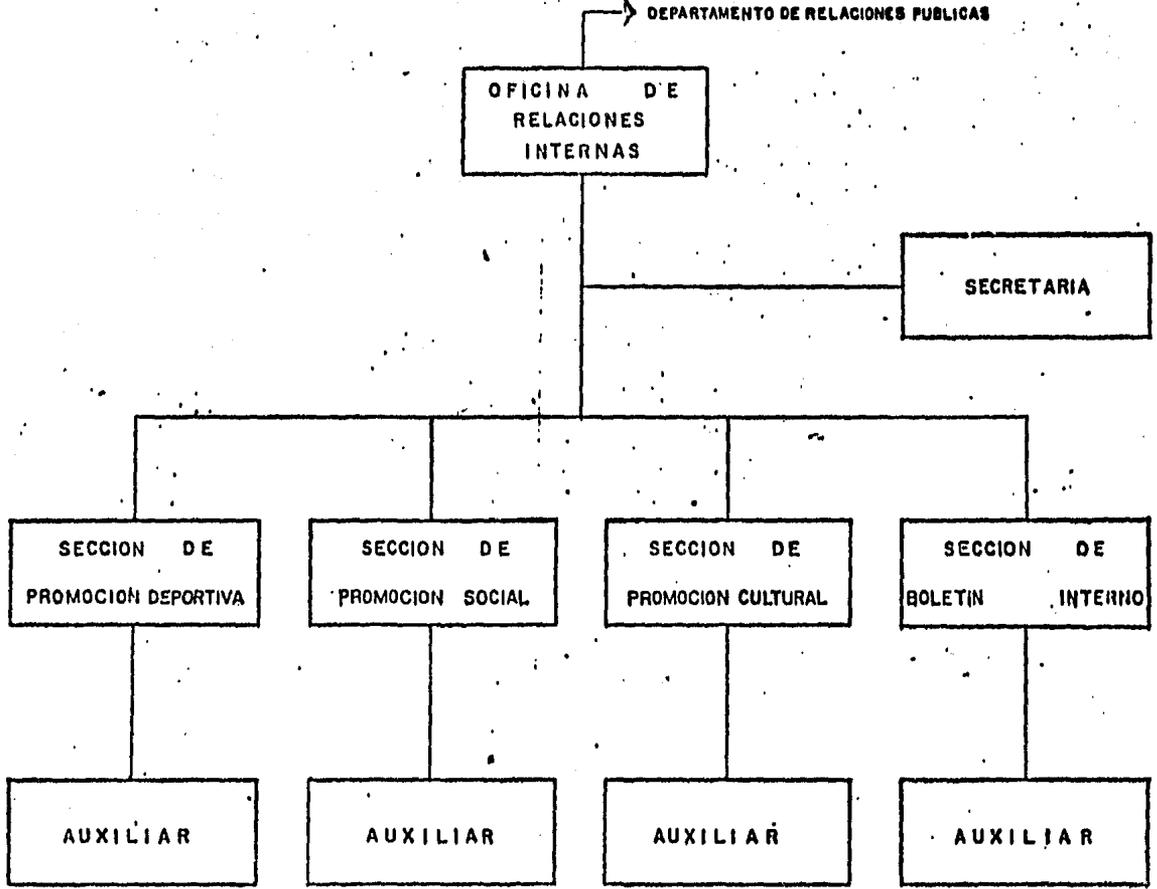
A. Objetivo.

Establecer un sistema de relaciones públicas internas que tienda a vincular al personal del Banco con los objetivos institucionales, mediante programas - motivacionales, utilizando la promoción de actividades deportivas, sociales y culturales, así como -- utilizando un medio de expresión institucional para los empleados y funcionarios del mismo.

B. Funciones.

- 1) Definir y establecer programas de motivación a través de la promoción de actividades deportivas.
- 2) Definir y establecer programas de motivación a través de la promoción de actividades sociales.
- 3) Definir y establecer programas de motivación a través de la promoción de actividades culturales.
- 4) Establecer un Boletín Interno de Noticias como medio de expresión institucional del personal, basado en programas, dividido en secciones, dirigido por un Consejo Editorial que presida la Gerencia de Personal y administrado por esta Oficina.
- 5) Ofrecer un servicio de relaciones internas a los funcionarios y empleados del Banco, que facilite su comunicación en el trabajo.

- 6) Acordar periódicamente con el Jefe del Departamento de Relaciones Públicas para recibir instrucciones, y con los Jefes de las Secciones de Promoción Deportiva, Social, Cultural, así como de Boletín Interno, para orientar y supervisar su trabajo.
- 7) Realizar todas aquellas funciones y actividades que se requieran para el cumplimiento de su objetivo.



7.1.1.2.2 De la Oficina de Relaciones Públicas Externas.

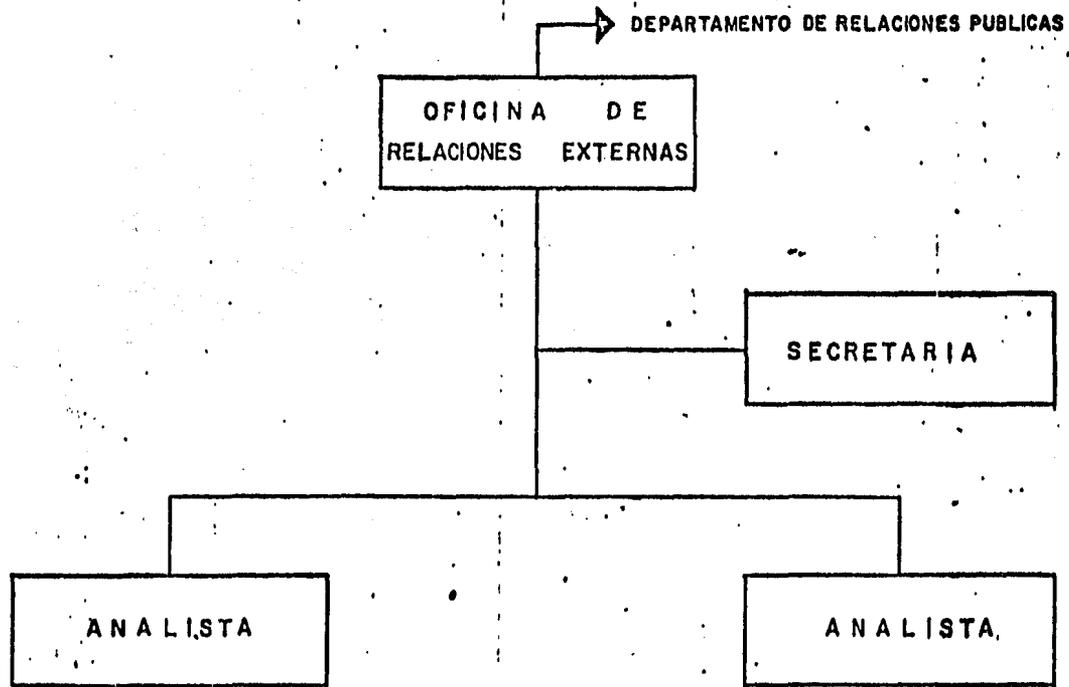
A. Objetivo.

Establecer un sistema de relaciones públicas externas que facilite a los funcionarios el contacto con instituciones y personas externas al Banco en el logro de sus objetivos o en la ejecución de sus funciones y actividades.

B. Funciones.

- 1) Preparar información sobre instituciones y personas del sector público (ámbito central, para estatal, gobiernos estatales, municipales, Poder Legislativo, Poder Judicial, universidades o instituciones públicas de educación superior; en especial, todo lo referente a los sectores agropecuario y financiero)
- 2) Preparar información sobre instituciones o personas del sector privado (cámaras y asociaciones de industriales, banqueros, comerciantes, agricultores, ganaderos, colegios y asociaciones de tipo académico, etc.)
- 3) Preparar información sobre instituciones o personas que participan en la vida pública del país (órganos de opinión, noticieros, partidos y asociaciones políticas, centrales campesinas, confederaciones agrícolas y ganaderas, etc.)

- 4) Preparar información sobre personas e instituciones del sector financiero internacional.
- 5) Establecer contacto con unidades de relaciones públicas del sector público o privado, con el fin de facilitar la comunicación institucional.
- 6) Establecer contacto con agencias de viaje, restaurantes, hoteles, centros de comunicaciones, florerías, casas de regalos, comerciales, etc., con el fin de ofrecer servicios de relaciones públicas para los funcionarios.
- 7) Establecer un servicio de atención del protocolo, invitaciones, felicitaciones, agradecimientos, regalos, etc., al servicio de los funcionarios del Banco.
- 8) Acordar periódicamente con el Jefe del Departamento de Relaciones Públicas para recibir instrucciones, y con el Analista de Relaciones Públicas Externas para orientar y supervisar el trabajo.
- 9) Realizar todas aquellas funciones y actividades que se requieran para el cumplimiento de su objetivo.



8. DESCRIPCION GENERICA DE PUESTOS.

Para la operación de la Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas se han establecido los siguientes puestos:

1. Gerente
2. Subgerente
3. Jefe del Departamento de Análisis.
4. Jefe del Departamento de Difusión
5. Jefe del Departamento de Relaciones Públicas
6. Jefe de la Oficina de Medios
7. Jefe de la Oficina de Documentación y Datos
8. Jefe de la Oficina de Producción
9. Jefe de la Oficina de Enlace
10. Jefe de la Oficina de Divulgación
11. Jefe de la Oficina de Relaciones Pública Internas
12. Jefe de la Oficina de Relaciones Públicas Externas
13. Jefe de la Sección de Información
14. Jefe de la Sección de Dibujo
15. Jefe de la Sección de Fotografía
16. Jefe de la Sección de Programas y Selección
17. Jefe de la Sección de Edición y Circulación
18. Jefe de la Sección de Promoción Deportiva
19. Jefe de la Sección de Promoción Social
20. Jefe de la Sección de Promoción Cultural
21. Jefe de la Sección de Boletín Interno de Noticias
22. Analista de Relaciones Públicas Externas: Sector Público
23. Analista de Relaciones Públicas Externas: Sector Privado
24. Analista de Medios

25. Analista de Documentación y Datos
26. Redactor
27. Dibujante
28. Fotógrafo
29. Laboratorista
30. Responsable de Distribución
31. Auxiliar de la Oficina de Enlace
32. Auxiliar de Programas y Selección
33. Auxiliar de Edición y Circulación
34. Auxiliar de Promoción Deportiva
35. Auxiliar de Promoción Social
36. Auxiliar de Promoción Cultural
37. Auxiliar de Boletín Interno
38. Auxiliar de Medios
39. Auxiliar de Documentación y Datos
40. Secretaria de Gerente
41. Secretaria de Subgerente
42. Secretaria de Jefe de Departamento
43. Secretaria de Jefe de Sección
45. Chofer de Gerente
46. Chofer de Distribución
47. Motociclista
48. Ayudante de Medios
49. Ayudante de Documentación y Datos.

De los 49 puestos, se establecieron 8 categorías generales, las cuales son:

CATEGORIA	PUESTO QUE COMPRENDE
A GERENTE	1. GERENTE
B SUBGERENTE	2. SUBGERENTE
C JEFE DE DEPARTAMENTO	3. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ANALISIS. 4. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE DIFUSION 5. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS
D JEFE DE OFICINA	6. JEFE DE LA OFICINA DE MEDIOS 7. JEFE DE LA OFICINA DE DOCUMENTACION Y DATOS 8. JEFE DE LA OFICINA DE PRODUCCION 9. JEFE DE LA OFICINA DE ENLACE - - 10. JEFE DE LA OFICINA DE DIVULGACION - - 11. JEFE DE LA OFICINA DE RELACIONES PUBLICAS INTERNAS 12. JEFE DE LA OFICINA DE RELACIONES PUBLICAS EXTERNAS
E JEFE DE SECCION	13. JEFE DE LA SECCION DE INFORMACION. 14. JEFE DE LA SECCION DE DIBUJO

CATEGORIA

PUESTOS QUE COMPRENDE

	15.	JEFE DE LA SECCION DE FOTOGRAFIA.
	16.	JEFE DE LA SECCION DE PROGRAMAS Y SELECCION.
	17.	JEFE DE LA SECCION DE EDICION Y CIRCULACION.
	18.	JEFE DE LA SECCION DE PROMOCION DEPORTIVA.
	19.	JEFE DE LA SECCION DE PROMOCION SOCIAL.
	20.	JEFE DE LA SECCION DE PROMOCION CULTURAL.
	21.	JEFE DE LA SECCION DE BOLETIN INTERNO.
	22.	ANALISTA DE RELACIONES PUBLICAS EXTERNAS: SECTOR PUBLICO
	23.	ANALISTA DE RELACIONES PUBLICAS EXTERNAS: SECTOR PRIVADO
<hr/>		
F	AUXILIAR TECNICO	24. ANALISTA DE MEDIOS
		25. ANALISTA DE DOCUMENTACION Y DATOS.
		26. REDACTOR
		27. DIBUJANTE
		28. FOTOGRAFO
		29. LABORATORISTA
<hr/>		
G	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	30. RESPONSABLE DE DISTRIBUCION
		31. AUXILIAR DE LA OFICINA DE ENLACE.
		32. AUXILIAR DE PROGRAMAS Y SELECCION.
		33. AUXILIAR DE EDICION Y CIRCULACION.

CATEGORIA

PUESTOS QUE COMPRENDE

34. AUXILIAR DE PROMOCION DEPORTIVA.
35. AUXILIAR DE PROMOCION SOCIAL.
36. AUXILIAR DE PROMOCION CULTURAL.
37. AUXILIAR DEL BOLETIN INTERNO.
38. AUXILIAR DE MEDIOS
39. AUXILIAR DOCUMENTACION Y DATOS.
40. SECRETARIA DE GERENTE
41. SECRETARIA DE SUBGERENTE
42. SECRETARIA DE JEFE DE DEPARTAMENTO.
43. SECRETARIA DE JEFE DE OFICINA.
44. SECRETARIA DE JEFE DE SECCION.

AUXILIAR DE SERVICIOS

45. CHOFER DE GERENTE
 46. CHOFER DE DISTRIBUCION
 47. MOTOCICLISTAS
 48. AYUDANTE DE MEDIOS
 49. AYUDANTE DE DOCUMENTACION
-

8.1 Descripción de la categoría Gerente

8.1.1 Funciones generales.

Planca, organiza, dirige y coordina la supervisión y ejecución de los trabajos relativos a la Subgerencia y a los Departamentos de Análisis, Difusión y Relaciones Públicas.

8.1.2 Condiciones de Trabajo

a) Dependencia y Supervisión.

Depende directamente del Subdirector de Control Interno y ejerce supervisión directa sobre la Subgerencia y las Jefaturas de los Departamentos; indirecta, sobre el resto de la organización.

b) Responsabilidad.

Es el responsable principal ante las autoridades del Banco de la proyección y fortalecimiento de la imagen externa e interna de la Institución. - Ante el Subdirector de Control Interno, adicionalmente, es el responsable de la funcionalidad de la Gerencia, del cumplimiento de los programas y del manejo del presupuesto asignado.

La naturaleza de su trabajo exige discreción, honestidad y lealtad institucional.

c) Toma de decisiones.

Son de primera importancia para lograr los obje-

tivos de los planes y programas de la Gerencia. Una mala decisión puede desviar seriamente el desarrollo de los trabajos, y un abuso de autoridad, en cualquier sentido, lesionaría gravemente las labores y la imagen institucional.

d) Conocimientos y experiencia.

Debe poseer conocimientos formales a nivel profesional. De preferencia, pero no indispensable, relacionados con el campo de la comunicación social. Su experiencia, sin embargo, necesariamente debe estar vinculada al manejo de prensa, difusión y relaciones públicas, por lo menos por espacio de cinco años en puestos de mando.

e) Esfuerzo y ambiente físico.

El esfuerzo mental que realiza es constante e intenso, su oficina es privada, confortable y cuenta con servicios secretariales, de mensajería, fotocopiado, vehículo y chofer.

f) Horario:

No tiene horario fijo y su trabajo puede exigirle que labore eventualmente todos los días del mes.

8.2. Descripción de la categoría: Subgerente

8.2.1 Funciones generales

Apoya la planeación, organización, dirección y coordinación de la ejecución de los trabajos relativos a la Gerencia y de manera especial, la de los Departamentos de Difusión y Relaciones Públicas.

8.2.2 Condiciones de trabajo.

a) Dependencia y Supervisión.

Depende directamente del Gerente de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas y ejerce supervisión directa sobre los Departamentos de Difusión y Relaciones Públicas; e indirecta, sobre el resto de la organización.

b) Responsabilidad.

Ante el Gerente, es el responsable principal sobre la funcionalidad, el cumplimiento de los programas y el manejo del presupuesto asignado a los Departamentos de Difusión y Relaciones Públicas. Comparte la responsabilidad con el Gerente en la proyección y fortalecimiento de la imagen interna y externa del Banco.

La naturaleza de su trabajo exige discreción, honestidad y lealtad institucional.

c) Toma de decisiones.

Sus decisiones son de primera importancia para ..

lograr los objetivos de los planes y programas de difusión y relaciones públicas. Una mala decisión puede desviar seriamente el desarrollo de los trabajos, y un abuso de autoridad, en cualquier sentido, lesionaría gravemente las labores y la imagen institucional.

d) Conocimientos y experiencia.

Debe poseer conocimientos formales a nivel profesional. De preferencia, pero no indispensable, relacionados con el campo de la comunicación social. Su experiencia, sin embargo, necesariamente debe estar vinculada al manejo de prensa, difusión y relaciones públicas, por lo menos por espacio de cinco años en puestos de mando.

e) Esfuerzo y ambiente físico.

El esfuerzo mental que realiza es constante e intenso, su oficina es privada, confortable y cuenta con servicios secretariales, de mensajería y fotocopiado.

f) Horario.

No tiene horario fijo y su trabajo puede exigirle que labore eventualmente todos los días del mes.

8.3 Descripción de la categoría: Jefe de Departamento.

8.3.1 Funciones generales.

Coordina, supervisa y controla la operación de los planes y programas relativos al análisis, difusión o relaciones públicas (dependiendo del puesto de que se trate).

8.3.2 Condiciones de trabajo.

a) Dependencia y supervisión.

El Jefe del Departamento de Análisis depende directamente del Gerente y los Jefes de los Departamentos de Difusión y Relaciones Públicas del Subgerente. Ejercen supervisión directa sobre los Jefes de Oficina, e indirectamente sobre los Jefes de Sección, Auxiliares Técnicos, de Administración y de Servicio.

b) Responsabilidad.

Su responsabilidad primordial es la ejecución de los planes y programas y el manejo del presupuesto de los Departamentos de Análisis, Difusión y Relaciones Públicas, respectivamente. La naturaleza de su trabajo exige discreción, honestidad y lealtad institucional.

c) Toma de decisiones.

Sus decisiones son de primera importancia para lograr los planes y programas de los Departamentos

de Análisis, Difusión o Relaciones Públicas, respectivamente. Una mala decisión puede desviar seriamente el desarrollo de los trabajos, y un abuso de autoridad, en cualquier sentido, lesionaría de manera significativa las labores y eventualmente la imagen institucional.

d) Conocimientos y experiencia.

Debe poseer conocimientos formales a nivel profesional. De preferencia, pero no indispensable, relacionados con el campo de la comunicación social. Su experiencia, sin embargo, necesariamente debe estar vinculada al análisis de la información, al manejo de la prensa y difusión, y al manejo de relaciones públicas, respectivamente, por lo menos por espacio de tres años en puestos de mando.

e) Esfuerzo y ambiente físico.

El esfuerzo mental que realiza es constante, su oficina es privada, confortable y cuenta con servicios secretariales, de mensajería y fotocopiado.

f) Horario.

Aunque cuenta con horario fijo, su trabajo puede exigirle que labore más allá de las jornadas normales.

8.4 Descripción de la categoría: Jefe de Oficina

8.4.1 Funciones generales.

Supervisar la ejecución de las tareas encomendadas a su área de trabajo, fijando tiempos, asignando recursos, verificando información, evaluando resultados y reportándolos de acuerdo a lo consignado en los planes y programas globales de la Gerencia, así como -- del Departamento en particular.

8.4.2 Condiciones de trabajo.

a) Dependencia y supervisión

Depende directamente del Jefe del Departamento y ejerce supervisión directa sobre los Jefes de -- Sección, e indirectamente sobre personal Técnico, Administrativo y de Servicio.

b) Responsabilidad.

Su responsabilidad primordial consiste en vigilar la ejecución de los programas en tiempo y recursos asignados; asimismo, supervisar que las tareas se realicen en la forma prevista. La naturaleza de su trabajo exige discreción, honestidad y lealtad institucional.

c) Toma de decisiones.

Sus decisiones son de importancia para orientar - el trabajo y corregir desviaciones oportunamente.

Una mala decisión alteraría el resultado de las labores, y un abuso de autoridad, en cualquier sentido, lesionaría el ambiente de trabajo y eventualmente la imagen institucional.

d) Conocimientos y experiencia.

Debe poseer conocimientos formales a nivel profesional y, aunque no necesariamente, debe ser titulado. Su experiencia de trabajo en el área debe ser de dos años como mínima.

e) Esfuerzo y ambiente físico.

El esfuerzo mental que realiza es constante aunque no intenso. Su ambiente físico por lo general es decoroso, ya que cuenta con cubículo abierto, servicios secretariales, de fotocopiado y mensajería.

f) Horario.

Aunque su horario es fijo, en algunas ocasiones tendrá que laborar fuera de las jornadas normales.

El Jefe de la Oficina de Medios debe comenzar su trabajo a las 6:00 A.M.

8.5 Descripción de la categoría: Jefe de Sección.

8.5.1 Funciones generales.

Ejecuta las actividades que le son indicadas por sus superiores o que están consignadas en los planes y programas de cada Oficina. Dependiendo del puesto: - difunde información, realiza trabajos técnicos, gráficos y fotográficos; programa y selecciona impresión de publicaciones; se encarga de la edición y distribución de las publicaciones técnicas; promueve actividades deportivas, sociales o culturales; se encarga de la edición y difusión del boletín interno de noticias; capta y procesa información externa al Banco.

8.5.2 Condiciones de trabajo.

a) Dependencia y supervisión.

Depende directamente de los Jefes de Oficina y ejerce supervisión directa sobre los Auxiliares Técnicos y de Administración, e indirectamente sobre los Auxiliares de Servicio.

b) Responsabilidad.

Su responsabilidad primordial consiste en ejecutar en forma precisa las actividades asignadas a su cargo, para lo cual debe definir oportunamente sus necesidades a efecto de no retrasar el cumplimiento de los objetivos. La naturaleza de su trabajo exige discreción, honestidad y lealtad ins-

titucional.

c) Toma de decisiones.

Sus decisiones están limitadas por las instrucciones recibidas de sus superiores o por estar consignadas en los planes. Debe dar instrucciones precisas a quienes lo auxilian y una falla puede afectar el desarrollo general del trabajo.

d) Conocimientos y experiencia.

Debe poseer conocimientos formales a nivel profesional, aunque no es necesario que sea titulado. Su experiencia en el trabajo debe ser de un año como mínima, y sería deseable que tuviera práctica en supervisión de personal.

e) Esfuerzo y ambiente físico.

El esfuerzo mental se limita a interpretar las instrucciones sobre la realización de su trabajo que recibe diariamente de sus superiores o que están consignadas en los planes y programas. Su ambiente físico por lo general es decoroso, en espacios abiertos, en compañía de sus compañeros de trabajo. Cuenta con servicios secretariales, de fotocopiado y mensajería.

f) Horario

Aunque su horario es fijo, en algunas ocasiones tendrá que desahogar su carga de trabajo más allá de las jornadas normales.

8.6 Descripción de la categoría: Auxiliar Técnico

8.6.1 Funciones generales.

Realiza tareas específicas que le son indicadas por sus superiores o mediante instructivos para cada -- caso. Dependiendo del puesto: redacta información - periodística; realiza trabajos técnicos de dibujo y fotografía; analiza y califica información periodíg tica y especializada; concurre a eventos específi-- cos para su reseña y evaluación.

8.6.2 Condiciones de trabajo.

a) Dependencia y supervisión.

Depende directamente de los Jefes de Sección; en el caso de los Analistas de Medios o de Documentación y Datos, la dependencia es de los Jefes - de Oficina. Ejerce supervisión indirecta sobre - los Auxiliares Administrativos o de Servicio.

b) Responsabilidad.

Su responsabilidad primordial consiste en reali- zar con diligencia sus trabajos, ya que de ello depende que no sea necesaria su repetición. La - naturaleza de su trabajo exige discreción, hones tidad y lealtad institucional.

c) Toma de decisiones.

Sus decisiones están referidas a interpretar las instrucciones que recibe.

d) Conocimientos y experiencia.

Debe poseer conocimientos formales de acuerdo a su especialidad: redacción, dibujo, fotografía; y en el caso de los Analistas de Medios o de Documentación y Datos, estudios profesionales en el área de humanidades, aunque no es necesario que sean titulados. Su experiencia en cualquiera de las áreas debe fluctuar entre los 6 meses y 2 años.

e) Esfuerzo y ambiente físico.

Su esfuerzo mental es normal, así como también su esfuerzo físico; los Analistas de Medios y de Documentación y Datos desarrollan un esfuerzo mental de consideración por la naturaleza de su función. Su ambiente de trabajo es cómodo y se desarrolla en espacios abiertos, en compañía de sus compañeros de trabajo; cuentan con servicios secretariales, de mensajería y fotocopiado.

f) Aunque cuenta con horario fijo, ocasionalmente debe trabajar más allá de las jornadas normales.

Los analistas de Medios deben comenzar su trabajo a las 5:00 A.M.

8.7 Descripción de la categoría: Auxiliar Administrativo

8.7.1 Funciones generales.

Realiza labores de apoyo administrativo en materia - de promoción deportiva, social y cultural; de preparación y difusión del boletín interno de noticias; - de análisis de información periodística; de distribución de información; de circulación de publicaciones; de archivo, de taquigrafía y mecanografía; recepción de llamadas telefónicas; atención al público, etc.

8.7.2 Condiciones de trabajo.

a) Dependencia y supervisión.

Por la naturaleza de su trabajo, y de conformidad al puesto, depende directamente del Gerente, Subgerente, Jefes de los Departamentos, Jefes de Oficina, Jefes de Sección y Auxiliares Técnicos. Ejerce supervisión directa o indirecta, según el puesto, sobre Auxiliares de Servicio.

b) Responsabilidad.

Su responsabilidad consiste en cumplir con diligencia su trabajo, realizando las instrucciones recibidas de sus superiores. La naturaleza de -- sus labores exige discreción, honestidad y lealtad institucional.

c) Toma de decisiones.

Las decisiones están orientadas a cumplir instrucciones precisas; una falla de interpretación puede provocar que se repita un trabajo o amerite -- una sanción administrativa.

d) Conocimientos y experiencia.

De acuerdo con su especialidad, debe poseer conocimientos formales a nivel operativo: taquimecanografía, archivo, relaciones públicas, selección y clasificación de información, contabilidad, administración, etc. Su experiencia en cualquiera de las áreas debe fluctuar entre 6 meses y 1 año.

e) Esfuerzo y ambiente físico.

Su esfuerzo mental es normal, así como también su esfuerzo físico. Su ambiente de trabajo es cómodo y decoroso, en espacios abiertos, en compañía de sus compañeros de trabajo; cuenta con servicios - de mensajería y fotocopiado.

f) Horario.

Tiene horario fijo, aunque eventualmente deba laborar más allá de las jornadas normales.

El Auxiliar de Medios debe comenzar a laborar a - las 5:00 A.M.

3.8. Descripción de la categoría: Auxiliar de Servicio.

8.8.1 Funciones generales.

Apoya mediante el manejo de automóviles o motocicletas, así como mediante la conservación y mantenimiento de dichos vehículos; realiza actividades de mensajería, fotocopiado y, en general, desarrolla labores de auxilio en oficinas.

8.8.2 Condiciones de trabajo.

a) Dependencia y Supervisión.

Por la naturaleza de su trabajo, y de conformidad con el puesto, depende directamente del Gerente, de los Jefes de Oficina de Medios y de Documentación y Datos, así como del Responsable de Distribución. Indirectamente, depende de auxiliares técnicos o administrativos. No ejerce supervisión.

b) Responsabilidad.

Su responsabilidad consiste en realizar diligentemente su trabajo para evitar repeticiones o sanciones administrativas. La naturaleza de su trabajo exige discreción, honestidad y lealtad institucional.

c) Toma de decisiones.

No toma decisiones, se limita a cumplir instrucciones precisas.

d) Conocimientos y experiencia.

Debe poseer certificado de primaria, y preferentemente de secundaria. En el caso de los choferes y motociclistas es necesario que posean licencia de manejo y tengan una experiencia mínima de 2 años en conducción de vehículos. En el caso de los ayudantes, no es necesario que tengan experiencia.

e) Esfuerzo y ambiente físico.

El esfuerzo que realiza es primordialmente físico; por lo general trabaja fuera de la oficina; y - -
usualmente se le exige la realización de tareas --
rutinarias y manuales.

f) Tiene horario fijo, aunque eventualmente deba laborar más allá de la jornada normal, como es el caso del chofer del Gerente. Los motociclistas comienzan a laborar a las 4:00 A.M., lo mismo que el Ayudante de Medios.

9. DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS BASICOS DE OPERACION.

9.1 Procedimiento de análisis de medios de comunicación, - documentos especializados y eventos específicos.

9.1.1 Análisis de los medios de comunicación.

9.1.1.1 La Gerencia y Subgerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas estudian conjuntamente los medios de comunicación masiva, principalmente de la prensa nacional, con el propósito de seleccionar los más idóneos en función de los intereses del Banco, fundamentando dicha selección en diversos criterios, tales como: - alcance cuantitativo; perfil del lector; radioescucha o televidente; orientación; experiencia de la organización y colaboradores; - costo de la información o publicidad, etc. Asimismo, desarrollan las normas, características y categorías a que debe sujetarse el análisis.

9.1.1.2 Se elabora un programa-presupuesto para el análisis de los medios de comunicación (en qué periodos se van a analizar los medios, diaria, semanal, mensual, trimestral, semestral o anualmente; quiénes serán los responsables del análisis; y, a cuánto ascenderán los costos).

Este programa se elabora en forma conjunta por la Gerencia, Subgerencia y el Departamento de Análisis.

9.1.1.3 Se somete el programa a la aprobación de la -
Subdirección de Control Interno.

9.1.1.4 En base al programa aprobado, el área de Dis-
tribución de la Oficina de Producción del De-
partamento de Difusión, establece rutas para_
recopilar diariamente periódicos y revistas,_
acudiendo a sus oficinas en las primeras ho-
ras del día y recogiendo tres juegos de cada_
medio para llevarlos a la Oficina de Medios,_
donde se realiza el análisis. Esta actividad_
está concretamente a cargo de los motociclistas.

9.1.1.5 Los Analistas de la Oficina de Medios reciben
los juegos de periódicos y revistas, seleccio-
nando la información que se considere de inte-
rés para el Banco por medio de un señalamien-
to a base de colores, para su posterior clasi-
ficación, análisis, calificación y síntesis.

9.1.1.6 Los Analistas y el Auxiliar de la Oficina de_
Medios, clasifican la información en noticias,
comentarios o declaraciones, determinando la_
importancia de los mismos (relevante, consi-
derable, media o irrelevante).

Finalmente, los analistas califican la orien-
tación de la información en favorable, desfa-
vorable o neutra.

Al tiempo que se realizan estas actividades,-
en formas especiales se van elaborando la - -

- síntesis y los índices que se requieren para localizar la información.
- 9.1.1.7 El Auxiliar y el Ayudante de la Oficina de Medios recortan y pegan las noticias, comentarios y declaraciones en formas especiales destinadas para ello. Mientras tanto, los Analistas formulan el índice total y la hoja de concentración del día.
- 9.1.1.8 Una vez que la información está recortada y pegada, así como elaborados los índices y la hoja de concentración, los Analistas de la Oficina de Medios ordenan la información para su revisión.
- 9.1.1.9 El Jefe de la Oficina de Medios revisa la información y, de ser ésta procedente, ordena su mecanografía.
- 9.1.1.10 Las Secretarías del Departamento de Análisis escriben a máquina la hoja de concentración, la síntesis, los índices y complementan los cuadros indicadores de cada recorte periodístico.
- 9.1.1.11 Una vez terminado el trabajo mecanográfico, el material se fotocopia, formando los juegos correspondientes el Auxiliar y el Ayudante de la Oficina de Medios, así como las Secretarías del Departamento de Análisis.
- 9.1.1.12 Una vez formados los juegos de la información, proceden a la encuadernación el Ayudante y el

Auxiliar de la Oficina de Medios, así como -
las Secretarías del Departamento de Análisis
para preparar su distribución.

- 9.1.1.13 Los motociclistas del área de Distribución -
reciben las carpetas correspondientes para -
llevarlas al domicilio de los funcionarios -
que se les indiquen.

Posteriormente, el Ayudante de la Oficina de
Medios llevará las carpetas que se deban en-
tregar en las oficinas previstas.

- 9.1.1.14 Un ejemplar del análisis de la información -
lo recibe diariamente la Oficina de Documen-
tación y Datos para su archivo.

- 9.1.1.15 En base al archivo, la Oficina de Documenta-
ción y Datos pone a disposición el documento
para su consulta por parte de los funciona-
rios, y específicamente para posteriores eva-
luaciones por parte de la propia Oficina o -
de la de Medios.

- 9.1.1.16 Las Oficinas de Medios y Documentación y Da-
tos del Departamento de Análisis, consultan_
periódicamente el archivo para realizar las_
evaluaciones de información que se conside-
ren de interés para el Banco.

9.1.2 Análisis de documentos especializados.

9.1.2.1 La Gerencia y Subgerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas, así como el Departamento de Análisis, estudian los tópicos que deban analizarse: financieros, agropecuarios, económicos, políticos, sociales, culturales, etc.

Por otra parte, establecen las características y criterios que debe poseer el análisis. Asimismo, realizan la selección de documentos especializados para el mismo propósito de análisis.

9.1.2.2 Se elabora un programa-presupuesto para el análisis de los documentos especializados - (en que periodos se van a analizar los documentos-semanal, mensual, trimestral, semestral o anualmente; quiénes serán los responsables del análisis; a cuánto ascenderán -- los costos; en base a qué categorías se desarrollará el análisis, etc.).

Este programa se elabora conjuntamente entre la Gerencia, la Subgerencia y el Departamento de Análisis.

9.1.2.3 Se somete el programa a la aprobación de la Subdirección de Control Interno.

9.1.2.4 En base al programa aprobado, la Oficina de Enlace del Departamento de Difusión ordena la suscripción o compra de los documentos -

previamente seleccionados.

9.1.2.5 El Analista de la Oficina de Documentación y Datos recibe los documentos por parte de la Oficina de Enlace, seleccionando la información que se considere de interés, para su posterior clasificación, análisis y reseña.

9.1.2.6 El Analista y el Auxiliar de la Oficina de Documentación y Datos clasifican y analizan la información, elaborando una reseña de los documentos.

Al tiempo que se realizan estas actividades, en formas especiales se van elaborando la síntesis y los índices que se requieran para localizar la información.

9.1.2.7 El Analista de la Oficina de Documentación y Datos ordena la información para su revisión.

9.1.2.8 El Jefe de la Oficina de Documentación y Datos revisa la reseña y, en caso de ser ésta procedente, ordena su mecanografía.

9.1.2.9 Las Secretarías del Departamento de Análisis escriben a máquina la reseña de los documentos, el índice y la síntesis.

9.1.2.10 Una vez terminado el trabajo mecanográfico, el material se fotocopia, formando los juegos correspondientes el Auxiliar y el Ayudante de la Oficina de Documentación y Datos, así como las Secretarías del Departamento de Análisis.

- 9.1.2.11 Una vez formados los juegos de la reseña, -
proceden a la encuadernación el Ayudante y_
el Auxiliar de la Oficina de Medios, así co
mo las Secretarias del Departamento de Aná-
lisis.
- 9.1.2.12 El Ayudante de la Oficina de Documentación_
y Datos llevará las carpetas correspondien-
tes a los funcionarios que se le indiquen.
- 9.1.2.13 Un ejemplar de la reseña de los documentos_
se envía al archivo de la propia Oficina de
Documentación y Datos.
- 9.1.2.14 En base al archivo, la Oficina de Documenta_
ción y Datos pone a disposición el documen-
to para su consulta por parte de los funcio_
narios, y específicamente para posteriores_
evaluaciones por parte de la propia Oficina
o de la de Medios.
- 9.1.2.15 Las Oficinas de Medios y de Documentación y
Datos consultan periódicamente el archivo -
para realizar las evaluaciones de informa-
ción que se consideren de interés.

9.1.3 Análisis de eventos específicos.

9.1.3.1 La Gerencia y la Subgerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas, así como el Departamento de Análisis, estudian y seleccionan conjuntamente aquellos eventos que deban analizarse de carácter financiero, agropecuario, político, económico, social, cultural, etc. Por otra parte, definen las peculiaridades que deba atender el análisis de los eventos específicos.

9.1.3.2 Se elabora un programa-presupuesto para análisis de eventos específicos, (en qué periodos se van a analizar mensual, trimestral, - semestral o anualmente; quiénes serán los responsables del análisis y a cuánto ascenderán los costos; qué eventos se van a analizar, por qué razones, en qué fechas, a qué lugares se va a asistir, etc.).

Este programa se elabora conjuntamente entre la Gerencia, la Subgerencia y el Departamento de Análisis.

9.1.3.3 Se somete el programa a la aprobación de la Subdirección de Control Interno.

9.1.3.4 En base al programa aprobado, el Analista de la Oficina de Documentación y Datos asiste al evento previamente seleccionado, recopilando toda aquella información que considere de interés, para su posterior reseña, - - -

análisis y evaluación.

- 9.1.3.5 El Analista y Auxiliar de la Oficina de Documentación y Datos, en base a la información recopilada, elaboran la reseña del evento.
- 9.1.3.6 El Analista y el Auxiliar de la Oficina de Documentación y Datos analizan la reseña para su posterior evaluación.
- 9.1.3.7 El Analista y el Auxiliar de la Oficina de Documentación y Datos elaboran una evaluación del evento reseñado.
- 9.1.3.8 El Analista de la Oficina de Documentación y Datos ordena la información para su revisión.
- 9.1.3.9 El Jefe de la Oficina de Documentación y Datos revisa la reseña y la evaluación y, en caso de ser ésta procedente, ordena su mecanografía.
- 9.1.3.10 Las Secretarías del Departamento de Análisis escriben a máquina la reseña y evaluación del evento.
- 9.1.3.11 Una vez terminado el trabajo mecanográfico, el material se fotocopia, formando los juegos correspondientes el Auxiliar y el Ayudante de la Oficina de Documentación y Datos, así como las Secretarías del Departamento de Análisis.
- 9.1.3.12 Una vez formados los juegos de la reseña y evaluación, proceden a la encuadernación el Auxiliar y el Ayudante de la Oficina de Docu

mentación y Datos, así como las Secretarías del Departamento de Análisis.

- 9.1.3.13 El Ayudante de la Oficina de Documentación y Datos llevará las carpetas correspondientes a los funcionarios que se le indiquen.
- 9.1.3.14 Un ejemplar de la reseña del evento(s) lo recibe el archivo de la Oficina de Documentación y Datos.
- 9.1.3.15 En base al archivo, la Oficina de Documentación y Datos pone a disposición la reseña y evaluación para su consulta por parte de -- los funcionarios, y específicamente para -- posteriores evaluaciones por parte de la -- propia Oficina o de la de Medios.
- 9.1.3.16 Las Oficinas de Medios y de Documentación y Datos consultan periódicamente el archivo para realizar las evaluaciones que se consideren de interés.

9.2 Procedimiento para la difusión de información noticiosa, publicitaria o técnica.

9.2.1 De difusión de información noticiosa o publicitaria.

9.2.1.1 La Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas recibe solicitud por parte de las distintas áreas del Banco para llevar a cabo trabajos de información noticiosa o publicitaria, tales como : boletines de prensa, entrevistas de prensa, conferencias de prensa, publicidad, televisión, radio, cine, cartelería, etc.

9.2.1.2 La Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas define la viabilidad de la solicitud de difusión de información noticiosa en medios, publicidad, carteles, entrevistas, conferencias, etc.

9.2.1.3 Se somete la solicitud a la aprobación de la Subdirección de Control Interno.

9.2.1.4 En base a la solicitud aprobada, la Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas ordena al Departamento de Difusión realice los trabajos necesarios. Se planea y elabora un programa idóneo a cada solicitud. Para difusión de información noticiosa en medios masivos o selectivos, se eligirán los más adecuados en función de los intereses del Banco, lo cual se fundamentará en diversos criterios, tales como : alcance cuantitativo; perfil del lector, radioescucha, televidente; orientación; experiencia de la organización

y colaboradores; costo; etc.

Para publicidad se seleccionarán aquellos medios, impresoras o despachos privados que ofrezcan la mejor calidad, costo y oportunidad en el desarrollo y entrega de los trabajos.

9.2.1.5 El Departamento de Difusión ordena a la Oficina de Producción que produzca la información idónea a la solicitud: la Sección de Información redacta el boletín para prensa, radio ó televisión; establece contacto con los medios de comunicación para arreglar conferencias y entrevistas de prensa; elabora textos para el boletín interno de noticias o para audiovisuales; etc. La Sección de Dibujo elabora diseños para el boletín interno de noticias; para los carteles de promoción deportiva, social o cultural; prepara diseños para información noticiosa; etc.

9.2.1.6 La Subgerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas supervisa el trabajo, tanto en los aspectos de fondo como en los de forma.

9.2.1.7 Una vez concluido el trabajo, la Subgerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas acude a la unidad solicitante del servicio, a fin de obtener su conformidad antes de ordenar su difusión, impresión o edición.

9.2.1.8 Una vez aprobado el trabajo, el Departamento de Difusión ordena a la Oficina de Producción difundir la información noticiosa en medios; o a la --

Oficina de Enlace, la impresión o edición, según corresponda a la solicitud.

- 9.2.1.9 La Oficina de Producción recibe la información y procede a su distribución entre los diversos medios de comunicación, a través del área de Distribución.
- 9.2.1.10 La Oficina de Enlace, en base a los criterios previamente establecidos de selección y de acuerdo a las características de la impresión o edición procede a solicitar al Departamento de Servicios Gráficos de la Gerencia de Bienes y Servicios la realización del trabajo; o bien, a esa misma Gerencia que gire sus instrucciones para la contratación de los servicios de talleres que se le indique.
- 9.2.1.11 El Departamento de Servicios Gráficos de la Gerencia de Bienes y Servicios ordena a los talleres se realice el trabajo de impresión o edición. Si esto no fuera posible, la Gerencia de Bienes y Servicios lleva a cabo la contratación de los servicios de impresión o edición que se le indique por la Gerencia de Prensa. Difusión y Relaciones Públicas.
- 9.2.1.12 La Oficina de Medios del Departamento de Análisis y las de Enlace y Producción del Departamento de Difusión, supervisan el trabajo, según sea el caso :
- La Oficina de Medios supervisa que la informa--

ción noticiosa aparezca en los medios seleccionados, en los términos establecidos con los mismos.

La Oficina de Divulgación supervisa el trabajo que se realice en materia de impresión o edición.

Una vez concluidos los trabajos relativos a la información noticiosa o a los de impresión y edición, la Oficina de Enlace supervisa los términos establecidos en la petición de servicio, tales como: cantidad, calidad, oportunidad y costo.

9.2.1.13 Una vez concluidos los trabajos de impresión o edición, la Oficina de Divulgación procede a distribuir la información en los lugares que se le indiquen.

Un ejemplar de la información noticiosa y uno de la impresión o edición se enviará al archivo de la Oficina de Documentación y Datos para su guarda y posterior consulta.

9.2.1.14 La Oficina de Enlace verifica que la factura que se le presente por parte del impresor, editor o por cualquiera de los medios, sea consecuente a los términos establecidos en cuanto a la calidad del trabajo presentado. En caso de estar correcta, la presenta al Gerente de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas.

9.2.1.15 El Gerente de Prensa, Difusión y Relaciones - -

Públicas autoriza el pago de la factura de difusión, impresión o edición, para fines de información o publicidad.

- 9.2.1.16 La Gerencia de Bienes y Servicios recibe dicha factura debidamente autorizada por el Gerente de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas, para su correspondiente liquidación.

9.2.2 Divulgación Técnica.

- 9.2.2.1 'El Comité de Divulgación Técnica' del Banco recibe solicitud por parte de las distintas áreas del mismo para publicaciones y ediciones de carácter técnico.
- 9.2.2.2 'El Comité de Divulgación Técnica' en sesión, selecciona y aprueba aquellas publicaciones o ediciones de carácter técnico que debe emitir el Banco en apoyo de sus programas y actividades.
- 9.2.2.3 La Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas recibe la solicitud de impresión, edición o circulación de publicaciones de carácter técnico por parte del 'Comité de Divulgación Técnica'.
- 9.2.2.4 La Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas ordena al Departamento de Difusión realice los trabajos necesarios. Se planea y elabora un programa de impresión, edición o circulación de material técnico, definiendo criterios de costo, calidad, oportunidad, etc.
- 9.2.2.5 La Subgerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas supervisa el trabajo, tanto en los aspectos de fondo como en los de forma.
- 9.2.2.6 Una vez concluido el trabajo, el Gerente de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas lo somete a la aprobación del 'Comité de Divulgación Técnica'.
- 9.2.2.7 Una vez aprobado el trabajo, el Departamento de Difusión ordena a las Oficinas de Divulgación y Enlace la impresión, edición o circulación de las publicaciones.

- 9.2.2.8 Las Oficinas de Divulgación y Enlace, en base a los criterios previamente establecidos de selección y de acuerdo a las características de la impresión o edición procede a solicitar al Departamento de Servicios Gráficos de la Gerencia de Bienes y Servicios la realización del trabajo; o bien, a esa misma Gerencia que gire sus instrucciones para la contratación de los servicios que se le indiquen.
- 9.2.2.9 El Departamento de Servicios Gráficos de la Gerencia de Bienes y Servicios ordena a los talleres se realice el trabajo de impresión o edición. Si esto no fuere posible, la Gerencia de Bienes y Servicios lleva a cabo la contratación de los servicios de impresión o edición que se le indiquen por la Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas.
- 9.2.2.10 Las Oficinas de Divulgación y Enlace del Departamento de Difusión supervisan el trabajo, según sea el caso: La Oficina de Divulgación supervisa el trabajo que se realice en materia de impresión o edición. Una vez concluidos los trabajos de impresión o edición, la Oficina de Enlace supervisa que se ajusten a los términos establecidos en la petición de servicio, tales como : cantidad, calidad, oportunidad, costo, etc.
- 9.2.2.11 Una vez concluidos dichos trabajos, la Oficina de Divulgación procede a distribuirlos en los lugares que se le indique.

Un ejemplar de la impresión o edición se enviará al archivo de la Oficina de Documentación y Datos para su guarda y posterior consulta.

- 9.2.2.12 La Oficina de Enlace verifica que la factura que se le presente por parte del impresor o editor, sea --consecuente a los términos establecidos en cuanto a la calidad del trabajo presentado. En caso de estar correcta, la presenta al Gerente de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas para su aprobación.
- 9.2.2.13 El Gerente de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas autoriza el pago de la factura de impresión o edición.
- 9.2.2.14 La Gerencia de Bienes y Servicios recibe dicha factura debidamente autorizada por el Gerente de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas, para su correspondiente liquidación.

9.3 Procedimiento para las actividades de relaciones públicas internas y externas.

9.3.1 De relaciones públicas externas.

9.3.1.1 La Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas recibe solicitud por parte de las distintas áreas del Banco para que se brinde alguno de los siguientes servicios :información en la materia sobre alguna institución o persona externa al Banco; establecimiento de enlace con dependencias públicas o privadas; atención de eventos especiales u organización de eventos sociales.

9.3.1.2 La Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas define la viabilidad de la solicitud y, en su caso, autoriza su atención.

9.3.1.3 En base a la solicitud aprobada, el Departamento de Relaciones Públicas realiza los trabajos necesarios: planea y elabora un programa idóneo al planteamiento de cada solicitud, ordenando su realización a la Oficina de Relaciones Públicas Externas.

9.3.1.4 La Oficina de Relaciones Públicas Externas, en base al programa previamente establecido para cada caso, otorga el servicio según la solicitud: recaba y proporciona información de dependencias o personas externas al Banco, a través de la Oficina de Documentación y Datos; establece contacto con instituciones públicas o privadas; ofrece apoyo en la organización de eventos especiales; - -

o bien, organiza eventos de carácter social.

- 9.3.1.5 En caso de que la petición de la unidad solicitante se refiera al envío de información sobre alguna institución o persona externa al Banco, la Oficina de Relaciones Públicas Externas, en base a la información procesada con anterioridad, solicita a la Oficina de Documentación y Datos proporcione la información requerida.

La Oficina de Documentación y Datos, por medio de su archivo, proporciona la información a la unidad solicitante.

- 9.3.1.6 Si la petición de la unidad solicitante se refiere al servicio de establecer contacto con alguna institución pública o privada externa al Banco, la Oficina de Relaciones Públicas Externas propone el mecanismo para establecer contacto con la entidad de que se trate, mismo que se somete a la aprobación del Gerente de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas, así como de la propia unidad solicitante. En caso de ser aprobada la propuesta, la Oficina de Relaciones Públicas Externas establece el contacto requerido.

- 9.3.1.7 Si el servicio solicitado se refiere a la organización o atención de eventos especiales en aspectos como : apoyo de edecanes, contratación de local, sonido, atención al público asistente, etc., la Oficina de Relaciones Públicas Externas es auxiliada por la de Enlace del Departamento de Difusión -

para la contratación de los servicios que se vayan a brindar.

Una vez contratados los servicios, la Oficina de Relaciones Públicas Externas lo notifica a la unidad solicitante y supervisa que el evento se desarrolle de conformidad a lo programado.

- 9.3.1.8 En caso de que la petición de la unidad solicitante se refiera a la organización de algún evento - de carácter social, la Oficina de Relaciones Públicas Externas solicita al Departamento de Difusión el apoyo para difundir la información relativa, ya sea interna o externamente, y la Oficina de Enlace le auxilia en la contratación de servicios tales como : locales, conjuntos musicales, - sonido, comida, arreglos florales, etc.
- La unidad solicitante realiza el evento y la Oficina de Relaciones Públicas Externas supervisa -- que éste se desarrolle de conformidad a lo programado.

9.3.2 De relaciones públicas internas.

- 9.3.2.1 La Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas recibe solicitud por parte de las distintas áreas del Banco para que se brinden diversos servicios : promoción de actividades deportivas, sociales o culturales; o bien, difusión de información en el Boletín Interno de Noticias.

- 9.3.2.2 La Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas define la viabilidad de la solicitud y, en

su caso, ordena al Departamento de Relaciones Pú
blicas se atienda el trabajo.

9.3.2.3 En base a la solicitud a probada, el Departamen-
to de Relaciones Públicas fija la estrategia a -
seguir: Planea, elabora y supervisa un programa_
según sea el caso de cada solicitud y ordena a -
la Oficina de Relaciones Públicas Internas que -
realice la promoción deportiva, social o cultu-
ral; o la difusión en el Boletín Interno de Noti-
cias.

9.3.2.4 La Oficina de Relaciones Públicas Internas, en -
base al programa previamente establecido para ca-
da caso, otorga el servicio idóneo a cada solici-
tud : promueve actividades deportivas, sociales_
o culturales; o bien, difunde información en el_
Boletín Interno de Noticias; para lo cual toma -
en consideración diversos criterios, tales como:
costos de contratación de servicios, publicidad_
o propaganda del evento; compra de material; etc.

9.3.2.5 Si el servicio solicitado se refiere a activida-
des deportivas, la Oficina de Relaciones Públi-
cas Internas realiza los trabajos necesarios pa-
ra su promoción : por medio de la Oficina de Re-
laciones Públicas Externas establece contacto --
con dependencias públicas o privadas que tengan_
como objetivo promover el deporte; orienta la di-
fusión en medios de comunicación o hacia el per-
sonal de la Institución a través del Departamen-

to de Difusión; fija políticas de costos en uniformes, locales, campos deportivos, etc.

El Departamento de Prestaciones Sociales de la Gerencia de Personal fija las normas a las que se sujetará la promoción deportiva.

- 9.3.2.6 Si la petición de servicio se refiere a actividades socio-culturales, la Oficina de Relaciones Públicas Internas llevará a cabo los trabajos necesarios para su promoción, tales como : el establecimiento de contactos a través de la Oficina de Relaciones Públicas Externas con dependencias públicas o privadas que pudiesen proporcionar apoyo en la atención de eventos socio-culturales; orienta la difusión de los eventos en medios de comunicación o hacia el personal de la Institución a través del Departamento de Difusión; etc. El Departamento de Prestaciones Sociales de la Gerencia de Personal fija las normas a las que se sujetará la promoción socio-cultural; la Oficina de Promotoras Voluntarias establece prioridades y, en lo general, sanciona dicha promoción.

- 9.3.2.7 Si el servicio solicitado se refiere a la difusión de información en el Boletín Interno de Noticias, la Oficina de Relaciones Públicas Internas prepara dicha información para su publicación en el Boletín.

El Consejo Editorial del Boletín, presidido por la Gerencia de Personal, analiza la información

destinada al mismo. En caso de encontrarla idónea, la aprueba y la envía al Gerente de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas para su revisión. Una vez revisado el contenido del Boletín Interno de Noticias por parte del Gerente de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas, se procede a su edición como responsabilidad de la Oficina de Relaciones Públicas Internas, la cual solicita al Departamento de Difusión el apoyo correspondiente.

El Departamento de Difusión prepara la edición relativa.

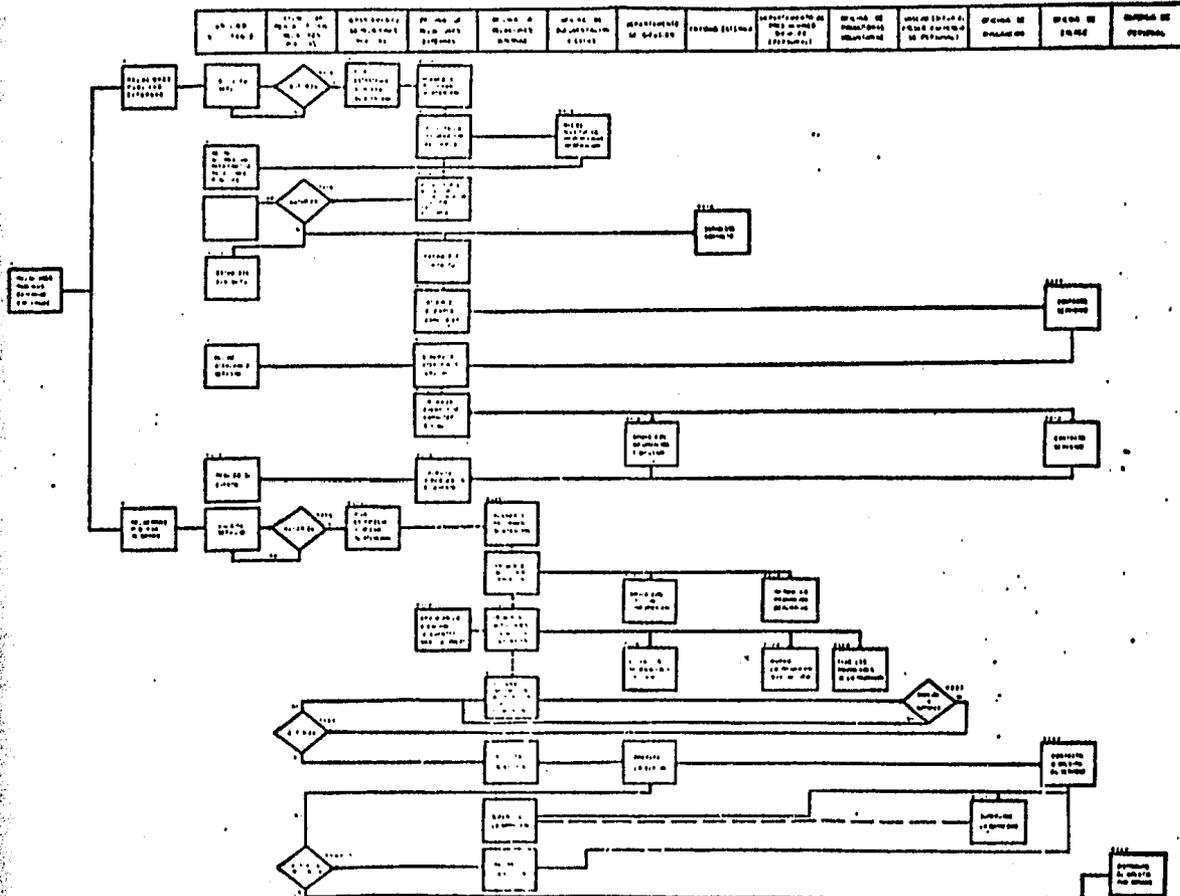
La Oficina de Enlace ordena la impresión al Departamento de Servicios Gráficos o propone la contratación externa del servicio, lo cual somete al Gerente de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas para la aprobación.

Las Oficinas de Relaciones Públicas Internas y de Divulgación, supervisan los trabajos de impresión.

Una vez concluidos, la Oficina de Relaciones Públicas Internas recibe los trabajos y los somete a la aprobación del Gerente de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas para su distribución.

Una vez autorizada ésta, se envía el Boletín Interno de Noticias a la Gerencia de Personal para que se reparta por medio de nómina.

9.3 PROCEDIMIENTO PARA LAS ACTIVIDADES DE RELACIONES PUBLICAS EXTERNAS E INTERNAS



0. MECANISMOS DE COORDINACION INTER-INSTITUCIONAL.

10.1 Generales.

- 10.1.1 La Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas plantea a la Subdirección de Control Interno sus necesidades de recursos materiales, -- servicios, recursos financieros y personal para el cumplimiento de sus programas y objetivos.
- 10.1.2 La Subdirección de Control Interno aprueba los programas-presupuesto y solicita se proporcionen a la Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas los recursos que requiera para su adecuado funcionamiento.
- 10.1.3 En base a los programas-presupuesto aprobados para la Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas.
- a) La Gerencia de Bienes y Servicios le proporciona los recursos materiales y servicios correspondientes.
 - b) La Gerencia de Presupuesto le proporciona los recursos financieros correspondientes.
 - c) La Gerencia de Personal le proporciona los recursos humanos correspondientes.
- 10.2 En el análisis de medios de comunicación, documentos especializados o eventos específicos.
- 10.2.1 La Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas planea, dirige, organiza, coordina, opera, controla y evalúa el servicio de análisis.
- 10.2.2 La Subdirección de Control Interno aprueba el --

programa-presupuesto.

- 10.2.3 Las unidades con jerarquía de Gerencia, similar o superior solicitan servicio de análisis de medios de comunicación, documentos especializados o eventos específicos a la Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas.
- 10.3 En la difusión de información noticiosa, publicitaria o técnica.
 - 10.3.1 La Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas planea, organiza, dirige, coordina, opera, controla y evalúa el servicio de difusión noticiosa, publicitaria o técnica.
 - 10.3.2 La Subdirección de Control Interno aprueba el programa-presupuesto del servicio de difusión de información.
 - 10.3.3 Las unidades con jerarquía de Gerencia, similar o superior, solicitan servicio de difusión de información noticiosa o publicitaria a la Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas. La divulgación de información técnica, la solicita al 'Comité de Divulgación Técnica'.
 - 10.3.4 El 'Comité de Divulgación Técnica' (integrado por un representante de la Dirección General; un Secretario; y un Representante por cada una de las siguientes unidades : Dirección Adjunta, Subdirecciones Generales de Finanzas, Crédito, Administración, Fiduciaria, y un representante de la Subdirección de Control Interno que recae en el Geren-

te de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas), - solicita servicio de divulgación de información_ técnica a la Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas.

10.3.5 El Departamento de Servicios Gráficos de la Gerencia de Bienes y Servicios presta el servicio_ de impresión, edición y encuadernación de información noticiosa, publicitaria o técnica.

10.3.6 La Gerencia de Bienes y Servicios es el enlace - para la contratación y pago de facturas por servicios de difusión de información noticiosa, publicitaria o técnica.

10.4 En las relaciones públicas externas e internas.

10.4.1 La Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas planea, organiza, dirige, coordina, opera, controla y evalúa el servicio de relaciones públicas externas e internas.

10.4.2 La Subdirección de Control Interno aprueba el -- programa-presupuesto del servicio de relaciones_ públicas externas e internas.

10.4.3 La Gerencia de Personal norma los criterios de - promoción deportiva y socio-cultural; preside el Consejo Editorial del Boletín Interno de Noticias; distribuye el Boletín entre el personal de la institución por medio de nómina.

10.4.4 Las unidades con jerarquía de Gerencia, similar_ o superior, solicitan servicio de relaciones públicas externas o internas: información; enlace;

atención u organización de eventos; promoción deportiva y socio-cultural; difusión de información destinada al personal.

10.4.5 La Oficina de Promotoras Voluntarias establece -- las prioridades de eventos socio-culturales y solicita servicios de apoyo en esta actividad.

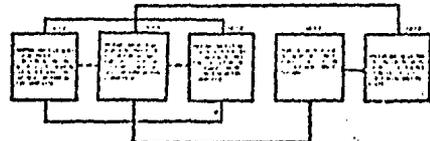
10.4.6 El Consejo Editorial del Boletín Interno de Noticias, presidido por la Gerencia de Personal, - -- aprueba el contenido del Boletín y solicita su revisión y publicación a la Gerencia de Prensa, Difusión y Relaciones Públicas.

10. MECANISMOS DE COORDINACION INTER-INSTITUCIONAL

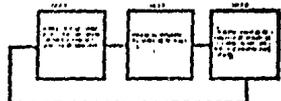
UNIDAD
FUNDADA

SECRETARÍA DE DEFENSA Y FUERZAS ARMADAS	SECRETARÍA DE AGRICULTURA	SECRETARÍA DE TRABAJO	SECRETARÍA DE COMERCIO EXTERNO Y TURISMO	SECRETARÍA DE INDUSTRIA Y ENERGÍA	SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO Y DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN	SECRETARÍA DE ECONOMÍA	SECRETARÍA DE COMUNICACIONES	SECRETARÍA DE CULTURA	SECRETARÍA DE EDUCACIÓN	SECRETARÍA DE SALUD	SECRETARÍA DE DEPORTES	SECRETARÍA DE MAYORÍA DE EDAD	SECRETARÍA DE MAYORÍA DE EDAD
---	------------------------------	--------------------------	--	--------------------------------------	---	---------------------------	---------------------------------	--------------------------	----------------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

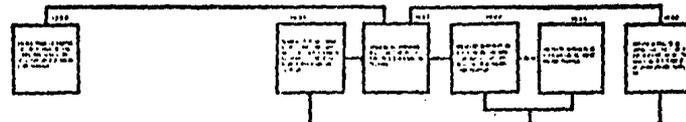
UNIDAD
GENERAL



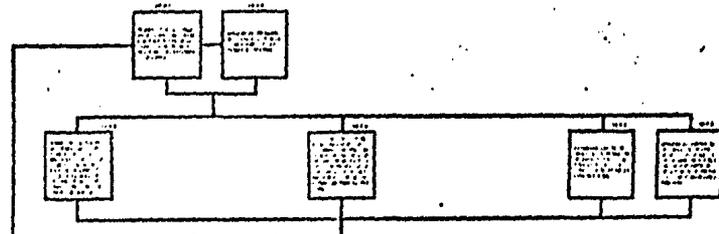
UNIDAD
DE SERVICIOS
COMPLEMENTARIOS
DE SERVICIOS
COMPLEMENTARIOS



UNIDAD
DE SERVICIOS
COMPLEMENTARIOS
DE SERVICIOS
COMPLEMENTARIOS



UNIDAD
DE SERVICIOS
COMPLEMENTARIOS
DE SERVICIOS
COMPLEMENTARIOS



ANEXO 7

GERENCIA DE PRENSA, DIFUSION Y RELACIONES PUBLICAS
PROGRAMA-PRESUPUESTO ANUAL (1979)

PROGRAMA	OBJETIVO	RECURSOS HUMANOS		RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS	TOTAL
		PUESTO	INGRESO TOTAL		
Educación y Programa-	Planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las funciones - que tiendan a fortalecer la imagen externa e interna del Banco Nacional de Crédito Rural, S. A.	Gerente	\$ 184,000.00	Mobiliario y equipo: 100,000.00	
		Subgerente	510,000.00	Material de oficina: 50,000.00	
		Secretaría de Gerente	201,705.00	Insumos de trabajo: 50,000.00	
		Secretaría de Subgerente	201,705.00		
		Chofer de Gerente	131,240.00		
TOTAL			\$ 1'928,650.00	\$ 200,000.00	\$ 2'128,650.00
Análisis de medios de comunicación, y análisis de documentos especializados y eventos específicos.	Establecer un sistema de análisis y evaluación de información noticiosa, técnica y especializada que aparezca en medios masivos o selectivos de comunicación; así como la reseña y evaluación de documentos y eventos específicos, a efecto de prestar un servicio oportuno para los funcionarios del Banco.	Jefe del Departamento de Análisis	\$ 381,650.00	Mobiliario y equipo: 328,500.00	
		Jefe de la Oficina de Medios	269,535.00	Material de oficina: 265,000.00	
		Jefe de la Oficina de Documentación y Datos	269,535.00	Insumos de trabajo: 350,000.00	
		Analista de Medios	201,705.00	Viajes: 150,000.00	
		Analista de Medios	201,705.00	Vehículos: 50,000.00	
		Analista de Documentación y Datos	201,705.00	Servicios: 100,000.00	
		Secretaría del Jefe del Departamento de Análisis	151,725.00		
		Secretaría del Jefe del Departamento de Análisis	151,725.00		
		Auxiliar de la Oficina de Medios	148,240.00		
		Auxiliar de la Oficina de Documentación y Datos	148,240.00		
		Ayudante de la Sección de Medios	108,460.00		
		Ayudante de la Sección de Documentación y Datos	108,460.00		
		TOTAL		\$ 2'342,685.00	\$ 1'243,500.00

3. Difusión

3.1 Información noticiosa y publicitaria.

3.2 Información técnica.

Difundir información noticiosa, técnica-especializada y de publicidad sobre los objetivos, actividades y programas del Banco, a fin de fortalecer su imagen interna y externa.

Jefe del Departamento de Difusión	\$ 381,650.00
Jefe de la Oficina de - Producción	269,535.00
Jefe de la Oficina de Enlace	269,535.00
Jefe de la Oficina de Divulgación	269,535.00
Jefe de la Sección de Información	201,705.00
Jefe de la Sección de Debajo	201,705.00
Jefe de la Sección de Fotografía	201,705.00
Jefe de la Sección de - Programas y Selección	201,705.00
Jefe de la Sección de - Circulación y Edición	201,705.00
Redactor	174,930.00
Dibujante	174,930.00
Fotógrafo	174,930.00
Fotógrafo	174,930.00
Laboratorista	174,930.00
Secretaría del Jefe del Departamento de Difusión	151,725.00
Secretaría del Jefe de la Oficina de Producción	114,240.00
Secretaría del Jefe de - la Oficina de Enlace	114,240.00
Secretaría del Jefe de la Oficina de Divulgación	114,240.00
Secretaría del Jefe de la Sección de Información	108,460.00
Responsable de Distribución	148,240.00
Auxiliar de la Oficina de Enlace	148,240.00
Auxiliar de la Sección de Programas y Selección	148,240.00
Auxiliar de la Sección de Edición y Circulación	148,240.00

Mobiliario y equipo:	300,000.00
Material de oficina:	50,000.00
Insumos de trabajo:	550,000.00
Vehículos:	120,000.00
Difusión de Información:	5'000,000.00
Publicidad:	5'000,000.00
Información Técnica:	<u>5'000,000.00</u>

Chofer	131,240.00
Motociclista	108,460.00
Motociclista	<u>108,460.00</u>

SUBTOTAL	\$ 4'617,455.00	\$ 16'020,000.00	\$ 20'637,455.00
----------	-----------------	------------------	------------------

4. Relaciones Públicas	Establecer un sistema de relaciones públicas internas y externas que permita la vinculación del personal del Banco a los objetivos institucionales, así como que facilite a los funcionarios el contacto con instituciones y personas externas al mismo, a fin de dar fluidez al logro de los objetivos o a la ejecución de las funciones y actividades encomendadas.	Jefe del Departamento de Relaciones Públicas Jefe de la Oficina de Relaciones Públicas Internas Jefe de la Oficina de Relaciones Públicas Externas Jefe de la Sección de Promoción Deportiva Jefe de la Sección de Promoción Social Jefe de la Sección de Promoción Cultural Jefe de la Sección de Boletín Interno Analista de Relaciones Públicas Externas Analista de Relaciones Públicas Externas Secretaría del Jefe del Departamento de Relaciones Públicas Secretaría del Jefe de la Oficina de Relaciones Públicas Internas Secretaría del Jefe de la Oficina de Relaciones Públicas Externas Auxiliar de la Sección de Promoción Deportiva Auxiliar de la Sección de Promoción Social	\$ 381,650.00 269,535.00 269,535.00 201,705.00 201,705.00 201,705.00 201,705.00 201,705.00 201,705.00 201,705.00 151,725.00 114,240.00 114,240.00 148,240.00 148,240.00	Mobiliario y equipo: 100,000.00 Promoción Deportiva: 250,000.00 Promoción Social: 500,000.00 Promoción Cultural: 500,000.00 Boletín Interno: 1'200,000.00 Atención de Eventos: 250,000.00 Organización Eventos: <u>750,000.00</u>
------------------------	---	--	---	---

Auxiliar de la Sección -
de Promoción Cultural 148,240.00
Auxiliar de la Sección -
de Boletín Interno 148,240.00

SUBTOTAL

\$ 3'104,115.00

\$ 3'550,000.00 \$ 6'654,115.00

GRAN TOTAL

\$ 11'992,905.00
.....

\$ 21'013,500.00 \$ 33'006,405.00
.....

GERENCIA DE PRENSA, DIFUSION Y RELACIONES PUBLICAS

PROGRAMA-PRESUPUESTO ANUAL (1979)

(S I N T E S I S)

P R O G R A M A	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS	T O T A L
1. Dirección y Programación	\$ 1'928,650.00 (5)	\$ 200,000.00	\$ 2'128,650.00
2. Análisis de Información	2'342,685.00 (12)	1'243,500.00	3'586,185.00
3. Difusión de información noticiosa, publicitaria y técnica	4'617,455.00 (26)	16'020,000.00	20'637,455.00
4. Relaciones Públicas Ex- ternas e Internas	3'104,115.00 (16)	3'550,000.00	6'654,115.00
GRAN TOTAL	<u>\$11'992,905.00 (59)</u> =====	<u>\$21'013,500.00</u> =====	<u>\$33'006,405.00</u> =====

3. C O N C L U S I O N E S

3.1 Aunque el caso aquí presentado corresponde a una pequeña - unidad dentro de la administración pública federal, considera - que la metodología y las técnicas utilizadas pueden servir de - apoyo o de base, según sea el caso, en cualquier oficina de go - bierno, y más específicamente en aquellas unidades que tengan - funciones de comunicación social.

3.2 Como expusimos en este documento los factores de cambio se presentan constantemente. Es indispensable preveer ante todos - esos cambios. En primer lugar se deben ajustar a la realidad de la organización, en segundo, al medio ambiente que rodea a cada - organización y en tercero, el poder utilizar la metodología y - técnicas adecuadas, para no caer en la espontaneidad e improvi - saciones.

3.3. Como apuntamos en el punto anterior, hay que considerar - la realidad de las organizaciones. Los cambios no deben ser utó - picos, sino que hay que analizar una serie de factores : recur - sos presupuestales, recursos materiales, recursos humanos y téc - nicos necesarios y adecuados al cambio. Sobre todo habría que - evaluar los momentos políticos en que se encuentra la organiza - ción. Se debe de contar con el apoyo para lograr el cambio en - las mejores condiciones. No hay que buscar por sí mismo el efi - cientismo con el cambio, habrá que conseguir que los recursos - existentes se adapten a la nueva organización, mediante cursos - de capacitación, motivación, estímulos, buen ambiente de traba - jo. Analizar los presupuestos, el mobiliario y equipo, procedi -

mientos, funciones, sistemas, técnicas, etc.

3.4 El medio ambiente que rodea a cada organización pública es muy complejo, para tal efecto las herramientas que nos proporcionan otras ciencias resultan de primordial importancia para comprender con claridad aquéllas antes a las que se va a afectar o beneficiar con el cambio. Se trata de que ciencias como la psicología, sociología, economía, derecho, política nos ayuden a analizar y tomar la decisión más adecuada a cada caso.

3.5 Las técnicas con que contamos en la actualidad : planeación, programación, toma de decisiones, sistemas de información organización y métodos, sistemas de adquisiciones, administración por objetivos, administración por programas, etc., deben de ser conocidas y empleadas en forma congruente en los cambios. El estudio de las organizaciones se puede realizar utilizando en forma adecuada las técnicas ya enunciadas.

3.6 Habría que apuntar en las conclusiones, como un ejemplo de cambio organizacional, un caso que tiene que ver en la actualidad con todos los estudiosos y profesionales de la carrera de Administración Pública : la Reforma Administrativa, que en su inicio contempló el cambio de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado por el de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y posteriormente otros acuerdos como son el de Sectorización, CIDAP, Organización y Métodos, Oficinas de Información, Sugerencias y Quejas, etc., así como de varias etapas del programa de Reforma Administrativa para evaluar sus resultados. Cinco son los objetivos de la Reforma Administrativa : - -

organizar al gobierno para organizar al país; aportar la programación como instrumento fundamental de gobierno; sistematizar la administración y el desarrollo del personal público federal; contribuir al fortalecimiento de la organización política y del federalismo en México y, mejorar la administración de justicia. Habría que considerar un punto muy importante que menciona -- Alejandro Carrillo Castro en el libro titulado "Administración Pública y Cambio Social" y dice "Cabría aclarar que las etapas en las que se ha dividido el proceso de reforma administrativa son meras convenciones para análisis y evaluación, ya que en -- realidad se trata de una tarea permanente que debe orientarse -- a alcanzar el modelo de país al que aspiramos para el siglo próximo".

Al respecto, yo señalaría que a la fecha dicha Reforma no ha podido cumplir con sus propósitos y posiblemente no los logre en un futuro, porque no ha ajustado sus programas a varios de los siguientes puntos que ya he tocado con anterioridad en las conclusiones : 1. Sus programas no se han podido realizar en su totalidad porque no han sido enfocados a la realidad del pueblo mexicano. 2. No se ha podido cambiar la mentalidad tradicional del personal público, que viene arrastrando vicios de tiempos atrás. Estas personas que son las encargadas a realizar en la práctica las nuevas disposiciones no han querido o podido poner en operación los mismos y es que estos cambios afectan intereses particulares o institucionales. 3. La Reforma Administrativa no ha podido ser globalizadora, los cambios se han realizado en forma particular, atacando a veces problemas de coordinación, a veces de capacitación, a veces de información, a veces de --

servicios, etc.

Estos puntos tratados nos conlleva a reflexionar que los estudios o investigaciones realizadas con anterioridad no fueron -- ajustados a la realidad y la decisión política de implantarla -- no ha cumplido con los propósitos enunciados. Es necesario y el país los requiere que el gobierno a través de su administración pública cumpla con ciertos objetivos como son : brindar bienes_ y servicios a la sociedad, mínimos de bienestar, justicia, em-- pleo, distribución equitativa del ingreso.

3.7 La toma de decisiones es una parte fundamental en el presente trabajo. Para presentar a la autoridad que va a aprobar -- el proyecto se le debe de presentar un documento bien elaborado con alternativas y en base a investigaciones y análisis de la -- problemática de cada organización.

3.8 Es indispensable que los cambios que se vayan presentando dentro de la administración pública mexicana no sean elabora-- dos de manera espontánea y arbitraria, es necesario que estu-- diemos de manera profunda a la organización, a su medio ambien_ te, a las técnicas para que la persona o personas encargadas -- de tomar la decisión del cambio no se vayan a equivocar. Es -- frecuente en México las decisiones políticas de resolver de in_ mediato un problema, sin considerar que a su alrededor existen un sin fin de problemas.

3.9 Se debe de contar, en cualquier casos de cambios en las -- organizaciones, con los apoyos de las demás unidades de la de-- pendencia.

3.10 Se debe de contar con capacidad administrativa para alcanzar los objetivos del gobierno. Deben de existir objetivos claramente definidos, que vayan de acuerdo al cambio propuesto y precisamente con una organización capaz de llevarlos a cabo.

3.11 La falta de información dentro de la administración pública es muy frecuente, esto limita la adecuada toma de decisiones.

3.12 Es necesario que la administración pública cuente con personal preparado, calificado y responsable, en la cantidad y calidad indispensable para dar soluciones adecuadas a la problemática social.

3.13 Es necesario que una vez implantados los cambios en cualquier organización pública se vayan aplicando cambios subsecuentes.