

**UNAM**  
**POSGRADO**



00661

Ciencias de la  
Administración

Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

*Examen General de Conocimientos*

Caso Práctico

La Planeación Estratégica, elemento esencial para el  
cumplimiento de los objetivos de la Unidad de  
Comunicación Social "Caso de la CNA"

Que para obtener el grado de:

**Maestra en Administración (Organizaciones)**

**P r e s e n t a: Maricela Ramírez Hernández**

Tutor: M. A. Julio Alonso Iglesias

Septiembre de 2005

0350934



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

*A mi madre y hermanos por su apoyo incondicional y motivación permanente*

*A la Comisión Nacional del Agua por el impulso a la capacitación y desarrollo del conocimiento que hicieron posible este proyecto*

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.  
NOMBRE: Marcela Ramirez Hernandez  
FECHA: 6 - Noviembre - 2005  
FIRMA: Marcela Ramirez Hernandez

*A Kari y mis compañeros de la maestría por su apoyo constante para alcanzar este meta*

*A los profesores de la maestría por transmitirnos su valioso conocimiento*

## INDICE

	PAGINA
<b>Introducción</b>	<b>VII</b>
<b>I Planteamiento del problema</b>	<b>1</b>
<b>II Marco conceptual</b>	<b>7</b>
1.- Teorías administrativas y organizacionales que influyen en la planeación de la Unidad de Comunicación Social	9
1.1 ¿Que es una organización?	9
1.2 Tipos de organizaciones	10
1.3 Modelo burocrático de Max Weber	12
1.4 Teoría de las relaciones humanas	16
1.5 Teoría neoclásica de la administración	17
1.6 Teoría de los sistemas en la organización	18
2. La planeación en las organizaciones	19
2.1 Qué es la planeación	19
2.2. Planeación integrativa o integral	22
2.3. La planeación estratégica y operativa	22
2.4 La calidad en las organizaciones	23
2.5 Teorías de la organización y su vinculación con la comunicación y la planeación I	24
2. 6 ¿Qué es la comunicación?	25
2.7 Otras funciones de la comunicación	27
<b>III Marco de referencia</b>	<b>31</b>
1 ¿Qué es la Comisión Nacional del Agua?	33
1.1 Orígenes	33
1.2 Misión, Visión y Objetivos	34
1.3. Estructura general	35
1.4 ¿Qué es la Unidad de Comunicación Social?	37

1.5 Misión, Visión y Objetivos	37
1.6 Marco jurídico	38
1.7 Funciones de la Unidad de Comunicación Social	42
1.8 Estructura organizacional actual de la UCS	44
<b>IV Metodología de caso</b>	<b>47</b>
1.1 Aplicación de la investigación experimental en la planeación de la UCS	49
1.2 Aplicación del Modelo transeccional en la planeación de la UCS	49
<b>V Desarrollo del caso</b>	<b>53</b>
1 Esfuerzos para poner en marcha la planeación en la Unidad de Comunicación Social	55
1.1 La Planeación de la UCS y su vinculación con el DAS-G	61
1.2 Aplicación del Subcriterio 5 de planeación estratégica de Modelo de calidad INTRAGOB en la UCS	66
1.3 Requerimientos de aplicación del Subcriterio 5	67
1.4 Problemática de la planeación en la UCS	71
1.5 Importancia de la planeación en las Unidades de Comunicación Social	74
1.6 Sistema de planeación estratégica para la UCS	76
1.7 Propuesta para planear estratégicamente	79
1.8 Beneficios de la planeación estratégica	84
<b>VI Conclusión</b>	<b>87</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>90</b>
<b>Anexos</b>	<b>93</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio de caso ha tomado como tema principal la planeación en la Unidad de Comunicación Social como elemento esencial para el cumplimiento de sus objetivos y de la Comisión Nacional del Agua como institución gubernamental.

La planeación en las instituciones de gobierno es un tema de difícil aplicación, ya que al igual que en otras áreas se considera que la planeación no es necesaria, ya que se conoce tan también el trabajo de las oficinas que no se requiere planear, o bien, que el trabajo es tan ordenado que con ello se cumplen los objetivos.

La mayoría de los líderes que piensan de esta manera porque así han trabajado por varios años y han alcanzado los resultados que esperaban, sin embargo, los costos para lograrlo fueron demasiado altos en recursos materiales, humanos y financieros.

Pero no solamente las unidades de comunicación tienen la falsa idea de que la planeación de sus actividades es innecesaria, la mayoría de las instituciones de gobierno presenta ese problema. Es sólo hasta hace una década que las organizaciones gubernamentales comenzaron a aplicar la planeación en sus áreas.

Los problemas que se pueden resolver y evitar planeando estratégicamente son innumerables, ello depende de la naturaleza de las organizaciones y en especial de las áreas donde se aplica.

Por ello, en el primer capítulo de este caso de estudio se describe de manera particular la problemática que enfrenta la Unidad de Comunicación Social, que básicamente tiene que ver con la optimización de los recursos materiales y humanos.

Pese a que se han llevado a cabo esfuerzos por planear las actividades y junto con la Comisión Nacional del Agua de aplicar programas y sistemas de calidad que llevan implícitos y muy detallados los procesos de planeación, los resultados pueden considerarse como positivos, pero son insuficientes.

El planteamiento del problema permitirá dejar claro cual es el objeto de estudio y derivar luego de un análisis en una propuesta de solución.

En el segundo capítulo se plantearán varias teorías organizacionales, cuyas propuestas serán de utilidad para identificar las características y las estructuras que dan origen a las instituciones gubernamentales y que permiten ubicar la razón de ser de las instituciones y también de sus limitantes administrativas.

La teoría de Max Weber es fundamental para conocer a la Unidad de Comunicación Social y entender los orígenes de la burocracia y de su estructura organizacional, así como de la manera en que se planean sus actividades y que no se han modificado mucho hasta nuestro tiempo.

Analizar a las organizaciones gubernamentales es complicado, ya que aún conservan la rigidez de las estructuras burocráticas, pero con el paso del tiempo han recibido influencia de otras corrientes y las han adoptado, lo que las transforma y les da características especiales.

Por ello, es necesario conocerlas y retomarlas, tal es el caso de la teoría humanista que toma en cuenta las necesidades de las personas que trabajan para la organización, y en este caso tomar en cuenta al personal de la Unidad de Comunicación e integrarlos como seres humanos será de gran ayuda.

La teoría clásica de la administración sienta las bases de la planeación, la cual será enriquecida con otras teorías, pero es la que proporciona mayor claridad en los conceptos de la planeación.

La teoría de sistemas también es necesaria para conocer a la Unidad de Comunicación Social como parte de un todo, donde interactúa cada una de sus partes. En este caso, el todo será la CNA, el cual también está influenciado por un ambiente externo.

Finalmente, se ubicará la planeación y su vinculación con la Unidad de Comunicación, en particular la influencia que ha tendido sobre la organización y en este caso esa es la razón de ser la Unidad, por lo que la influencia será determinante para su funcionamiento.

En el capítulo tres se conocerá detalladamente el objeto de estudio, es decir, a la Unidad de Comunicación, se presentará su misión, visión, objetivos, estructuras, y sus funciones.

Asimismo se conocerán la estructura del la CNA como parte de ese sistema y se describirá la Misión Visión y Objetivos de la CNA, ya que a ellos habrán de alinearse los de la Unidad de Comunicación., además de presentar la naturaleza e la institución.

Con el propósito de identificar las funciones de la Unidad se describe también como referencia la reglamentación formal que establece el marco regulatorio, es decir, todas las normas y reglas que rigen el funcionamiento de la Unidad, así como sus atribuciones y que son determinantes para aplicar la planeación estratégica.

El planteamiento metodológico es importante para determinar la forma en que será analizado el problema y también como será presentada la propuesta de solución a la problemática.

En el capítulo cuatro se utilizará la metodología de un análisis no experimental, dado que es un estudio de caso y no se tratará de comprobar una variable, sino que de analizar las existentes y sus consecuencias y darles una solución.

Por otra parte se hará un análisis transeccional, ya que se estudiará un sólo aspecto de la Unidad, en este caso la planeación en un periodo determinado.

Como se manejará el tema apoyado en la teoría de sistemas se utilizarán las herramientas de síntesis y análisis.

Finalmente, en el capítulo cinco haremos un análisis de las variables que influyen la planeación de la Unidad de Comunicación Social, así como de los esfuerzos que se han aplicado en la CNA y plantear una propuesta de solución.

Se revisarán cada uno de los esfuerzos y se presentará un señalamiento de los errores cometidos para sobre ellos aplicar una propuesta de mejora.

Finalmente se presentarán los elementos de la planeación estratégica integral y se hará la propuesta general de acuerdo a la problemática encontrada para que la planeación de la Unidad mejore y pueda contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.

**CAPÍTULO I**

**PLANTEAMIENTO DEL**

**PROBLEMA**

## **I Planteamiento del problema**

Las áreas de comunicación de las instituciones de gobierno, al igual que la Unidad de Comunicación Social de la Comisión Nacional del Agua (CNA), le dan poca importancia a la planeación estratégica como parte de su funcionamiento, y a la fecha siguen programas tradicionales de organización.

Han confundido a la comunicación con las relaciones públicas y por tanto no se han establecido planes alineados a los programas estratégicos, por eso los esfuerzos están enfocados al posicionamiento de la imagen institucional o en su caso a atender las necesidades de los medios de comunicación, sin tomar en cuenta intereses internos de la Unidad, ni de los recursos humanos.

En la CNA y en la Unidad de Comunicación se han hecho esfuerzos por aplicar programas de planeación y administración, pero éstos son aislados y resultan insuficientes, en otros casos no corresponden a las necesidades del área, ya que se copian de otras áreas cuya naturaleza es diferente.

El tema de la comunicación organizacional como parte de la administración está a nivel de teoría y en muy pocas instituciones de gobierno es conocido y aplicado, en otros casos al personal de las áreas de Comunicación Social a quien se les encarga la tarea tienen poco conocimiento del tema y por tanto su aplicación es incompleta.

Este problema no es exclusivo de las instituciones de Gobierno, pues su aplicación en las organizaciones mexicanas inició apenas en la década de los ochenta cuando comenzó la certificación de los procesos de calidad.

El Tratado de Libre Comercio, en 1994, la apertura comercial y la globalización obligaron a las empresas e instituciones a tomar en cuenta a las áreas de comunicación y a retomar algunas teorías para adaptarlas y aplicarlas.

Según la Norma de Calidad ISO-9000, es una obligación de las empresas certificadas contar con áreas de comunicación, establecer políticas de comunicación interna y externa y llevar a cabo la planeación de sus actividades.

Debido a ello, los programas de comunicación organizacional y de planeación estratégica se han puesto en marcha en las instituciones de gobierno como una moda del programa denominado Gobierno con Calidad, pero sin darle la importancia que representa.

En la mayoría de los casos se da cumplimiento a los requerimientos de los programas solicitados, sin tener conocimiento de lo que se pide y de lo que se envía, sólo se cubre el trámite sin tomar en cuenta su factibilidad.

Esto ha derivado en programas mal planeados, dispendio de recursos, malestar del personal y programas que no corresponden a la realidad, lo que afecta no sólo a las áreas de comunicación, sino a las instituciones, ya que se abordan programas ficticios.

Existe la idea de que las actividades en las oficinas de comunicación por su naturaleza no se pueden planear, ya que depende del trabajo que generan otras áreas, específicamente de la Dirección, es decir, son áreas reactivas y no proactivas.

La Unidad de Comunicación Social de la Comisión Nacional del Agua tiene creencias similares y sólo ha cumplido con los requerimientos de las áreas que tienen que ver con planeación estratégica para cubrir el requisito.

El desconocimiento de la administración es evidente, ya que la conducción de áreas estratégicas están a cargo de personas que no cuentan con el perfil y los conocimientos básicos requeridos para el manejo de personal, así como para la planeación de los recursos financieros, materiales y humanos.

Al igual que en otras área de gobierno se responde a los “bomberazos”, sin realizar un programa de trabajo previo con sus respectivos objetivos y estrategias.

Como resultado de esta falta de planeación, la Unidad de Comunicación Social enfrenta problemas como la carencia de recursos en unas partidas presupuestales y sobrantes en otras, retrasos en la entrega de materiales, concentración de personal en áreas poco productivas y falta de personal en otras que derivan en incumplimiento de sus objetivos.

A pesar de contar con el apoyo para incrementar la plantilla de personal y elevarla de 15 a 59 empleados, los productos informativos siguen siendo los mismos y en algunos casos como los impresos ni siquiera se ha cubierto el 25 por ciento de lo programado en años anteriores, con la operación de un tercio del personal.

Cabe resaltar que hay áreas como la de Difusión donde se ha incrementado considerablemente la producción y difusión de campañas, algunas han sido acertadas, pero otras más no alineadas a los objetivos de los documentos rectores como el Programa Nacional Hidráulico y la Ley de Aguas Nacionales.

Por ese motivo, la presente investigación pretende hacer una propuesta o guía para la Unidad de Comunicación Social de la CNA de cómo llevar a cabo un programa de planeación estratégica y operativa a fin de dar cumplimiento a los programas institucionales y a generar otros que reduzcan los tiempos perdidos, el trabajo doble y genere bienestar al personal que la integra.

Asimismo busca vincular la importancia de la planeación en las áreas de comunicación para extender el beneficio a la institución en general.

# **CAPITULO II**

# **MARCO CONCEPTUAL**

## **1.- Teorías administrativas y organizacionales que influyen en la planeación de la Unidad de Comunicación Social**

La Unidad de Comunicación Social es el área de apoyo o área staff de la Comisión Nacional del Agua (CNA), cuyas funciones están establecidas en el Reglamento Interior de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, quien es su institución rectora.

Dentro de estas funciones se encuentra la de informar a la sociedad de las acciones y programas que se llevan a cabo dentro de la institución y que tienen que ver con el cuidado y la preservación del recurso agua, considerado estratégico y de seguridad nacional.

Al igual que otras instituciones gubernamentales, la Unidad de Comunicación Social de la CNA posee una estructura burocrática, con una marcada división del trabajo, donde las estructuras de poder están definidas de manera muy estricta, a fin de dar un óptimo funcionamiento a la organización.

Para entender a esta organización y evaluar sus avances en materia administrativa y de planeación, el presente estudio de caso tratará de apoyarse en diversas teorías organizacionales, que describan las características de los tipos de organizaciones existentes.

### **1.1-¿Qué es la organización?**

Primero, es necesario dejar establecido que es una organización:

“Una organización es un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos, mediante el trabajo humano y recursos naturales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas, etc.)”<sup>1</sup>

“Las organizaciones disponen de una determinada estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades, están orientados a ciertos objetivos y se

---

<sup>1</sup> Daniel Gardez, Organizaciones y Administración. Mc. Graw Hill, 1993. pág. 7

caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes, poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos”<sup>2</sup>.

Para James A. F. Stoner, la organización es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de un grupo en una forma tal que puedan lograr los objetivos de manera eficiente<sup>3</sup>.

Sin duda, las organizaciones se constituyen bajo un propósito, sus acciones están encaminadas directa o indirectamente al logro de sus objetivos, los cuales pueden ser, económicos, sociales, políticos, de servicios, técnicos, etc.

Las organizaciones son importantes porque representan agrupaciones sociales que se forman dentro de la sociedad y reflejan valores y necesidades lo que permite la convivencia civilizada dentro de ella, así como alcanzar los objetivos para los cuales fueron creadas.

### **1.1 Tipos de organizaciones**

Algunos autores como, Carlos Bonilla señalan que existen dos tipos de organizaciones, las formales e informales, las cuales se determinan en función de la estructura que poseen y por la interrelación de las personas dentro de la misma.

“Las organizaciones formales pueden identificarse como las que poseen un sistema de división del trabajo que da como resultado su estructura formal, es decir, las actividades que son conscientemente coordinadas para conseguir un objetivo predeterminado”<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> STONER James y Fredman Edward *Administración*, págs. 4-5.

<sup>4</sup> BONILLA Gutiérrez Carlos. *La comunicación función básica de las relaciones públicas*, pág. 16

En este tipo de organizaciones están presentes la delimitación de funciones, la jerarquización, la dirección y los mecanismos de control.

Por otra parte, "las organizaciones informales nacen del agrupamiento espontáneo de los individuos que pertenecen a una organización formal. Este agrupamiento obedece a motivos diferentes de las actividades de trabajo"<sup>5</sup>.

Ambas organizaciones también pueden identificarse según su estructura organizacional, la cual puede ser vertical u horizontal que le dan una característica especial que la distingue de las demás.

La estructura organizacional tiene que ver con la forma en que se logra la coordinación de una organización y ésta influye en sus distintos procesos, como: la asignación de tareas y responsabilidades de las personas; especificación y definición de puestos con descripciones y objetos clave de resultados en las áreas; diseño de relaciones formales de información a través de la organización; determinación de niveles con jerarquía y del margen de control de cada supervisor y de las personas<sup>6</sup>.

El tipo de estructura de una organización afecta su productividad y la eficiencia económica, al tiempo que influye en la motivación y la satisfacción en el trabajo de sus miembros, por ello, las estructuras mal diseñadas provocan ineficiencia, baja motivación, decisiones tardías e inadecuadas, conflictos, aumento de costos y falta de desarrollo.

Las estructuras de las organizaciones también se conocen como verticales y horizontales

---

<sup>5</sup> Ibidem

<sup>6</sup> FURHAN Adrian. *Psicología Organizacional*. El comportamiento del individuo en las organizaciones pág. 631

“La estructura vertical tiene que ver con la autonomía, el control y las comunicaciones. En tanto que la estructura horizontal se relaciona con el diseño de los puestos, la diferenciación y la departamentalización”<sup>7</sup>.

Las organizaciones gubernamentales adoptaron la estructura vertical burocrática que realizó Max Weber en el siglo XVIII, la cual sentó las bases de la escuela estructuralista.

### **1.3 Modelo burocrático de Max Weber**

Por ello, la teoría de las organizaciones de Max Weber es fundamental para el entendimiento y análisis de la estructura de las instituciones de gobierno, aún cuando es la base de la escuela estructuralista y no es la teoría que enfocará el presente estudio de caso, es necesario conocer las estructuras burocrática para comprender el esquema organizacional de la Unidad de Comunicación Social.

Según Weber en la teoría en la estructura burocrática se observan varios niveles:

El primero de ellos es la “Descripción continua de funciones oficiales ligadas por reglas, donde la satisfacción del usuario no es tan importante como el cumplimiento de las reglas de la organización”<sup>8</sup>.

Aún cuando en la Unidad de Comunicación se ha establecido a través del programa de calidad gubernamental la orientación del trabajo a la satisfacción del cliente, ésta es incipiente y no todos los planes están enfocados a ello, aunque pueden exentarse los grandes programas nacionales cuyo propósito es el beneficio social.

---

<sup>7</sup> *Ibidem*

<sup>8</sup> Max Weber, citado por Claude S. y Lourdes Alvarez George en *Historia del Pensamiento Administrativo*, pág. 152

Las leyes, dictámenes, decretos y reglamentos que conforman la normatividad de la CNA y de la Unidad de Comunicación Social, establecen las funciones y atribuciones de cada una de las áreas, las cuales vienen dadas desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el artículo 27 la Ley de Aguas Nacionales, la Ley de Derechos, el Reglamento Interior de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Como segundo punto Weber describe una esfera específica de competencia a) de funciones a realizar; b) funciones de la autoridad y c) medios para obligar a cumplir con las funciones sin recompensas o castigos<sup>9</sup>.

Estas funciones, autoridad y competencias quedan establecidas en el Reglamento Interior de Trabajo de la Institución y los premios o castigos en la Ley Federal de Servidores Públicos.

Las atribuciones de la Unidad de Comunicación Social se establecieron en el Manual de Organización de la CNA y existe la ley de los Servidores Públicos que sanciona las inconsistencias en que haya incurrido un servidor público.

En el tercer punto Weber señala que existe una jerarquía perfectamente descrita. Todas las oficinas están controladas y hay mecanismos para ello<sup>10</sup>.

Las funciones anteriores están establecidas en el Manual de Organización y las estructuras se observan en el organigrama, encabezadas por la Dirección General seguidas por las Subdirecciones, Gerencias Estatales, Regionales y Centrales hasta llegar al último escalafón de los trabajadores sindicalizados y de tabulador general.

En el punto cuatro.- Las reglas de funcionamiento y de comportamiento están claramente definidas<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Ibidem  
<sup>10</sup> Ibidem  
<sup>11</sup> Ibidem

El Manual de Organización define las funciones de cada una de las áreas hasta subgerencias, ya que no establece las atribuciones del personal subordinado a ellas y en cuanto a las funciones de comportamiento quedan establecidas en la Ley Federal de Servidores Públicos y el Código de Ética de los Servidores Públicos.

5.- Los medios de producción no pertenecen ni al empleado, ni a la administración<sup>12</sup>.

Todos los bienes utilizados para el desempeño de sus actividades son propiedad de la nación, durante el tiempo que son utilizados quedan a resguardo de los trabajadores de la institución y es responsabilidad de éste último el buen uso de los mismos. El daño, robo parcial o total implica un delito federal que es sancionado con prisión.

La organización posee sus recursos, lo que le da autonomía ante el aparato gubernamental global<sup>13</sup>.

Cada año el Congreso de la Unión autoriza un presupuesto a la CNA y este a su vez programa junto con la Secretaría de Hacienda la administración de esos bienes, entre los que se encuentran los de la Unidad de Comunicación.

Finalmente, Max Weber señala que las reglas, las decisiones y la descripción de procesos circulan por escrito <sup>14</sup>.

La descripción de los procesos de trabajo de la Unidad quedó establecida en el Manual de Funciones y en el Reglamento Interior de Trabajo. En tanto no se publique no tienen vigencia y por tanto no pueden ser aplicadas.

El análisis de cada uno de la teoría estructuralista de Weber es de gran ayuda para comprender el funcionamiento administrativo de la Unidad y el origen de

---

<sup>12</sup> Ibidem  
<sup>13</sup> Ibidem  
<sup>14</sup> Ibidem

sus problemas, ya que de acuerdo con ésta, la conducción de la administración y la resolución de conflictos recae en una sola persona, el líder.

Ese líder puede tener o no una capacidad para dirigir una oficina gubernamental, pero indudablemente lo que es indispensable que tenga es una relación de poder.

Es responsabilidad de la administración ejercer un liderazgo emprendedor y comprometer a la empresa para que lleve a cabo sus negocios en una determinada forma, es menos importante si puede cumplir sus objetivos políticos y cubrir determinados intereses.

“En las organizaciones burocráticas, el director puede ser electo o designado. Un miembro sobresaliente en el poder puede ser designado para dirigir una oficina donde no había trabajado previamente, lo que puede establecer reglas nuevas y hasta modificar los objetivos de la organización”<sup>15</sup>.

Es en este punto donde se presenta la mayoría de los problemas administrativos de las instituciones gubernamentales mexicanas, ya que es justo la relación de poder, la que lleva a los directivos a ocupar cargos importantes en la administración pública, cuando su conocimiento administrativo está rebasado por un entorno en constante movimiento y cada vez con mayores exigencias.

Los cambios de programas, objetivos y en general de planeación se presentan cada seis años con el cambio de administración y dentro de este periodo pueden existir tantos movimientos como se requieran, lo que implica cambios en las estructuras, en los procesos y en las personas.

---

<sup>15</sup> Ibidem

Aún cuando se considera a la burocracia de Weber como la estructura más ordenada y funcional, en las instituciones mexicanas su funcionamiento es complejo, sobre todo cuando dependemos de un entorno globalizado, en donde la influencia de otras corrientes y escuelas administrativas es constante pero contrasta con la cultura de las organizaciones.

También es compleja porque depende de las relaciones de poder más que del cumplimiento de los objetivos de la organización o de la conclusión de un proyecto.

#### **1.4 Teoría de las relaciones humanas**

La problemática administrativa que se presentan al interior de la Unidad de Comunicación Social nos lleva a reforzar su análisis a través de otras teorías como la humanista y del comportamiento organizacional.

A través de ellas identificamos a las personas como parte fundamental de una organización y no sólo como receptores de órdenes sin posibilidad de participar en la toma de decisiones, como lo plantea la escuela estructuralista.

Las más destacadas contribuciones a esta escuela provienen de Elton Mayo, Chester I. Bernard, Kurt Lewin y Rensis Likert, quienes parten de una visión compleja de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño de los trabajadores y logros de la organización.

Dichas aportaciones presentan una "consideración social del hombre, de los grupos informales que afectan los índices de producción. Presta atención a las necesidades de los trabajadores y la satisfacción en su empleo, en la toma de decisiones: Los objetivos de los trabajadores pueden definirse como los

objetivos de la organización, los trabajadores están motivados por necesidades sociales y por las relaciones con los demás<sup>16</sup>.

Esta teoría de las relaciones humanas está estrechamente ligada al liderazgo, porque, refiere, dependerá mucho el tipo de liderazgo que se presente en las organizaciones, la forma de planear las actividades y por tanto contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **1.5 Teoría neoclásica de la Administración**

Por otra parte, la teoría neoclásica de la administración es básica para el estudio de caso, ya que los autores de esta teoría como Peter Druker; Ernest Dale Koonts y Cryell O'Donell y William Newman se caracterizan por poner énfasis en los aspectos prácticos de la aplicación del proceso administrativo; retoman conceptos de la escuela científica y de la relaciones humanas y proponen métodos desarrollados de acuerdo con la experiencia de las grandes empresas<sup>17</sup>.

En este sentido, el concepto de planeación es el pilar de la teoría, para ellos la planeación implica definir objetivos y metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esos objetivos y jerarquizar tanto objetivos como planes para integrar y coordinar las actividades.

El concepto de estrategia dentro de esta escuela se basa en la relación producto mercado, crecimiento, ventajas competitivas y esta enfocada al entorno.

---

<sup>16</sup> EVERETT M. P. Rogers *La comunicación en las organizaciones*, pág. 20

<sup>17</sup> CLAUDE S. y Lourdes Alvarez George, *Historia del Pensamiento Administrativo*, pág. 163

Asimismo, incluye conceptos como la división del trabajo, la especialización, la departamentalización, la delegación de autoridad, la cadena de mando y tramo de control, así como la definición de áreas staff, en cuyo caso se ubica las Unidades de Comunicación Social, la centralización y descentralización y las funciones de la gerencia como delegadora de responsabilidades.

Finalmente, esta teoría culmina con un control de la administración a través de estándares de medición, retroalimentación y corrección de defectos.

Analizar a la organización desde esta teoría será básico en este estudio de caso y su desglose se verá más adelante, pero también es necesario, complementarlo con las aportaciones de otras teorías con el fin de entender y modificar lo que sucede en la administración gubernamental.

Al interrelacionar las actividades de la organización con otras áreas y con el entorno es necesario entenderla desde un punto de vista más amplio, es decir, verla como un sistema formado por pequeños subsistemas y formado parte de un todo.

## **1.6 Teoría de Sistemas en la organización**

En este sentido, la Teoría de Sistemas considera a la organización como un sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de los individuos coinciden, mediante la división del trabajo a la consecución de fines comunes.

La teoría de sistemas tiene entre sus principales autores a E. Trist, Daniel Kantz y Robert Kan quienes consideran a la organización como un sistema cuyos miembros ocupan posiciones establecidas, interrelacionados en los cuales incide un mecanismo de control<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Tomado de GOLDHABER Gerald. *Comunicación organizacional*, pág. 39

En este sentido, podemos considerar a la Unidad de Comunicación Social como un subsistema abierto perteneciente a otro sistema, que en este caso es la Comisión Nacional del Agua, la cual se encuentra en constante transformación provocada por su crecimiento y que además le permiten ajustarse a su entorno.

Asimismo, esta escuela ve a la organización como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que contribuyen a un todo organizado, donde el resultado es mayor a la suma de sus partes, es por tanto un sistema abierto, viviente e identificado por la interrelación de sus componentes y el medio ambiente<sup>19</sup>.

Considerar a la planeación desde este punto de vista es plantearse una planeación estratégica abierta, flexible, que adapta a los cambios que constantemente se van dando dentro de los sistemas y que le permitan subsistir y al mismo tiempo cumplir con las metas que se ha planteado.

## **2.- La planeación en las organizaciones**

### **¿Qué es la planeación?**

Si entendemos a la planeación como “el proceso para establecer las metas y las directrices apropiadas para el logro de éstas”<sup>20</sup>, tendríamos que analizar los esfuerzos de planeación que se han llevado a cabo en las instituciones de gobierno que poseen una estructura burocrática y una organización previamente establecida y normada por diversos reglamentos.

La planeación es una de las cuatro funciones interactivas de la administración., ya que sin planes los administradores no sabrían como organizar a las personas y los recursos financieros. Sin un plan los administradores tienen muy

---

<sup>19</sup> Tomado de FERNÁNDEZ Collado Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, pág. 48

<sup>20</sup> STONER James y Freedman Edward *Administración*, págs. 196-200

pocas probabilidades de lograr sus metas o saber cuando y dónde están desviando su camino”<sup>21</sup>.

Carecer de un plan de trabajo flexible y acorde a las necesidades de la organización y lo más sólido posible ante el entorno derivará sin duda en problemas para la organización, de ahí la importancia de contar con un plan de trabajo, que según James Stoner y Edward Freedman para cumplir con su objetivo debe estar dividido en estratégico y operativo.

En este sentido se entenderá que “los planes estratégicos son aquellos diseñados por los altos ejecutivos y administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización, mientras que los operativos indican como serían implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias”<sup>22</sup>

La estrategia de una compañía estará definida entonces como el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la empresa en el área de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de una organización<sup>23</sup>.

La Unidad de Comunicación Social analizará sus planes estratégicos y operativos para lo cual requiere de las 5 áreas de la Administración Estratégica de Thompson y Strickland.

1.- Desarrollar una estrategia de hacia dónde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección de largo plazo, delinear en qué clase de empresa esta tratando de convertirse la organización e influir en el sentido de una acción con un propósito determinado<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> Ibidem

<sup>22</sup> Thomson y Strickland *Administración Estratégica*, pág. 3

<sup>23</sup> Ibidem, pág. 6

<sup>24</sup> Ibidem

2.- Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos de desempeño que deberá lograr la compañía<sup>25</sup>.

3- Crear una estrategia con el fin de lograr los resultados deseados<sup>26</sup>.

4.- Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de manera eficiente y efectiva<sup>27</sup>.

5.- Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia, o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real de las condiciones cambiantes de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades<sup>28</sup>.

Para establecer una relación entre la teoría de sistemas y la forma de planeación que es la forma en que el estigio de caso observará a la Unidad de Comunicación Social tomaremos en cuenta los siguientes conceptos:

### **La naturaleza de un sistema**

La naturaleza de un sistema como un conjunto de dos o más elementos que satisface las siguientes tres condiciones: la conducta de cada elemento tiene un efecto sobre la conducta del todo. La conducta de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.

Sin importar como se formen los subgrupos de los elementos, cada uno tienen un efecto sobre la conducta del todo y ninguno tiene un efecto independiente sobre él.

De éste relación derivará el enfoque e interactivista de la planeación ligado a la teoría de sistemas donde la planeación es "el diseño de un futuro deseable de la invención de los métodos para llegar a él"<sup>29</sup>.

---

<sup>25</sup> Ibidem  
<sup>26</sup> Ibidem  
<sup>27</sup> Ibidem  
<sup>28</sup> Ibidem  
<sup>29</sup> Ibidem

## **2.2 Planeación integral o integrativa**

Ackoff define entonces a la planeación desde diversos puntos el primero de ellos es la planeación operacional, la planeación táctica, la planeación estratégica y la planeación interactivista

Planeación operacional consiste en seleccionar medios para perseguir metas que son dadas, establecidas o impuestas por una autoridad superior o que son aceptadas por convenio. Es a corto plazo<sup>30</sup>.

La planeación táctica se refiere a seleccionar medios y metas para perseguir objetivos dados, establecidos o impuestos por una autoridad superior que son aceptados por convenio<sup>31</sup>.

## **2.3 La planeación estratégica y operativa**

La planeación estratégica tiene como función seleccionar medidos y metas para perseguir objetivos. En este caso los ideales son dados o impuestos por una autoridad superior. Aceptados por convenio y no formulados como ocurre con más frecuencia. Es de largo alcance<sup>32</sup>.

Finalmente, la planeación interactivista en la cual se apoyara esté estudio de caso considera a las metas como fines que podemos esperar alcanzar dentro de un periodo cubierto por la planeación.

En este sentido, los objetivos son fines que no esperamos alcanzar dentro de un periodo planeado, pero si en una fecha posterior. Hacia estos fines es posible hacer ciertos propósitos dentro del periodo para el que se planean.

---

<sup>30</sup> ACKOFF Russell L. Planificación de la empresa del futuro, pág- 82

<sup>31</sup> Ibidem

<sup>32</sup> Ibidem, pág. 85

Los ideales son los fines que creemos inalcanzables, pero hacia los cuales pensamos que es posible avanzar durante y después del periodo para el que se planea<sup>33</sup>.

La clave del desarrollo y el mejoramiento en la calidad de vida, no es planear para los demás, sino capacitarlos para que ellos mismos planeen y evalúen sus progresos.

Para Ackoff, la relación gobernantes y gobernados, administradores y administrados es política: involucra la distribución de poder. Los sistemas sociales se pueden clasificar de acuerdo con la posición que ocupan dentro de las siguientes escalas: la que va de fines autocráticos a fines democráticos y la que va de medios autocráticos a medios democráticos.

Como un gobierno o una administración no pueden desarrollar a sus gobernados o administrados, y debido a que el desarrollo individual tiene lugar más eficazmente cuando los individuos participan en la toma de decisiones que los afectan, los sistemas con fines y medios democráticos son los que más facilitan y alientan el desarrollo.

Hay que conocer el entorno y la rapidez de los cambios que se manifiestan en él, así como su impacto en las organizaciones, que aún cuando sean instituciones de gobierno, están inmersas en un mundo globalizado donde los cambios se mantienen y hacen evolucionar a las organizaciones.

#### **2.4 La calidad en las organizaciones**

Las teorías de la administración de la calidad también serán complementarias en el estudio de caso de la planeación en las oficinas de comunicación social, y que han cobrado gran importancia en México en las últimas décadas y se han vuelto una condicionante el realizar cambios en las estructuras de las organizaciones burocráticas para permanecer en el sistema.

---

<sup>33</sup> Ibidem, pág. 86 y 87

Las teorías de la calidad han inspirado al Gobierno Mexicano a llevar a cabo cambios en la estructura de las instituciones gubernamentales y temas como la planeación son indispensables en la conducción de un gobierno.

Prueba de ellos es que se aplica el Modelo de Calidad INTRAGOB, en las instituciones de gobierno y la llamada Agenda de Buen Gobierno que no es otra cosa el programa de Calidad Total aplicado a las instituciones públicas.

Sin embargo aún persisten limitantes como la propia estructura burocrática y la manera en como elegir a los directivos, que ponen en riesgo los beneficios que pudieran traer estos programas.

Al igual que otras subdirecciones que conforman la CNA, a la Unidad de Comunicación Social se le han asignado recursos financieros, materiales y humanos para realizar sus funciones, por lo que desarrollar un sistema administrativo que le guíe al cumplimiento de los objetivos se hace indispensable.

## **2.5 Teoría de la organización y su vinculación con la comunicación y planeación**

En ese sentido, las teorías organizaciones administrativas han influido considerablemente en las teorías de la comunicación, pues a medida que se desarrollan nuevas corrientes surgen otras similares en el campo de la comunicación, pues administración y comunicación están intrínsecamente relacionadas.

En la medida en que se logre una adecuada administración en las áreas de Comunicación Social se cumplirán y ampliarán los objetivos para las cuales

fueron creadas y extenderán su ámbito en la comunicación organizacional como el motor de las organizaciones.

De ahí deriva la importancia de vincular a la comunicación con la planeación estratégica, ya que en la medida en que éstas unidades estén alineadas a los objetivos de la organización y establezcan las estrategias de operación adecuadas se logrará un mejor funcionamiento no sólo de las Unidades, sino de las organizaciones a las que pertenecen.

Así, al vincular la planeación es necesario definir a la comunicación.

## **2.6 Qué es la comunicación**

“La Comunicación es el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.”<sup>34</sup>

La comunicación organizacional es una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio<sup>35</sup>.

Gerard M. Goldhaber define a la comunicación organizacional como el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una compleja organización.

Su percepción del campo incluye a la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones gerencia sindicato, la comunicación ascendente, descendente y horizontal, la facultad para lograr la comunicación (hablar escuchar y escribir) y los programas que evalúan la comunicación organizada.

---

<sup>34</sup> FERNANDEZ Collado Carlos, La comunicación en las organizaciones, pág. 12

<sup>35</sup> RAMOS Padilla Carlos La comunicación un punto de vista organizacional. Pág. 12

Considera que la comunicación se da en las organizaciones que forman un gran sistema, esto es ubica su propuesta dentro de la teoría de los sistemas

Resume que “La comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente y a su vez influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección, y medios empleados”. La comunicación organizacional involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales<sup>36</sup>.

Los sistemas de comunicación dentro de la organización son una serie de procesos que tienen una continua modificación a través del tiempo, pero siempre están enfocados al cumplimiento de las metas y objetivos y tiene primero que haber definido misiones y responsabilidades.

Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización o entre la organización y su medio, o bien, para influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización.

Para Goldhaber las actividades de comunicación dentro de una organización se dividen en internas y externas.

Las actividades de comunicación internas son las reuniones de supervisores, de la organización en su conjunto, de sindicatos, sistemas, sugerencias, funciones sociales, programas de capacitación, sesiones de orientación de información e instituciones.

---

<sup>36</sup> Idem, pág. 15

Las actividades externas son las conferencias para mejorar el prestigio de la organización, comerciales, de publicidad, sobre política, presentaciones cívicas, sociales convenciones conferencias, exposiciones, etc

## **2.7 Otras funciones de la comunicación**

También se conoce como Comunicación Organizacional a la ordenación de sistemas de comunicación, al manejo de los conocimientos bajo normas racionales, y muy particularmente, a la obtención y logro de los objetivos propuestos.

Para Katz y Kahn la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social y de una organización para obtener mayores posibilidades de desarrollo personal y grupal<sup>37</sup>.

La comunicación puede ser integradora; con ella se logra que los diferentes recursos que conforman una organización puedan llegar a un fin establecido

Asimismo la comunicación puede tomar varias características, puede ser positiva la cual se presenta siempre con una actitud optimista en las labores. Debe ser sencilla y honesta (reuniones y reconocimientos al personal).

Se clasifica a la comunicación dinámica que es la que imprime rapidez, calidad, destreza cantidad, fluidez, etc.

La Comunicación Interna se establece en las organizaciones a través de medios informativos, avisos, memorandos, circulares, boletines órdenes de trabajo, y mediante tres medios de comunicación importantes como son: el

---

<sup>37</sup> Ibidem

Manual de Políticas, Manual de Organización y Procedimientos y el Manual de Identidad.

La comunicación externa en las organizaciones se origina entre uno o varios miembros de la organización con personas que no pertenecen a ella. Es la que tiene que ver con los medios de comunicación.

La comunicación dentro de las organizaciones y el comportamiento conductual no serían posibles sin el liderazgo, el cual se representa en todos aquellos elementos capaces de comunicar a sus semejantes con exactitud, sencillez, claridad y oportunidad las medidas, reglamentos, problemas, decisiones sanciones, valores, políticas, normas.

El liderazgo es la aptitud o disposición de intervención mediante otros para la consecución de objetivos individuales o de grupo.

Los líderes son aquellos elementos capaces, procedimientos y soluciones a cualquier expectativa, buscando la satisfacción personal y grupal.

Las estrategias de comunicación están presentes en el planteamiento de una comunicación organizacional.

Entenderemos, pues a la estrategia como: los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer las necesidades de los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> THOMPSON y Strickland Administración estratégica, textos y casos pág. 10

Al igual que la planeación, la comunicación puede estudiarse a través de diversas escuelas administrativas y del comportamiento organizacional.

Debido a que la relación es muy estrecha entre ambas, el estudio de caso aplicará varias teorías para explicar ambos. Sobre todo la teoría de sistemas y la metodología de análisis y síntesis, así como de no experimental transeccional se puede aplicar a la comunicación en un momento específico.

Analizar a través de las teorías a la planeación estratégica a las organizaciones, en particular a la Unidad de Comunicación Social de la Comisión Nacional del Agua, llevará por tanto, y de manera implícita el estudio de la comunicación para la consecución de objetivos institucionales y nacionales.

Asimismo, el análisis de la planeación estratégica en las áreas de comunicación se aplica también desde un punto de vista integrativo, es decir, ver a la planeación de las unidades de comunicación como un sistema abierto influenciado por el entorno.

En este sentido, se busca satisfacer las necesidades del cliente, los procesos de trabajo, la gente, los grupos de interés y el liderazgo, destacando de éste último el rol dentro de la organización, su capacidad para instalar visiones estratégicas, y su habilidad para motivar a participar en la misma.

No sólo hacer el estudio por partes, sino de manera integral con todas las demás áreas que participan en la formación de un resultado, cualesquiera que sea.

Por otra parte, se retoma el análisis de los procesos y se toma los principios de la calidad. Entendiendo un proceso como un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno<sup>39</sup>.

El análisis de los procesos ayuda a las organizaciones a identificar sus debilidades y fortalezas y contribuye a encontrar áreas de oportunidad para mejorar y lograr una mayor productividad.

---

<sup>39</sup> ESCOBEDO, Marcos. Apuntes, Análisis y mapeo de procesos para la mejora continua, México D. F., mayo de 2002

# **CAPÍTULO III**

## **MARCO DE REFERENCIA**

## **1. ¿Qué es la Comisión Nacional del Agua?**

La Comisión Nacional del Agua (CNA) es un órgano descentralizado de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) y es la autoridad Federal responsable de definir la política hidráulica del país y de administrar y preservar las aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes.

### **1.1 Orígenes**

La CNA se crea por Decreto Presidencial el 16 de enero de 1989, luego de ser desincorporado de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. Y concentrada en la Secretaria de Medio Ambiente.

La política hidráulica del país desde su formación fue asignada a la Dirección de Aguas Tierras y Colonización en 1917, posteriormente fue asignada a la Comisión de Irrigación en 1926, después pasó a la Secretaría de Recursos Hidráulicos, la cual cambio su nombre en 1976 para quedar como la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

En 1989 pasa a formar parte de la Secretaría del Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca., la cual cambia de nombre y atribuciones en el año 2000 para llamarse Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales, organismo al que pertenece a la fecha. .

La CNA esta regida por el siguiente marco legal e institucional

En materia de Aguas Nacionales tiene su fundamento en el artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, quien establece que la propiedad de las aguas comprendidas dentro de los límites del territorio nacional corresponde originalmente a la nación y sólo por excepción cuando se demuestre que no tienen tal carácter, se considerarán de propiedad privada.

El marco jurídico queda representado por:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en los artículos 27, 28 y 115
- La Ley de Aguas Nacionales, la cual es una ley reglamentaria del artículo 27 constitucional en materia de aguas nacionales.
- El Reglamento de la Ley de Aguas Nacionales y la Ley Federal de Derechos en Materia de Agua.
- La Ley de Contribución de mejoras por Obras Públicas Federales de Infraestructura Hidráulica.
- Las Leyes Estatales en Materia de Agua promulgadas en las entidades federativas.
- La Ley de equilibrio ecológico y protección al ambiente.

## **1.2 Misión Visión y Objetivos de la CNA**

### **Misión:**

Administrar y preservar las Aguas Nacionales, con la participación de la sociedad para lograr el uso sustentable del recurso.

### **Visión**

Ser un órgano normativo y de autoridad con calidad técnica y promotor de la participación de la sociedad y de los órdenes de gobierno en la administración del agua.

### **Objetivos**

1.- Fomentar el uso eficiente del agua en la producción agrícola

- 2.- Fomentar la ampliación de la cobertura y calidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.
- 3.- Lograr el manejo integral y sustentable del agua en las cuencas y acuíferos.
- 4.- Promover el desarrollo técnico, administrativo y financiero del sector hidráulico.
- 5.- Consolidar la participación de los usuarios y la sociedad organizada en el manejo del agua y promover la cultura de su buen uso.
- 6.- Disminuir los riesgos y atender los efectos de inundaciones y sequías.

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados la CNA se divide en tres grandes áreas.

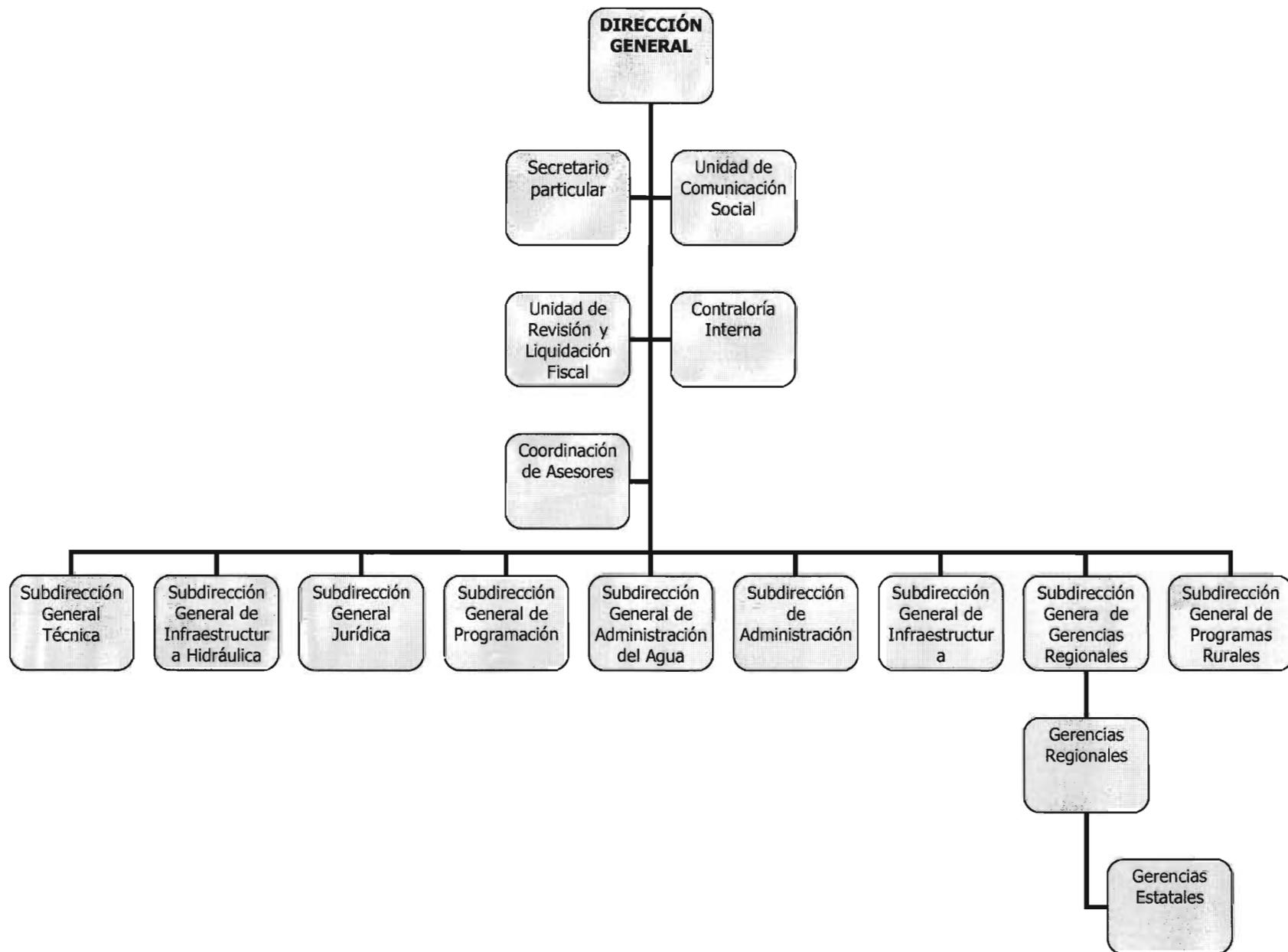
Oficinas centrales

Gerencias Regionales

Gerencias Estatales

### **1.3 Estructura general**

Su estructura organizacional es vertical y esta configurada de la siguiente manera:



Del anterior organigrama se desprende las funciones y actividades de la Unidad de Comunicación Social

#### **1.4 ¿Qué es la Unidad de Comunicación Social?**

La Unidad de Comunicación Social es un área staff de Dirección General de la CNA encargada de informar a la sociedad de los programas sustantivos de la institución, y de los fenómenos hidrometeorológicos que afectan al país.

Asimismo se encarga de proporcionar atención y canalizar las demandas sociales y legislativas que se presenten ante la CNA.

#### **1.5 Misión, Visión y Objetivos de la Unidad de Comunicación Social**

##### **Misión**

Diseñar y ejecutar estrategias de comunicación para fortalecer la imagen de la Comisión Nacional del Agua, así como coordinar y concertar soluciones a las demandas sociales y legislativas relacionadas con la gobernabilidad del agua.

##### **Visión**

Ser el área estratégica que logre posicionar la imagen de la Comisión Nacional del Agua como una institución moderna y eficiente promotora de la participación de la sociedad, generando nuevas actitudes en el cuidado y preservación del recurso y promoviendo la concertación de soluciones a las demandas sociales y legislativas relacionadas con la gobernabilidad del agua.

##### **Objetivos**

- Informar de las acciones y avances de los programas institucionales mediante su difusión en medios de comunicación
- Mantener la difusión sobre el valor estratégico de l agua en la población mediante la implementación de campaña de difusión

- Incrementar y/o mantener las relaciones institucionales internas mediante esquemas de comunicación efectiva con las áreas foráneas
- Mejorar el programa editorial mediante la incorporación de nuevos criterios
- Mejorar el desempeño general de la Unidad de Comunicación Social mediante la planeación y evaluación de programas
- Incrementar y/o mantener el nivel e difusión de las acciones y programas de la CNA mediante la planeación de eventos.
- Difundir el valor económico del agua en la población mediante la implementación de campañas
- Mantener el nivel de prevención de conflictos mediante la detección y monitoreo de asuntos conflictivos
- Mantener el seguimiento a las demandas ciudadanas a nivel de respuesta a las peticiones del Poder Legislativo

## **1.6 Marco Jurídico (Atribuciones)**

Las responsabilidades de las Unidad de Comunicación Social de la CNA están determinadas en los artículos 12 y 84 BIS de la Ley de Aguas Nacionales, así como del reglamento Interior de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales en su artículo 15.

**ARTÍCULO 15.-** La Coordinación General de Comunicación Social tendrá las atribuciones siguientes:

- I. Definir criterios para el diseño de la imagen institucional del Sector, que permitan llevar a cabo actividades de difusión, comunicación, prensa y relaciones públicas de la Secretaría;
- II. Formular, realizar y supervisar el programa editorial aplicable al ámbito interno y externo de la Secretaría, así como editar y publicar la Gaceta Ecológica, la cual deberá contener la información que generen las unidades administrativas de la Secretaría en términos de las disposiciones jurídicas aplicables;

- III.** Coordinar, con las dependencias de la Administración Pública Federal y con las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría, así como con las entidades federativas y municipios, según corresponda, la divulgación de la información, publicación y publicidad de materiales de la dependencia, y concertar y promover éstos ante los sectores social y privado;
- IV.** Adecuar las actividades de comunicación social de la Secretaría a los lineamientos adoptados por el Gobierno Federal en la materia;
- V.** Asegurar el uso adecuado de la imagen gráfica de la Secretaría y de sus órganos desconcentrados, en lo que concierne al escudo, logotipo y colores, en campañas, exposiciones y diseño de las páginas de internet que realiza la Secretaría;
- VI.** Establecer los mecanismos para capturar, analizar y dar seguimiento a la cobertura informativa de los medios de comunicación, respecto de los temas que competen a la Secretaría;
- VII.** Coordinar, con las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría, en el ámbito de su competencia, la participación de la dependencia en ferias y exposiciones;
- VIII.** Organizar conferencias de prensa, expedir boletines y otros materiales informativos y, en general, propiciar una presencia constante y oportuna de las acciones y programas de la Secretaría, así como de sus servidores públicos, en los medios masivos de comunicación;
- IX.** Realizar estudios de opinión en materia ambiental en la población abierta, así como en audiencias específicas, para orientar las acciones de la Coordinación;
- X.** Actuar como vocero oficial de la Secretaría, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Gobernación;
- XI.** Manejar e incrementar el acervo gráfico institucional;
- XII.** Desarrollar y actualizar el banco electrónico de información de esta unidad administrativa;

- XIII.** Controlar y asignar el Número Internacional Normalizado del Libro, para efectos de control interno de las publicaciones que realiza la Secretaría, y
- XIV.** Las demás que le confiera el titular de la Secretaría, las que le señalen las disposiciones legales y reglamentarias relativas, y las que correspondan a las unidades administrativas a su cargo.

De igual manera y para cumplir con las responsabilidades en materia de atención ciudadana retoma sus funciones del artículo 76 del mismo Reglamento

**ARTÍCULO 76.-** La Gerencia de Atención Social y Legislativa tendrá las siguientes atribuciones:

- I.** Concertar las acciones necesarias entre los tres niveles de gobierno y sociedad para lograr la participación corresponsable de las comunidades en la administración, conservación y cuidado del agua;
- II.** Coordinar el registro de los acuerdos y compromisos presidenciales asignados a la Comisión Nacional del Agua por parte de la Coordinación de Atención Ciudadana de la Presidencia de la República, así como dar seguimiento a las acciones que se realicen para su atención y solución;
- III.** Dar atención y seguimiento a las solicitudes del poder legislativo, excepto en los casos de procedimientos legislativos a cargo de la Coordinación General Jurídica y de la Subdirección General Jurídica, gobernadores, usuarios en general, organizaciones campesinas, sociales, ecológicas, civiles y académicas en torno a la problemática generada por el tema del agua;
- IV.** Dirigir al interior de la Comisión Nacional del Agua, las acciones necesarias para prevenir, atender, concertar y dar seguimiento a problemas sociales derivados de la construcción y operación de la infraestructura hidráulica y de la administración del agua;

- V.** Coadyuvar en la aplicación y desarrollo de las normas, criterios técnicos, lineamientos y metodología que regulen las actividades y acciones de concertación, comunicación, atención al impacto ambiental, indemnizaciones, restitución, construcción y entrega de obras de beneficio social en torno a las actividades correspondientes a la Comisión Nacional del Agua;
- VI.** Coordinar el registro y atención de las demandas sociales turnadas a la Comisión Nacional del Agua a través de la Subdirección General de Programas Rurales y Participación Social;
- VII.** Atender conflictos sociales generados por problemáticas surgidas en torno al tema del agua;
- VIII.** Realizar análisis y proponer a las unidades administrativas competentes de la Comisión Nacional del Agua, soluciones para resolver los problemas sociales generados por la realización de proyectos o por ausencia de los mismos en el desconcentrado;
- IX.** Coordinar y vincular las acciones que se llevan a cabo entre la Subdirección General de Programas Rurales y Participación Social, la Secretaría, la Coordinación de Atención Ciudadana de la Presidencia de la República, la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, así como otras instituciones al exterior de la Comisión Nacional del Agua, a fin de implementar acciones prontas y eficaces que den solución a la problemática que se presente, y
- X.** Prevenir conflictos sociales generados por problemáticas surgidas en torno al tema del agua, mediante la constante comunicación y actualización de la información.

## 1.7 Funciones

De acuerdo con el Manual de Organización de la Comisión Nacional del Agua, a la Unidad de Comunicación Social se le asignan las siguientes atribuciones:

Coordinar las acciones de comunicación social con la Secretaría de Gobernación y la Presidencia de la República, en apego a los lineamientos establecidos en la materia

Definir los criterios que permitan llevar a cabo actividades de difusión, comunicación, prensa y relaciones públicas de la Comisión Nacional del Agua.

Elaborar boletines y otros materiales informativos, organizar conferencias de prensa y en general propiciar una presencia constante y oportuna de las acciones y programas de la Comisión Nacional del Agua en los medios masivos de comunicación

Establecer los mecanismos para capturar, analizar y dar seguimiento a la cobertura informativa de los medios de comunicación impresos y electrónicos, respecto de los temas que competen a la institución

Diseñar, producir y coordinar los materiales que requieren las áreas sustantivas para la participación institucional en ferias y exposiciones

Supervisar y promover el uso adecuado de la imagen gráfica de la institución y brindar asesoría para su correcto uso a quienes lo requieran.

Diseñar, ejecutar y supervisar el programa editorial de la institución, acorde con los requerimientos de la Dirección General, Subdirecciones Generales, gerencias centrales, regionales y estatales

Coordinar con las dependencias de la Administración Pública Federal, así como con las entidades federativas, municipios y organismos no

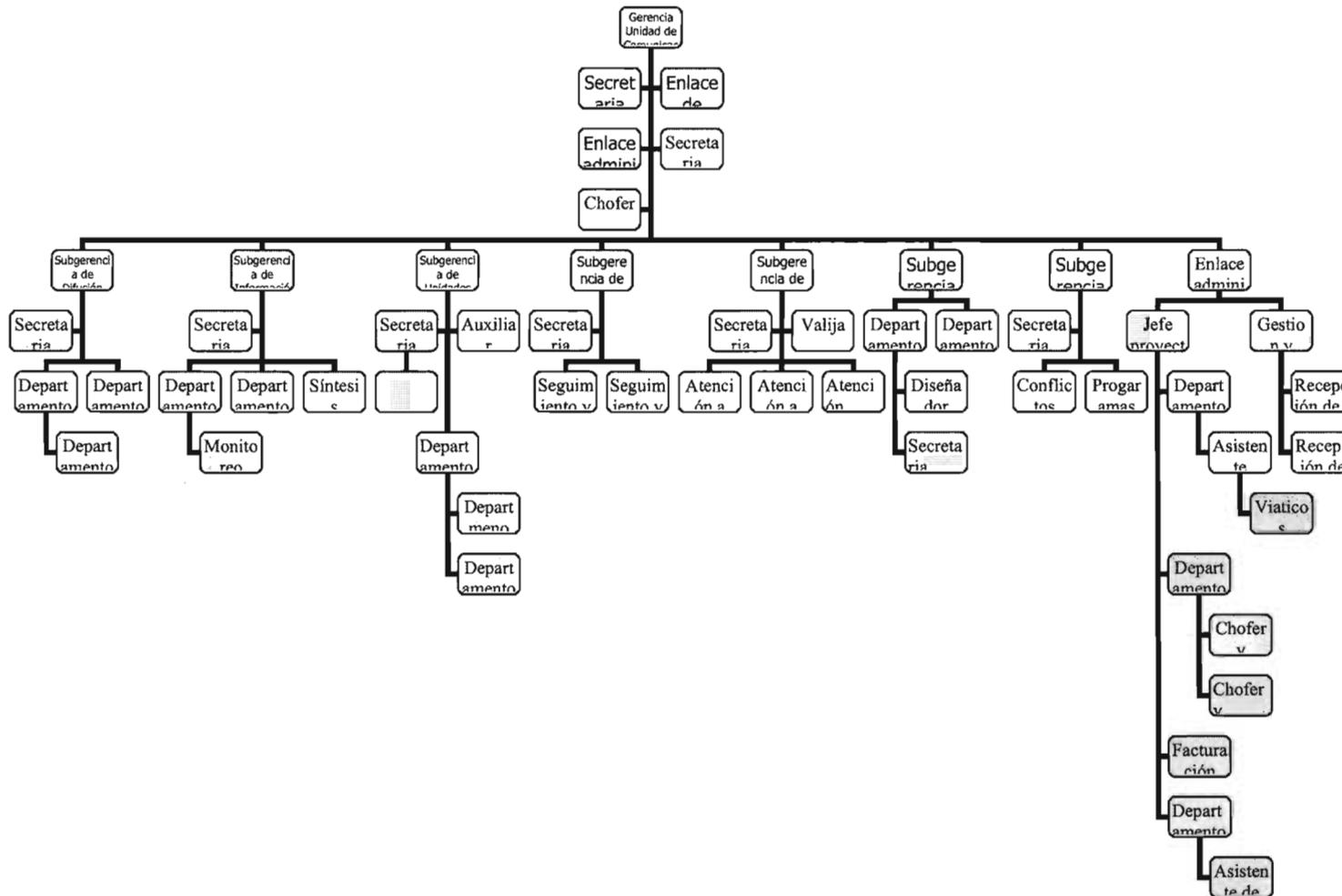
gubernamentales, la divulgación de la información institucional, y concretar y promover ante éste los sectores sociales

Realizar estudios de opinión en la población abierta, así como en audiencias específicas para orientar labores de comunicación y acciones que requieran las áreas sustantivas

Actuar como vocero oficial de la Comisión Nacional del Agua, acorde a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Gobernación.

Coordinar el levantamiento de imagen gráfica y videográfica y mantener, conservar y resguardar el banco fotográfico y videográfico

## 1.8 Estructura Orgánica de la Unidad de Comunicación Social



La Unidad de Comunicación Social esta conformada por una Gerencia de Comunicación; que tiene a su cargo el cumplimiento de los objetivos de la misma, cuenta con una secretaría Particular, la cual se encarga del los asuntos personales y una parte del control de gestión.

De manera directa tiene a su cargo un enlace de Planeación, cuya atribución principal es el cumplimiento del Programa DASXG y temporalmente se maneja como un enlace con las Oficinas del IV Foro Mundial del Agua.

Cuenta también con una Secretaria Privada, quien maneja la agenda, lleva un control de las llamadas telefónicas y del mantenimiento de la oficina gerencial, además elabora los directorios de relaciones públicas y de la Institución.

Bajo su mando la Gerencia tiene a 8 Subgerencias cuyas actividades se describen a continuación.

La Subgerencia de Difusión se encarga de la elaboración de campañas publicitarias para fortalecer la imagen institucional; cuida el manejo de la imagen gráfica y supervisa la elaboración de los archivos gráficos y videográficos de la CNA.

La Subgerencia de Información es el área encargada de manejar la información que generan las distintas Subdirecciones hacia el exterior de la institución, a través de boletines de prensa, conferencias y colaboraciones en los medios impresos, además de monitorear la imagen institucional en los diversos medios masivos de comunicación y supervisar la elaboración de una síntesis informativa.

La Subgerencia de Coordinación de Unidades Foráneas es el área encargada de coordinar las acciones de comunicación que llevan cabo las 33 Unidades de Comunicación Social Foráneas, delinear políticas de comunicación, proveerlos de materiales impresos, gráficos y videográficos, atender sus requerimientos en materia de administración del gasto.

Por otra parte, coordina las acciones del calendario de exposiciones y eventos en los que participa la CNA a nivel nacional.

La Subgerencia Editorial es la responsable de coordinar el programa Editorial de la Institución y de la elaboración de todas y cada unas de las publicaciones que se elaboran para la sociedad en materia de agua, asimismo supervisa y elabora todas las publicaciones que circulan al interior de la CNA.

La Subgerencia de Compromisos Presidenciales da seguimiento y atención a las demandas sociales en materia de agua que se generan en todo el país y en las cuales está involucrado un compromiso presidencial.

La Subgerencia de Enlace Legislativo se encarga de atender y dar seguimiento a las peticiones que las diferentes Comisiones Legislativas elaboran en materia de aguas nacionales.

La subgerencia de Concertación y Participación Ciudadana se encarga de atender y negociar todos los conflictos y demandas sociales que se presentan en materia de agua y donde tiene injerencia la Comisión Nacional del Agua.

Finalmente dentro de la estructura también se encuentra la oficina administrativa o Enlace Administrativo, que es el área encargada de los trámites contables, de recursos humanos, materiales y financieros de la Unidad.

En total en el área laboran trabajadores de estructura y 10 prestadores de servicio social.

En esta estructura se puede observar la coordinación entre cada una de las áreas y sus departamentos y en ella se desarrollan distintos procesos de trabajo los cuales veremos en capítulos más adelante.

# **CAPITULO IV**

## **METODOLOGÍA DE CASO**

## **IV Metodología del caso**

En el presente estudio de caso se utilizará el método de investigación no experimental y transeccional ya que se aplicará una propuesta de solución a una problemática que repercute en diferentes ámbitos de la organización en un tiempo determinado,

### **1.1 Aplicación de la investigación no experimental en la planeación de la UCS**

Es decir, al ser no experimental no se plantearán variables, ni hipótesis a comprobar, ya que se partirá de observar las variables que generan los problemas en la Unidad se definirá una propuesta de solución.

### **1.2 Aplicación del modelo transeccional en la planeación de la UCS**

Al ser transeccional se buscará analizar y explicar los valores que se manifiestan en una o más variables en periodo de tiempo corto.

Se trata de observar los fenómenos que han propiciado que la Unidad de Comunicación Social se encuentre en una posición, en determinado tiempo en un contexto natural para después analizarlos.

En la Unidad de Comunicación Social se han presentado cambios en las estructuras organizacionales que han afectado en determinado momento, las cargas de trabajo, han derivado en problemas con los proveedores, incumplimiento de las metas planteadas, disminuido la calidad en los servicios y han afectado considerablemente el clima laboral.

Estas variables serán analizadas en su estado natural y en su momento para determinar la importancia de proponer un planteamiento estratégico para su funcionamiento y por ende para la solución de sus problemas y el cumplimiento de sus objetivos.

Para analizar estas variables de la Unidad desde un punto de vista transeccional, se recolectarán datos de un tiempo único, su propósito es tratar de describir detalladamente los problemas que se presentan en cada una de las subgerencias, departamentos y enlaces involucradas en los procesos de la Unidad y analizar su incidencia en otras y la interrelación en un sistema que es la CNA

Con el propósito de abarcar varios grupos o subgrupos de personas se analizarán los procesos sustantivos de cada una de las ocho subgerencias que conforman a la Unidad de Comunicación y a grandes rasgos se hará un mapeo de cada una de estas y de los problemas que enfrenta de manera individual y general.

De esta manera se realizará una investigación transeccional exploratoria en la medida en que se analizarán valores cualitativos que nos darán una visión más clara de las características de cada una de las áreas y los objetivos que persiguen o deberían perseguir.

En ello se destacan los perfiles de puestos y las habilidades de las personas que deben ocupar tales lugares, además de destacar cuales son necesarios e innecesarios para la Unidad.

Asimismo, se describirán y analizarán cada una de las problemáticas que se presentan en la Unidad de Comunicación Social en forma mixta, es decir, en aspectos cualitativos y cuantitativos para conocer la incidencia y afectación que manifiestan.

Dado que enfocaremos el presente estudio e caso a la teoría de sistemas, no podemos dejar de lado el método que esta teoría lleva implícito, como lo son el identificar a un todo que contenga a un sistema.

En este caso el todo sería la Comisión Nacional del Agua, ya que es la institución líder en materia hidráulica del país, el cual tiene una parte que es el objeto del estudio.

Explicar la conducta o las propiedades del todo que la contiene, para ellos analizaremos los antecedentes de la CNA y de la Unidad de Comunicación que con el objeto de estudio

Asimismo, explicaremos la conducta o las problemáticas de la Unidad de Comunicación en términos de sus funciones dentro de la Comisión Nacional del Agua.

Siguiendo este esquema y previendo que la mayoría e los problemas se presentan en la estructura de la Unidad de Comunicación se llevará a cabo un análisis enfocado a describir como trabajan cada de una de ellas.

También se realizará el análisis de los procesos de planeación que se siguen en cada una de las áreas que conforman la Unidad de Comunicación Social a fin de identificar las ventajas y desventajas de los procedimientos que se siguen actualmente, así como los resultados que se obtienen en la elaboración de sus planes de trabajo.

Para conocer e identificar la planeación actual de la Unidad de Comunicación o saber si se aplica o no un proyecto nuevo, es necesario llevar a cabo un análisis y una síntesis y desde luego los pasos de este método que son la

observación, el examen crítico, la descomposición del fenómeno en su posterior ordenamiento, así como la clasificación.

Asimismo, como ya se señaló puede haber análisis sin que exista la síntesis, esto con el propósito de descomponer un todo en partes y luego sintetizarlo, se llevará a cabo una síntesis, con el fin de revelar el por qué operan las cosas

Lo anterior se realizará dentro desde el punto de vista transeccional y no experimental, es decir en un tiempo determinado y sin alterar las variables

De esta manera, el análisis nos producirá conocimiento, mientras que la síntesis genera comprensión, con el primero podemos describir, mientras que el segundo podremos explicar<sup>40</sup>.

Conocer el área de Comunicación Social y los problemas de planeación que enfrenta nos permitirá aplicar el método de la observación de situaciones particulares y llegar así a posiciones que nos permitan explicar fenómenos similares.

De ser necesario y por el carácter del estudio de caso no se descarta la aplicación del método deductivo, ello dependerá de los resultados que arroje la observación.

Este análisis irá acompañado de otras herramientas para conocer el problema y se complementará con la investigación documental, bibliográfica y de Internet para finalmente con la experiencia proponer una propuesta de solución.

Finalmente, se utilizarán de manera referencial los sistemas de planeación utilizados en la CNA como son el DAS-G y el INTRAGOB que aplican programas de planeación estratégica.

---

<sup>40</sup> Planificación de la empresa del futuro Russell I. Ackoff. Limusa. pag 31

# **CAPÍTULO V**

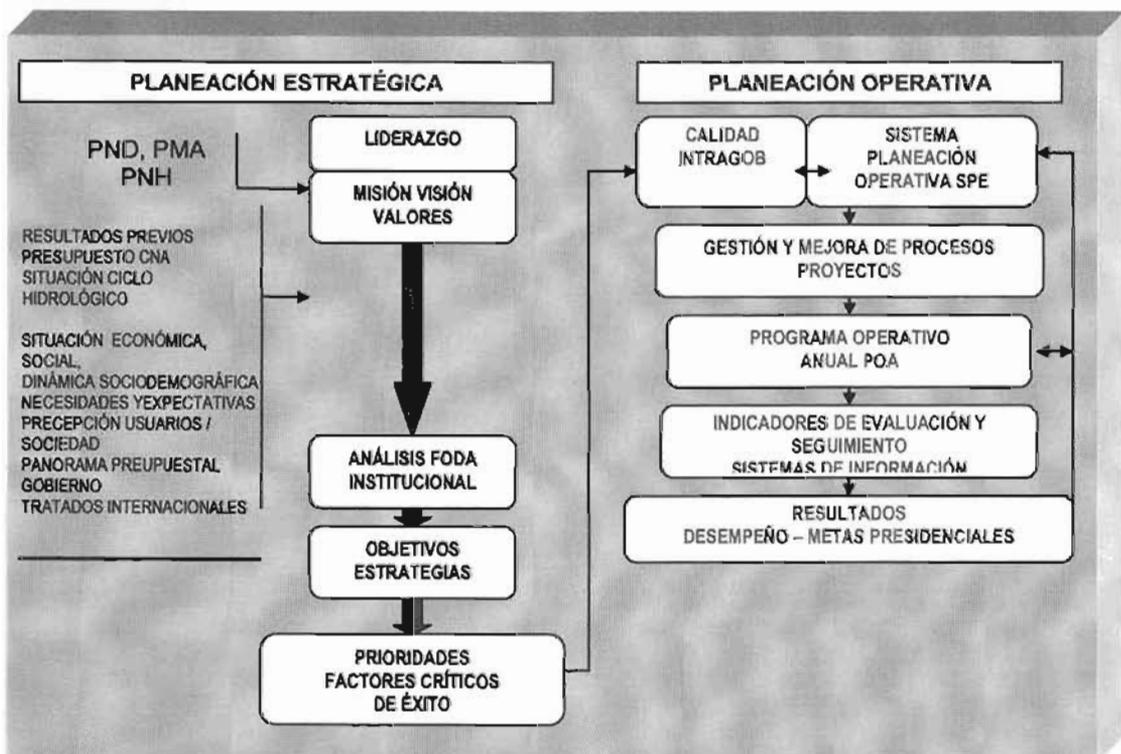
## **DESARROLLO DEL CASO**

## 1 Esfuerzos para poner en marcha la Planeación en la Unidad de Comunicación Social

La Unidad de Comunicación Social ha tenido varios intentos por definir la planeación estratégica en el área.

El primero de ellos se llevó a cabo en 1999 con la puesta en marcha de un taller de Planeación Estrategia donde se inició un proceso formal de planeación, a partir de entonces cada año se llevan a cabo una serie de revisiones con el fin de mejorar este proceso.

El programa comprende los planes estratégicos y operativos, así como el vínculo directo que mantiene con los criterios de Satisfacción del Cliente Ciudadano, Liderazgo, Administración de la Información y el de Resultados del INTRAGOB.



Del sistema descrito se derivan la planeación y programas de las Unidades que conformen a la CNA entre ellas a la de Comunicación Social. En este primer esfuerzo participaron todos los empleados que integraban la Unidad.

Guiados por la Misión, Visión Objetivos y Estrategias de la CNA se aplicó el programa procurando alinear las funciones del área con los grandes objetivos de la institución y responder a su vez al Plan Nacional de Desarrollo.

Mediante un consenso se definieron la Misión del área, la Visión y los Objetivos, así como las metas a largo plazo, se definieron las funciones de cada Subgerencia, los objetivos y las estrategias, aunque no se establecieron indicadores de medición, ni acciones de mejora.

La misión quedó de la siguiente manera:

*Informar a la sociedad en general, a través de los medios de comunicación, de las acciones sustantivas de la CNA, los avances de sus programas prioritarios, así como de los fenómenos hidrometeorológicos que afectan al país.*

La visión se estableció así:

*Ser una unidad que responda a las necesidades de comunicación de la institución, mediante el reconocimiento y el respeto de sus funciones, que cuenten con el equipo técnico y humano suficiente, altamente calificado.*

Al igual que otras empresas la Misión y la Visión estuvieron influenciadas por el entorno, la situación que se vivía en ese momento en la institución y en la Unidad, la cual buscaba como primer plano el reconocimiento de otras áreas

Asimismo, se identificaron fortalezas y debilidades y se definieron áreas de oportunidad que a continuación se presentan:

Dentro de las fortalezas se encontró una buena relación con los medios de comunicación, sobrados recursos económicos, personal capacitado, manejo oportuno de información hacia el exterior, experiencia en el manejo de medios, coordinación interinstitucional, prestigio institucional, órganos de comunicación interna y un equipo de trabajo interdisciplinario.

En las debilidades se detectó baja comunicación interna, baja relación interpersonal, equipamiento técnico insuficiente resistencia al cambio, falta de capacitación técnica especializada, falta de un perfil de puestos, comunicación interpersonal baja, falta de estímulos, excesivas cargas de trabajo, falta de reuniones de trabajo, calidad de vida en el trabajo.

Las oportunidades determinadas por factores externos y en particular por la situación política y económica del momento planteaban contribuir al cambio institucional en cuanto a una nueva regionalización, los Consejos de Cuenca, para diseñar campañas de difusión, espacios informativos en los diferentes medios de comunicación, la comunicación interinstitucional y la importancia del recurso agua como vital líquido.

En el año 2000 se llevó a cabo un programa de internalización de la misión y visión denominado la "CNA se Transforma Hagámoslo Juntos", como parte de él se diseñan 63 talleres de sensibilización para dar a conocer los avances al personal de la institución. En este taller también participan todos los empleados de la Unidad de Comunicación Social.

En el año 2001 se presentó el tercer esfuerzo de Planeación en la CNA con la puesta en marcha del programa Modelo de Calidad INTRAGOB, el cual consta de 8 Subcriterios, el primero de ellos denominado Atención al cliente y ciudadano; el segundo Liderazgo; el tercero Calidad de vida en el Trabajo, el cuarto Administración de la Información y la Tecnología, el quinto Planeación, el sexto Gestión y Mejora de Procesos, el séptimo Impacto en la Sociedad y finalmente el octavo llamado Evaluación y Desarrollo.

Se realizaron esfuerzos por cubrir cada uno de los Subcriterios del programa, a todos los mandos medios se les asignó la responsabilidad de coordinar un criterio, sin embargo, el de Planeación Estratégica quedó pendiente, afectado en gran medida por el cambio del titular del área. *(Ver en anexo 1 . Planes de mejora de la UCS)*

En el 2002 se identifica la necesidad de contar con un instrumento de control, de alineación de procesos y programas, así como el cumplimiento de metas y objetivos y se crea el Sistema de Planeación Estratégica SPE/DAS-G, cuyas siglas en inglés son Digital Alignment Strategy que permite alinear, dar seguimiento sistemático de los avances y cumplimiento y metas e identificar la contribución de la Unidad al logro de los objetivos.

Con la puesta en marcha del programa DAS-G se inicia un tercer esfuerzo en la Comisión Nacional del Agua para retomar la Planeación Estratégica por áreas y alinearla a los grandes objetivos de la institución.

A la par de este programa sucede un cambio en la administración de la Unidad de Comunicación Social, que trae consigo la renovación de puestos, cambios de personal e ideas nuevas.

En este programa se pone en marcha con una breve capacitación al personal de mandos medios y superiores y se intenta definir por consenso la nueva Misión Visión y Objetivos de la Unidad.

Luego de reiterados intentos por alcanzar un acuerdo las funciones quedaron definidas de la siguiente manera:

Se conservaron las dos subgerencias sustantivas que fueron Información y Difusión con sus cuatro departamentos cada una.

Cambios al interior de la Unidad se hicieron presentes, lo que derivó en la redistribución de funciones y la creación nuevas responsabilidades, lo que a su vez generó la creación de más departamentos.

La Subgerencia de información se encargó de la comunicación hacia el exterior a través de su relación con los medios masivos de difusión, mientras que la Subgerencia de Difusión se encargó de los asuntos relacionados con la imagen institucional y la difusión de campañas.

Asimismo se creó una coordinación editorial encargada de organizar y supervisar el programa de impresos de la institución, así como de manejar la comunicación a través de los medios de difusión internos.

Se agregó una Subgerencia más que fue la Coordinación de Unidades Foráneas y se abrió un puesto de Secretaría Particular, al tiempo que se añadió una persona más como titular a la Coordinación Administrativa.

La subgerencia de Unidades Foráneas se encargó de la coordinación de las actividades de las 33 Unidades Regionales y Estatales de Comunicación Social

La Secretaría particular del control de gestión de la Unidad de Comunicación, mientras que la Coordinación Administrativa se avocó a la contabilidad manejo de nómina y la atención a proveedores.

Se abrieron nuevas jefaturas y se recuperaron otras plazas que años atrás se habían descentralizado. De esta manera el personal pasó de 15 a 26 empleados.

Estas modificaciones permanecieron muy poco tiempo, ya que un par de meses después se presentaron nuevos cambios estructurales en la Comisión Nacional del Agua que involucraron directamente a la Unidad de Comunicación Social.

Esta unidad administrativa se fusionó con la Gerencia de Atención de Demandas Ciudadanas y Legislativas y como resultado de esta fusión la plantilla de personal pasó de 26 a 59 empleados. (Ver anexo 2 Informe de personal y nueva plantilla)

En una reunión entre las Subgerencias se definió la nueva Misión, y Visión de la Unidad de Comunicación incluyendo las actividades de la Gerencia de Atención Social y Legislativa.

**La Misión** quedó de la siguiente manera:

Diseñar y ejecutar estrategias de comunicación para fortalecer la imagen de la Comisión Nacional del Agua, así como coordinar y concertar soluciones a las demandas sociales y legislativas relacionadas con la gobernabilidad del agua.

### **Visión**

Ser el área estratégica que logre posicionar la imagen de la Comisión Nacional del Agua como una institución moderna y eficiente promotora de la participación de la sociedad, generando nuevas actitudes en el cuidado y preservación del recurso y promoviendo la concertación de soluciones a las demandas sociales y legislativas relacionadas con la gobernabilidad del agua.

### **Objetivos**

- Informar con oportunidad y transparencia de las acciones y los avances de los programas institucionales en los ámbitos central, regional y estatal, mediante la elaboración y la difusión de materiales informativos a medios de comunicación impresos y electrónicos.
- Sensibilizar a la población sobre el valor estratégico del agua, mediante la implantación de campañas de difusión
- Generar y fortalecer las relaciones institucionales internas y externas mediante la incorporación de esquemas de comunicación efectiva.
- Mejorar el programa editorial de la institución incorporando nuevos criterios para su producción.

- Fortalecer las tareas de comunicación social mediante la planeación y evaluación de los programas, así como de la investigación de los temas sustantivos del área

Cabe señalar que no se realizó el ejercicio previo de definición de fortalezas y debilidades, así como la definición de funciones sustantivas y se abrieron nuevas plazas para concluir finalmente en 59, de las cuales 16 son administrativas.

Aún cuando se había fusionado la unidad con otra gerencia no se incluyeron sus objetivos en esta planeación, como sucede a la fecha se han considerado cómo dos áreas con actividades diferentes.

La nueva estructura organizacional de la Unidad también cambió pasando de dos subgerencias y cuatro departamentos a 9 Subgerencias, 16 jefaturas de proyecto, 8 jefaturas de departamento, 20 personas de tabulador general, de los cuales 8 son secretarías y 12 personas de apoyo.

Sumado a esta plantilla laboral se encuentran los prestadores de Servicio Social que suman en total de 10. Cabe señalar que estas plazas son variables, ya que una vez que concluyen sus actividades pueden no ser recuperadas.

Un nuevo ciclo de mejora se crea en el año 2005 en la CNA con la implementación del SPE/DAS-G MX sistema de control y monitoreo de la planeación estratégica que a diferencia de la versión anterior que trabajaba de forma lineal, ahora lo hace de manera matricial dando la ventaja de identificar las contribuciones de diferentes áreas al logro de un mismo objetivo.

### **1.1 La Planeación de la UCS y su vinculación con el DAS-G**

El programa de Planeación Estratégicas DAS-G es la herramienta oficial de planeación de la Administración Pública Federal que agiliza la recopilación de avances de los programas estratégicos nacionales, a través de un sistema

digital parecido al Sistema de Administración en una Página, mediante una hoja de control.

Uno de sus objetivos es asegurar que los programas administrativos integren los proyectos y presupuestos necesarios para tal fin.

Además apoya el sistema de planeación estratégica del Gobierno Federal

El DAS-G, cuya evaluación lo convierte en DAS-MX consta de un conjunto de metodologías y herramientas digitales que facilitan la definición y el seguimiento de los proyectos y procesos que contribuyen al cumplimiento del Plan Nacional de Hidráulico y por tanto al Plan Nacional de Desarrollo.

El programa DAS-G inicia su aplicación en la Unidad de Comunicación Social en noviembre de 2003, con una reunión donde participaron algunos miembros de ésta, posteriormente se programa las reuniones con un solo responsable quien será e encargado de diseñar la planeación estratégica de toda el área.

Este programa pretender validar la misión y visión, definir objetivos de coordinación, líneas estratégicas, evaluar avances de indicadores y metas.

Asimismo, se definen objetivos de medición del cual derivan proyectos, procesos, indicadores y metas.

En noviembre de 2003 se llevó a cabo una reunión de revisión del Plan Nacional Estratégico y se evaluaron los avances a 3 años de su puesta en marcha, y se integran los programas de trabajo 2004-2006.

Derivado de esa reunión se realizaron ajustes en la alineación de acuerdo a la información generada en el ejercicio y se definieron actividades complementarias.

En octubre de 2004 se lleva a cabo un taller para oficinas centrales donde participa un representante de la Unidad y cuyo objetivo fue incrementar el

conocimiento sobre metodologías de planeación y capacitar al personal en la materia, así como aprender el uso de herramientas digitales

En este taller se presenta una modificación al programa de planeación DAS-G al cual se le agrega una herramienta de gestión denominada DVO-MX, que por sus siglas e inglés (Digital Value Observatory –Matriz) servirá para revisar, evaluar y hacer las modificaciones necesarias a los programas estratégicos para agilizar su gestión.

El siguiente cuadro muestra el esquema de planeación del DAS-MX en la CNA y el cual también es retomado por la Unida de Comunicación Social.

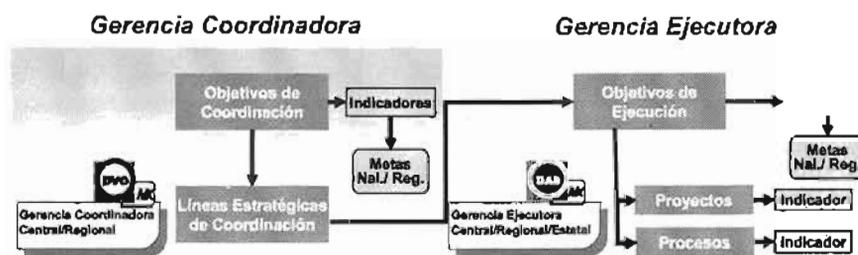


Fig. No. 1 Tomada del Programa DAS-MX en la que refiere el proceso de planeación correspondiente a la Unida de Comunicación Social

Siguiendo la metodología y el procedimiento de implantación se definieron los siguientes objetivos de ejecución, que son los que prevalecen a la fecha, ya que el taller estaba programado para elaborar los programas de trabajo y la planeación para el periodo 2004-2006.

## Objetivos de Ejecución de la Unidad de Comunicación Social Oficinas Centrales

1	Informar las acciones y los avances de los programas institucionales mediante su difusión en medios de comunicación masiva
2	Mantener la difusión sobre el valor estratégico del agua en la población mediante la implementación de campañas de difusión
3	Incrementar y/o mantener las relaciones institucionales Internas y externas mediante esquemas de comunicación efectiva con las unidades frías de
4	Mejorar el programa editorial de la institución mediante la incorporación de nuevos criterios para su producción
5	Mejorar el desempeño general de la Unidad de Comunicación Social mediante la planeación y evaluación de los programas, así como la investigación de los temas
6	Incrementar y/o mantener el nivel de difusión de las acciones y programas de la CNA mediante la participación en eventos nacionales e internacionales
7	Mantener el nivel de participación en la difusión de la Cruzada Nacional por los Bosques y el Agua mediante la realización de acciones específicas
8	Difundir el valor económico del agua en la población mediante la implementación de una campaña de difusión
9	Mantener el seguimiento a las demandas ciudadanas en general y el nivel de respuesta a las peticiones del Poder Legislativo
10	Mantener el nivel de prevención de conflictos mediante la detección y monitoreo de eventos conflictivos

En tanto que los objetivos de coordinación son:

No. ☆	Objetivo de Coordinación
1	Mantener el Nivel de Información y difusión de las diferentes actividades que realizan las áreas de la
2	Mantener el nivel de participación en la difusión de la Cruzada Nacional por los Bosques y el Agua
3	Difundir el valor económico del agua en la población
4	Mejorar la atención a las demandas ciudadanas, legislativas y de organizaciones campesinas

Luego de una revisión del programa se detectó que en los objetivos de ejecución, los proyectos, procesos indicadores y metas que corresponden a la planeación operativa se elaboraron, pero no se dieron a conocer al personal y se presentan en el siguiente cuadro:



## **1.2 Aplicación del Subcriterio V Planeación Estratégica del Modelo de Calidad Intragob en la en la UCS**

La aplicación de este criterio lleva la metodología de la planeación estratégica y operativa y se vincula a la calidad, por tanto se interrelaciona muy marcadamente con el liderazgo, la atención al cliente, la definición de procesos y los resultados

### **Subcriterio de planeación estratégica**

La planeación estratégica busca implantar y evaluar la visión, misión y prioridades, objetivos estratégicos, indicadores de desempeño, indicadores de efectividad, indicadores de eficiencia, acciones y programas de modernización e innovación de cada dependencia o entidad, incluyendo las aportaciones de todo el personal, clientes y proveedores.

Esta enfocada a mantener e incrementar el liderazgo en calidad y las estrategias de negocio, así como la forma en que se conjuntan armónicamente los objetivos estratégicos, operativos, financieros y de calidad.

### **Subcriterio de Planeación Operativa**

Implica la implantación de planeas y desarrollos de sistemas y procesos formales, a través de los cuales se llevan a efecto las acciones productivas para calidad, productividad e innovación y competitividad, mediante programas de trabajo que determinan metas y recursos.

Ambos subcriterios incluyen indicadores que evalúen su eficiencia y efectividad

También deben establecer programas de trabajo para la difusión, la capacitación, e implantación de los sistemas de planeación estratégica y de planeación operativa.

La información derivada de los indicadores debe ser analizada para controlar y mejorar los procesos para la planeación, tanto estratégica como operativa a través de datos y gráficas que permitan analizar los niveles y tendencias de los resultados obtenidos.

Asimismo, incluye un sistema de evaluación de resultados y un ciclo de mejora continua.

El procedimiento de implantación se realiza a través de la capacitación y seguimiento de operadores y usuarios, estableciendo lineamientos y criterios para la difusión de la información; definición de programas, procesos y proyectos de innovación tecnológica; integración de equipos operativos, seguimiento y monitoreo, diseño de indicadores y evaluación de resultados e implantar el sistema de planeación DAS- G

Cabe señalar que ninguna de estas fases se realizó en la Unidad de Comunicación se fue directamente a la implantación del DAS-G.

### **1.3.- Requerimientos para la aplicación del Subcriterio 5 del INTRAGOB**

Debe contarse con un sistema de planeación estratégica que incluya las aportaciones del personal, clientes y proveedores.

- Incluir acciones para formular, implantar y evaluar la misión, visión prioridades, objetivos, estrategias, indicadores de desempeño, efectividad y eficiencia de su unidad administrativa, así como indicadores de costo beneficio, líneas de acción y programas y proyectos de innovación tecnológica.
- Debe contar con sistemas de modernización e innovación de cada unidad administrativa y de la dependencia.
- Debe contar con un sistema de planeación operativa para orientar el diseño, la implantación y evaluación de planeas, arquitectura

tecnológica, procesos formales y desarrollo de sistemas a través de los cuales se lleven a cabo las acciones para la calidad, productividad innovación, competitividad integridad, transparencia y comportamiento honesto.

- Debe contar con programas de trabajo que determinen metas y recursos, susceptibles de ser validados mediante sus indicadores.
- Debe contar con métodos para cuantificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, así como los factores críticos de éxito
- Debe desarrollar objetivos a corto plazo (1 a 2 años) y a más largo plazo (3 a 5 años), en cuanto a clientes usuarios, personal, procesos, tecnologías, investigación, cultura y medio ambiente.

Luego de analizar las propuestas de los Programas de Planeación Estratégica 1999 y del Modelo de Calidad INTRAGOB y del Sistema de Planeación Estratégica DAS-G se realizó un análisis comparativo de los contenidos de los programas.

Las diferencias entre uno y otro son mínimas, los tres son esfuerzos muy similares por poner en marcha la planeación estratégica, es más, puede considerarse uno como antecedente del otro, ya que mientras uno propone definir, el siguiente implantar y el tercero evaluar

La diferencia se presenta en la implantación de cada uno de los programas y la forma en que son operados en la Unidad de comunicación en cada una de sus etapas de cambio.

Como se muestra en la tabla se establecen dos tipos de planeación estratégica y operativa, se manejan la misión visión, objetivos, estrategias, programas proyectos indicadores pero con diferencias mínimas, básicamente en la planeación operativa.

**MATRIZ DE COMPARACIÓN DE PROGRAMAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADOS EN LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**

<b>Programa</b>	<b>Misión</b>	<b>Visión</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>FODA</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Elaboró</b>
<b>Planeación estratégica 1999</b>	Definir Misión del área	Definir visión del área	Definir y elaborar objetivos por áreas	Diseñar estrategias por objetivos y por áreas	Identificar: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	Diseñar indicador de evaluación	Participa todo el personal de la Unidad
<b>INTRAGOB</b>	Implantar y evaluar la Misión	Implantar y evaluar la Visión	Implantar y evaluar objetivos estratégicos	Implantar y evaluar estrategias	Análisis FODA	Establecer indicadores de Eficiencia, Efectividad Costo/beneficio	Se designa un responsable  No se aplicó por falta de titular del área
<b>DAS-G</b>	Alinear la Misión a la institución y programas rectores	Alinear la Visión a los programas rectores	Definir objetivos Rectores Generales Específicos De Ejecución de Coordinación	Establecer líneas estratégicas Rectoras Generales Específicas y de Coordinación		Establecer y evaluar indicadores generales	Un responsable y un grupo de seguimiento

(Cuadro comparativo elaborado por Maricela Ramírez con datos provenientes de los tres programas mencionados)

**MATRIZ DE COMPARACIÓN DE PROGRAMAS DE PLANEACIÓN OPERATIVA APLICADOS EN LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**

<b>Programa</b>	<b>Objetivos operativos</b>	<b>Planes</b>	<b>Programas prioritarios</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Procesos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
<b>Planeación estratégica 1999</b>		No se mencionan	Definir programas prioritarios	Elaborar programas detallados	No se mencionan	Indicadores de valuación	Establecer periodos y metas
<b>INTRAGOB</b>	Financieros Calidad Integridad Transparencia	Implantación y evaluación de Planes	Implantación y evaluación de programas de trabajo Programas de difusión de la planeación	Implantar proyectos específicos por áreas identificados	Desarrollo y descripción de procesos formales sustantivos	Establecer indicadores de: Desempeño, Efectividad, Eficacia.	Establecer % y fechas
<b>DAS-G</b>	Objetivos de Ejecución	Actividades institucionales	No menciona	Elaboración de proyectos	Definición y elaboración de procesos	Indicadores y atributos	Establecer metas

(Cuadro comparativo elaborado por Maricela Ramírez con datos provenientes de los tres programas mencionados)

## **1.4 Problemática de la Planeación en la UCS**

Los esfuerzos para poner en marcha la planeación estratégica en la CNA y sus unidades administrativas son recientes como se vio en la descripción anterior, su aplicación lleva 6 años y las resistencias, aunque menores, aún son notorias, así como sus errores de aplicación.

En estos últimos esfuerzos en el INTRAGOB y el DAS-G, se pueden identificar más fácilmente los problemas de Planeación en la Unidad de Comunicación Social por los resultados que van generando, y porque se han establecido metodologías de aplicación iguales que las demás áreas, cuando su naturaleza es diferente y no se han tratado de adaptar.

Uno de los factores que ha sido determinante, es el cambio de personal en los mandos medios y superiores, así como el ingreso de elementos provenientes de corrientes políticas y su desconocimiento de los antecedentes del sistema de planeación.

Elo ha derivado en el planteamiento de estrategias equivocadas, con procesos no definidos y la aplicación de indicadores poco claros, algunas veces cuantitativo, cuando debieran ser cualitativos, lo que ha llevado a desarrollar proyectos que requieren mucha fuerza de trabajo y cuyos resultados son de poco beneficio, tanto para alcanzar los objetivos, como para el personal.

El cumplimiento de los programas de planeación se realiza sólo para cubrir los requerimientos que hacen las Gerencias de Planeación y de Innovación y Calidad, encargadas de recopilar esta información en las fechas señaladas, aunque los avances no coincidan con los procesos sustantivos de la Unidad ni estén acordes con la misión de la misma, como se demuestra en el cuadro siguiente.

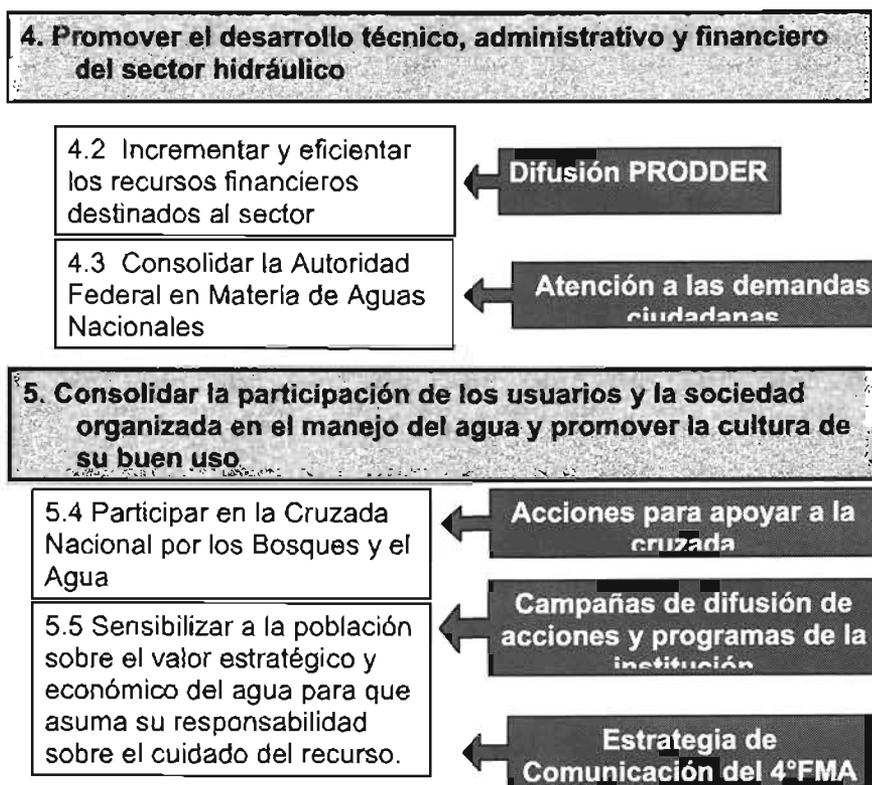


Fig. No 2. Esquema tomado del Informe de trabajo de la UCS y complemento de la alineación del DAS-G

Es importante señalar que una vez revisados los programas de planeación estratégica se observa que ofrecen alternativas adaptables a las necesidades de la Unidad de Comunicación y que lejos de estar mal diseñados siguen los procedimientos básicos de administración y planeación.

Aplicar adecuadamente cualquier de los modelos llevaría a obtener resultados favorables para el área, el problema principal de la planeación radica en el desconocimiento por parte de los líderes de la administración pública, específicamente de la planeación estratégica y operativa y sus beneficios.

Asimismo, la falta de experiencia en el manejo administrativo y de comunicación, ya que tanto la titular como los mandos medios superiores no habían ocupado cargos de responsabilidad similar, lo cual puede observarse en su carta curricular, por tanto, desconocen la identificación de procesos sustantivos y secundarios, así como los métodos de la evaluación del personal.

Ello les ha generado un problema más, dado que resulta complicado distribuir funciones y delegar responsabilidades, por lo que como resultado de la

inexperiencia tienen un marcado abuso del control, al grado de endurecer las relaciones laborales.

Los avances que se solicitan por parte de las áreas de planeación y de Innovación y Calidad son tomadas como un trabajo adicional, no como lo que son, herramientas de apoyo para agilizar sus procesos y planear sus actividades, para lograr la optimización de recursos y para alcanzar más rápidamente sus objetivos.

Un ejemplo de ellos se observa en los avances presentados y en la selección de proyectos, actividades y en los indicadores de medición, los cuales se llenan para cumplir el requisito sin que sean acordes a la realidad que se vive.

Otro gran problema detectado, radica en la planeación operativa. En los ejercicios de planeación aplicados se observa la intención de desarrollar una planeación estratégica, pero no así operativa, ya que no se conocen las grandes estrategias, los programas por área y los proyectos, las actividades y los indicadores de medición para establecer el ciclo de mejora continua.

Es evidente la falta de difusión de éstos, ya que han sido reportados en los avances nacionales, lo que quiere decir que se han elaborado, pero el personal de las áreas involucradas los desconoce, más aún los que tienen que ver con la atención social y legislativa.

Cabe señalar que esta área aún no acaba de integrarse a las funciones de comunicación social, sobre todo en la parte de planeación, ya que manejaba un programa con objetivos y estrategias diferentes encaminadas a satisfacer las necesidades de otro tipo de clientes internos y externos.

Actualmente en el llenado del reporte DAS-G sólo se incluyen un objetivo por parte de las subgerencias que conformaban la Gerencia de Atención Social y Legislativa, pero no así los procesos, proyectos e indicadores, por lo que existe una marcada diferencia entre las dos áreas.

Por otra parte, hay que señalar que la Ley de Aguas Nacionales Cambió y ahora en su artículo 84 Bis asigna atribuciones nuevas a la Unidad de Comunicación Social, que no están reflejadas del todo en la planeación estratégica del área.

Por todo lo anterior se hace necesario realizar modificaciones a la Planeación de la Unidad de Comunicación Social.

### **1.5.- . Importancia de la planeación en la UCS**

La planeación estratégica en las instituciones de gobierno es necesaria para orientar sus acciones al beneficio social estableciendo programas y proyectos que satisfagan las demandas sociales y promuevan el desarrollo social, además de tener un manejo óptimo de los recursos públicos.

Es principalmente el uso adecuado de los recursos mediante la planeación estratégica que la UCS deben enfrentarse a:

Recursos limitados que provienen del erario federal y que una vez concluidos los trabajos del IV Foro Mundial del Agua a realizarse en marzo de 2006 disminuirán considerablemente, en tanto que las necesidades de preservar el recurso y ofrecer un servicio de calidad continuarán.

La Comisión Nacional del Agua no tiene un adversario, sin embargo, las necesidades de los usuarios se incrementan cada vez más junto con el acelerado crecimiento demográfico, por lo que ser competitivos implicará un reto y por tanto lo será para la Unidad de Comunicación Social, porque mantener la imagen institucional positiva requerirá de estrategias oportunas y bien definidas.

Si la CNA se convierte en una institución prioritaria y que tiene a su cuidado el recurso agua, considerado estratégico y de seguridad nacional, su compromiso en el manejo de los recursos públicos es irreversible y también lo es para la Unidad de Comunicación Social, sobre todo si el Gobierno Federal se ha

propuesto en uno de sus objetivos del gobierno con calidad hacer más con menos.

Asimismo, la Unidad de Comunicación Social no sólo administra la oficina central, sino también coordina las actividades de las Unidades de Comunicación Foráneas, sobre todo ahora que se convertirán en Organismos de Cuenca, es decir, instituciones con atribuciones propias, por lo que deberá coordinarlas y orientarlas.

Los escenarios externos son cambiantes y amenazantes. Las actividades de la UCS se han visto afectadas en los últimos dos años por los preparativos del IV Foro Mundial del Agua, se han hecho esfuerzos, pero en estos dos años se han cambiado a tres empresas encargadas de los preparativos en materia de comunicación, ya que no han podido establecer una estrategia eficaz para la difusión de las actividades de este evento internacional y la UCS no ha podido tener el control de las acciones, aún cuando para ello se ha provisto de más personal.

En este sentido el diseñar y aplicar un programa estratégico de planeación que involucre a los recursos humanos y materiales traerá beneficios en cuanto a manejo de tiempos, compromisos cubiertos y ahorro de recursos económicos.

Una vez que concluya el IV Foro Mundial del Agua, los escenarios para la CNA y para la UCS son inciertos, ya que las campañas políticas rumbo a la Presidencia de la República se presentará con mayor intensidad y la posibilidad de cambiar de administración es inminente, sea cual sea el partido en el poder.

Por ello, es necesario planear a futuro y dejar establecidas las bases para asegurar el plan de trabajo que beneficie a la institución y satisfaga las necesidades de los clientes usuarios, no solo en los que resta de la administración sino a corto, mediano y largo plazo. .

## **1.6.- Sistema de Planeación para la UCS**

Los modelos de planeación de los programas observados con anterioridad presentan sistemas de planeación muy similares a los que han utilizados en las grandes empresas exitosas en México.

Algunos de los sistemas de estas empresas, así como los del ITRAGOB y el DAS G se presentan en los anexos de este programa. (Ver anexo 1. Sistema de planeación)

Se podría presentar un nuevo sistema de Planeación para la Unidad de Comunicación, sin embargo, nos damos cuenta que la funcionalidad de los sistemas puestos en marcha es aplicable, para alcanzar los objetivos planteados y hacer una planeación eficaz y eficiente.

Para ello, es necesario vincular el sistema de planeación a los procesos sustantivos del área de comunicación, pero antes habría que describir los procesos sustantivos de la Unidad, así como los procesos secundarios.

Se podría presentar un sistema como el modelo ideal de acuerdo a las necesidades de la Unidad. El problema principal de los sistemas de planeación existentes es que nunca se han aplicado como tal, por lo que se propone que se lleve a cabo la implementación del sistema DAS-G o el INTRAGOB de acuerdo a la metodología para medir los resultados.

En este sistema deberán participar todas las personas que conforman la Unidad en la proporción que corresponde a sus responsabilidades.

### **Modelo de planeación para la UCS**

Siguiendo el enfoque de la planeación de la calidad se plantea entonces de la siguiente manera, hacer un diagnóstico de la problemática que enfrenta la Unidad en función de lo que necesitan los clientes.

Facultar a los empleados para que tomen decisiones en la medida de su ámbito de responsabilidad y no esperar a que el jefe autorice todas las tareas, ya que ello hará más ágil el trabajo y evitará cuellos de botella en los procesos.

Liderar los recursos de la Unidad, es decir, hacer un manejo óptimo de los recursos públicos, materiales financieros y humanos.

Aliar los grupos de interés, interactuar con todas las áreas y concertar con ellos, específicamente con los usuarios cuyas demandas ciudadanas, se presentan como quejas

Lo que pretende es proporcionar una nueva forma de ver y pensar para sobrevivir, crecer al mismo tiempo e incrementar el valor de los grupos de interés.

La Unidad de Comunicación Social deberá aplicar un programa de planeación en el que pueda conocer mejor a sus clientes, administrar eficientemente al personal, ver más allá de las expectativas del cliente.

Que se posicione cuidadosamente, tenga aliados locales, posea recursos importantes, se provea de tecnología actual, y cuente con toda la información analizada, es decir, debe ser sea proactiva y no reactiva.

A continuación se presenta un análisis FODA de la Unidad de Comunicación Social actual, lo anterior con el fin de definir las estrategias a seguir en el modelo de planeación.

## ANÁLISIS FODA DE LA UCS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suficiencia presupuestal para ejecutar proyectos</li> <li>• Representantes de comunicación en todo el país</li> <li>• Área de estructura</li> <li>• El agua como un recurso estratégico y de seguridad nacional</li> <li>• LAN y el artículo 84 Bis que asigna funciones de cultura del agua</li> <li>• Área normativa para el diseño y cuidado de la imagen institucional</li> <li>• Personal capacitado</li> <li>• Servicio Civil de Carrera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de relaciones públicas</li> <li>• Falta de manuales de organización y procedimientos</li> <li>• Cargas de trabajo desiguales</li> <li>• Falta de perfiles de puestos</li> <li>• Carencia de un sistema de estímulos y recompensas</li> <li>• Comunicación interna vertical</li> <li>• Inexistencia de indicadores de evaluación</li> <li>• Liderazgo poco participativo</li> <li>• Falta de lineamientos para el manejo de crisis</li> <li>• Excesiva normatividad en materia jurídica y de comunicación</li> <li>• No. de personas de mando mayor al operativo.</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retiro voluntario</li> <li>• Fenómenos naturales y situaciones de crisis</li> <li>• Demandas sociales y legislativas</li> <li>• Escasez del vital líquido</li> <li>• Restricciones presupuestales</li> <li>• Cambios políticos sexenales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de servicio</li> <li>• Buena relación con los medios de comunicación</li> <li>• Vocero de la institución</li> <li>• Área normativa para el diseño de campañas</li> <li>• Medios internos de comunicación</li> <li>• Foros para exposiciones</li> <li>• Comunicación y apoyo interinstitucional</li> <li>• Foros mundiales que manejan el tema del agua</li> </ul>

## 1.7.- Propuesta para planear estratégicamente

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Elementos a considerar para planear estratégicamente

Los esfuerzos para poner en marcha la planeación, aunque incipientes, no pueden dejarse a un lado, más aun si se pretende hacer una planeación integral que incluya elementos del pasado, presente y futuro, por eso se plantean modificaciones a los modelos anteriores y se retomarán algunas propuestas.

A continuación se presenta una lista de los elementos para llevar a cabo la planeación estratégica y algunos señalamientos para apegarlo a la realidad que vive la Unidad de Comunicación.

- **Objetivos estratégicos.** Rediseñar, junto con las áreas involucradas, los objetivos estratégicos alineados a los grandes objetivos de la institución, pero cabe aclarar que no sólo enfocados a la difusión de campañas, como se encuentran actualmente.
- **Misión de la Unidad.** Redactar nuevamente la misión agregando elementos esenciales de la comunicación, como es el informar a la sociedad de las acciones sustantivas de la institución y de preservar el recurso, no solamente de elaboradora de estrategias de posicionamiento de la imagen institucional, es una parte, pero no es lo esencial.
- **Visión.** Replantear la visión no encaminándola solamente al posicionamiento de la imagen institucional, porque quedaría a nivel de marketing y dejaría de lado la función de la comunicación social y la elaboración de los demás productos de calidad que se generan, además se considera como el área que logre posicionar, la pregunta inevitable es ¿hay otras áreas responsables que pueden hacer lo mismo? .
- **Estrategias clave.** Hacer un replanteamiento de las estrategias con base en la revisión y alineación de los objetivos, porque se enumeran actividades en lugar de estrategias, lo que evidencia falta de

comprensión del concepto. Las estrategias deben surgir de un taller de cada Subgerencia.

- **Filosofía.** Definir la filosofía de la Unidad retomando la de CNA con el propósito de fortalecer la cultura organizacional Cabe señalar que en este punto solo los mandos medios no han tomado los cursos de ética y valores.
- **Valores.** Establecer los valores internos de la Unidad, que moverán las estrategias, por supuesto sin contradecir los institucionales, pero hay valores compartidos que se pueden resaltar (implica la cultura organizacional mitos, ritos y ceremonias)

A través de los códigos de Ética y Conducta de los Servidores Públicos se han retomado los valores del Gobierno Federal, y se ha capacitado al personal sobre ello, pero hace falta hacerlos realidad o destacarlos con ejemplos para establecer un lenguaje común.

Se pueden manejar a través de establecer frases recurrentes en los programas de trabajo, en las acciones, en los eventos, en los nombres de proyectos y en las juntas de trabajo

- **Análisis de las ventajas competitivas**

Fortalecer nuestras ventajas como Unidad de Comunicación sobre otras áreas, ya que son muy específicas.

- **Políticas.** Establecer las políticas de trabajo, así como elaborar y difundir un reglamento interno breve
- **Capacidades.** Identificar y aprovechar las capacidades individuales y de grupo para la elaboración de proyectos (Hacer partícipes a todos y aplicar las cédulas de identificación que ya existen para ubicarlos de acuerdo a ellas)

- **FODAS.** Realizar talleres de no más de una hora para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a fin de iniciar un proceso de mejora continua..
- **Diversificación.** Incrementar la diversificación de nuestros productos informativos, orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios de nuestros servicios, con base en las encuestas de satisfacción de necesidades del cliente-ciudadano.
- **Objetivos operativos** Rediseñar los objetivos operativos enfocados al desarrollo del área y de la institución. Deberían estar cuidadosamente planteados, ya que en todos los esfuerzos de planeación apenas se señalan y son los que reflejan el trabajo de la Unidad.
- **Estrategias operativas.** Al igual que los objetivos operativos deben presentarse claramente y ser del conocimiento de las áreas internas, para evitar retrabajos.
- **Presupuestos.** Programar los recursos con base en las estrategias, los proyectos y los programas planteados, ya que no se cumplen objetivos, lo que puede derivar en sobre o subejercicios.
- **Planes operativos.** Es importante presentar los planes por áreas de trabajo y que todas las personas de cada uno de los departamentos las conozcan, dado que se han registrado áreas, donde los mismo empleados no saben que hacen sus compañeros
- **Estructura.** Las estructuras deben estar abiertas al público, como lo exige el Instituto Federal de Acceso a la Información, pero los propios empleados de la Unidad lo desconocen, así como los cargos que ocupan cada uno de los servidores públicos del área. El esquema

estructural del capítulo III se sacó investigando en cada uno de los departamentos.

- **Plan de mercado.** Esta área es de importancia para la Unidad, es verdad que no se venden productos, pero se quiere vender una imagen institucional, sin embargo, no es el eje de la comunicación como se ha planteado, hay que fortalecer las relaciones públicas y reforzar las relaciones con los medios masivos de comunicación.
- **Escenarios.** Visualizar los escenarios y preparar las estrategias ante posibles cambios o amenazas, reflejados en la planeación
- **De manufactura.** Calidad en los servicios informativos, de difusión de coordinación
- **De finanzas.** Manejo optimo de los recursos públicos y adecuado manejo del gasto, de acuerdo a los programas y objetivos establecidos en principio, sin dejar de lado las emergencias
- **De Recursos Humanos.** Capacitación, programas de recompensas, ayudas económicas, sanciones, permisos, calidad de vida, equidad de oportunidades. Recompensar al personal de mandos medios.
- **De nuevos proyectos.** Generar proyectos acordes con los lineamientos rectores y a las necesidades de las áreas, pero enfocados a satisfacer las necesidades del cliente y no del líder.
- **De investigación y desarrollo.** Diseñar espacios para presentar proyectos, así como generar las condiciones para que los empleados innoven productos informativos y descubran áreas de oportunidad, a la fecha se presentan, pero el personal tiene miedo de ser ignorado o incomprendido.

Asimismo se podrán reforzar los siguientes valores

### **Liderazgo participativo**

Los titulares y funcionarios públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal tiene la obligación de promover, impulsar y facilitar el desarrollo de una cultura de calidad, competitividad y aplicar a través de ejemplos los valores.

### **Vocación de servicio**

Desarrollar una actitud entusiasta para atender sus responsabilidades con oportunidad, cortesía y esmero, comprometidos con la misión de la Unidad y de la institución para manifestar su mística de trabajo en áreas de un servicio ágil confiable.

### **Trabajo en equipo**

Promover una estructura organizacional que permita la colaboración de todo el personal en la rutina diaria de trabajo, mejorar los procesos y sistemas de manera sinérgica a fin de alcanzar las metas de mejora continua, innovación y competitividad.

### **Orden y disciplina**

Aplicar un conjunto de acciones de personal orientadas a lograr la Dependencia/Entidad, respeto y armonía en el trabajo al cumplir con las políticas y reglamentos procedimientos institucionales en el contexto de la calidad.

### **Reconocimiento laboral**

Promover que el personal percibe y obtenga una satisfacción en todos los niveles de la estructura organizacional y que motiva a desarrollar todo su potencial para el logro de resultados con estándares de excelencia.

En esta definición encontramos que la planeación estratégica es la que se da a largo plazo o a futuro y se espera que sea una extensión de lo histórico, vía extrapolación.

### **1.8.- Beneficios de la planeación para la UCS**

Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar responsabilidades tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, así como los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, al tiempo que se anticipa a posibles cambios en el entorno.

Hacer un plan estratégico produce beneficios para cualquier organización llamase de gobierno o privada, ya que se obtiene la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y, en una mejor calidad de vida para los miembros de la organización, en este caso de la Unidad de Comunicación.

Mejora el desempeño del área, permite pensar en el futuro, visualizar nuevas amenazas y oportunidades enfocando la misión de la organización facilitando la innovación y el liderazgo.

Permite enfrentar de manera efectiva los problemas de la Unidad. Es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones anticipando e identificando nuevas demandas, sobre todo cuando esta unidad tiene bajo su responsabilidad las demandas sociales y legislativas.

Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas. Exige conocer más a la organización mejorar la comunicación y la coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, genera fuerzas de cambio y ayuda a tomar el control sobre sí misma.

Modificar la planeación estratégica y orientarla a los objetivos de comunicación, difusión y administración permitirá generar productos informativos de calidad. Esto no quiere decir que no se produzcan, pero se podrían mejorar y ahorrar recursos, financieros, materiales y humanos.

También permitiría el posicionamiento de productos y servicios. En este punto es importante aclarar que esta administración ha impulsado las campañas de difusión, pero no es el único medio para alcanzar el posicionamiento y no solo es de la imagen corporativa, como logotipo, porque así se ha trabajado sino de modificar la imagen que la ciudadanía tiene del gobierno y en particular de la Comisión Nacional del Agua, ya que muchos la confunden con el organismo que hace los cobros de agua de sus hogares, cuando sus atribuciones están muy alejadas de eso.

Optimización de recursos. El desconocimiento del área de comunicación ha llevado a contratar empresas que ofrecen productos de mediana calidad a precios muy altos. El contar con una planeación permitirá realizar trabajos anticipados con proveedores que no solamente ofrezcan precios bajo sino de calidad.

Por otra parte, optimizar los recursos implica también aprovechar los recursos humanos, ya que actualmente existen en la Unidad áreas con demasiado personal donde lo único que se requiere no son más personas, sino estar capacitados

Otro beneficio de la planeación bien aplicada sería la distribución de funciones, dentro de un mismo departamento se pueden detectar áreas en donde las cargas de trabajo recaen en unas cuentas personas, esto podría modificarse con mapeo y diseño de los procesos.

Sin duda uno de los beneficios de la planeación es la Comunicación Interna, la cual se encuentra incipiente en la Comisión Nacional del Agua, y una vez puesta en marcha los cambios dentro de la institución se verían reflejados de manera inmediata con la agilización de los procesos sustantivos.

Los beneficios de aplicar una correcta planeación estratégica y operativa tendrán una repercusión no sólo en la Unidad de Comunicación, como instancia responsable, sino se extendería hacia otras áreas de la CNA y hacia la mejora de otros procesos sustantivos y así como a un rápido cumplimiento de los objetivos de la institución.

## CONCLUSIÓN

Luego haber presentado el estudio de caso de la planeación como elemento esencial para alcanzar los objetivos de la Unidad de Comunicación Social de y de la CNA podemos concluir que han existido esfuerzos serios e importantes por aplicar la planeación, sin embargo, no se le ha dado la debida importancia necesaria por parte del liderazgo, ello esta marcado por varios factores que se enumeran a continuación.

En el presente estudio de caso se puedo comprobar que se han realizado esfuerzos a lo largo de seis años para aplicar la planeación, pero estos no se han tomado en serio, ni se les ha dado la importancia y aplicación por parte de los titulares que ha tenido el área en este tiempo, lo que los ha llevado a ser incompletos y no dar los mejores resultados.

Se pudo comprobar también que los sistemas aplicados son eficaces y que incluso están diseñados de tal manera que se complementan unos con otros y que no son muy diferentes a los aplicados en empresas exitosas en nuestro país y que por tanto bien aplicados en la UCS podrían contribuir al éxito, no solo de la Unidad sino de la institución y alcanzar dar un paso a su visión que establece ser una institución moderna y eficiente.

Asimismo, se pudo comprobar que la planeación estratégica planteada en el Sistema de Planeación Estratégica de 1999, el Programa de Administración para al Calidad INTRAGOB, y el Sistema de Planeación Estratégica DAS-G integran los elementos de la planeación estratégica y operativa de una manera sencilla, el problema radica en la aplicación de estos programas sobre las áreas, es decir, el problema no esta en los programas, el problema se ubica en las personas y en particular en los mandos medios y superiores, ya que pueden ser buenos ingenieros, arquitectos, abogados contralores y periodistas, pero no son buenos administradores, ya que muy pocos conocen la administración.

Otro punto a destacar es el que la Unidad ha contado con los recursos económicos, materiales y humanos necesarios para el desempeño de su trabajo, pero nunca se ha designado un área de planeación ni un responsable, y mucho menos los titulares de las subgerencias se ha comprometido a planear sus actividades y a seguir los lineamientos que se presenten en esta materia, ya que lo ven como un trabajo adicional al que realizan, que por supuesto siempre consideran más importante.

La idea de diseñar un sistema de planeación que haga funcionar a la Unidad de Comunicación Social quedo rebasada cuando se identificó que el verdadero problema esta en las personas, porque se pueden copiar, adaptar y elaborar sistemas de planeación que tengan las mismas exigencias para hacerla exitosa, pero si no existe el compromiso de las personas no habrá tal éxito.

Por ello, las propuestas para la planeación están encaminadas hacia el comportamiento y la motivación de las personas, desde luego modificando y replanteando parte de la planeación ya establecida.

También se pudo concluir que la capacitación en materia de planeación no sólo es indispensable, sino debería ser obligatoria para quien quiera ocupar un cargo de mando superior en la administración pública, ya que no basta con tener la autoridad, hay que ser líder y una de las características del líder es saber planear

De igual manera, podemos concluir que en la Unida de Comunicación la planeación va estrechamente ligada a la definición de los procesos sustantivos y de apoyo, por lo que si estos últimos no están bien definidos, no será posible plantearse objetivos cumplibles.

Por esta razón se propone replantear los procesos sustantivos del área sobre todo ahora que la Ley cambió y que le asigna nuevas responsabilidades a la Unidad.

Es necesario involucrar a todos los empleados de la Unidad en la planeación estratégica, pero en particular sobre la operativa, que es la más descuidada en el área y de aplicarse sería de gran ayuda para lograr una mejora continua.

Los beneficios de aplicar la planeación estratégica y operativa en la UCS estaría en primer lugar en plantearse objetivos reales que contribuyan al cumplimiento de los grandes objetivos de la CNA.

Se mejorarían los procesos y por tanto se distribuirían las funciones de acuerdo a las capacidades y responsabilidades de las personas, lo que evitaría retrabados y personal mal empleado.

El tiempo en la realización de las actividades se disminuiría y se daría prioridades, lo que finalmente redundaría en un trabajo eficaz y eficiente.

Asimismo se generarían productos informativos de calidad, tanto para la sociedad a través de los medios de comunicación como para los clientes internos de la CNA

Finalmente se reforzaría el Servicio Profesional de Carrera y los empleados tendrían mayores oportunidades lo que beneficiaría a la administración pública, porque se tendrían las personas en los puestos donde podrían dar un mayor rendimiento.

Los beneficios sociales serían más amplios porque finalmente la sociedad estaría informada de las acciones sustantivas de la CNA y podría participar en la solución conjunta de los problemas que enfrenta con la escasez del vital líquido, no sólo en México, sino a nivel mundial.

## BIBLIOGRAFÍA

ACKOFF Russel L. *Planificación de la empresa del futuro*, trad. Felipe Lara Rosano, México, LIMUSA, 2000, 357 p. p.

BONILLA Gutiérrez Carlos, *La comunicación función básica de las relaciones públicas*, México, Trillas, 1982 p. p.

CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, trad. Luis O. Rodríguez Acosta, México, McGraw Hill, 1989, (3ª ed.) 687 p. p.

DAVID R. Fred, *Conceptos de administración estretégica*, trad. Pilar Mascaro Sacristán, México Pearson Educaction, 1997 (5ª ed.) 355 p. p.

ESCOBEDO Marcos, *Análisis y mapeo de procesos para la mejora continua* (apuntes) ITAM, Mayo 2002, México D. F,

FERNÁNDEZ, Collado Carlos *La comunicación en las organizaciones* MÉXICO, Trillas, 2002, (2ª ed.), 273 p. p.

FURNHAM Adrian, *Psicología Organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*, Trad. Gustavo Pelcastre Ortega. México, Preston University, 2001, 748 p. p.

GEORGE S. Calude y Alvarez Lourdes, *Historia del pensamiento administrativo*, México, Prentice Hall, 2004 (2ª ed.) 313 p. p.

GOLDHABER, Gerald M. *Comunicación Organizacional*, trad. José Manuel Balaguer, México, Diana, 1984. 423 p. p.

HANCOCK, Alan, *Planificación de la comunicación para el desarrollo*. Quito, CIESPAL: UNESCO, 1981. 222 p. p.

HERNADNEZ Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar, *Metodología de la Investigación*, Mc Graw Hill 2003, México (3ª ed.), 705 p. p.

HUSE, Edgar F. y James Bowditch, *El comportamiento humano en las organizaciones*, trad. Alfonso Marquez Pareja, México SITESA, 1987.

IZURIETA, Roberto et al., *Estrategias de comunicación para gobiernos*. Buenos Aires, La Crujia, 2002. 262 p.p.

NOSNIK, Abraham, *El desarrollo de la comunicación social: Un enfoque metodológico*. México, Trillas, 1991.166 p. p.

RAMOS, Padilla Carlos, *la comunicación un punto de vista organizacional*, México, Trillas, 1991, 127 p. p.

ROGERS, Everett M. y Renkha Agrawalla *Communication in organizations*, trad. Alfonso Vasseur, México, Mc Graw- Hill, 1998, 209 p. p.

STONER A.James y Freeman Edward, *Administración*, trad, Arturo Córdoba Just, México, Prentice Hall, 1994 (5a ed.) 781 p. p.

THOMPSON y Strickland, *Administración estratégica, textos y casos*, trad. Maria del Pilar Carril Villareal, México Mc Graw Hill, 2004, (13ª ed.) 447.p. p.

# **ANEXOS**

**SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN  
GERENCIA DE INNOVACIÓN  
MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD INTRAGOB  
PROYECTOS DE MEJORA Y TRANSFORMACIÓN CONSOLIDADOS**

<b>Unidad Administrativa:</b> GERENCIA DE UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL	<b>Titular del área:</b> MCC Heidi Storsberg Montes	<b>Periodo:</b> Ene - Dic 2004	<b>Líder de Innovación y Calidad:</b> Dra. Celia Martínez Aguilar
--	--	-----------------------------------	--

31/10/2005

No.	TÍTULO DEL PROYECTO DE MEJORA Y TRANSFORMACIÓN (PMT's)	RESPONSABLE DEL PMT	No. INTEG. PMT	CRITERIO								FECHA		ALTA PROJECT	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR	TRIMESTRE CONCLUSIÓN				AVANCE		
				1	2	3	4	5	6	7	8	INICIAL	FINAL				1°	2°	3°	4°	PROG.	REAL	
1	Campaña de posicionamiento de la imagen de CNA	Fátima Soto Rodríguez	3	X									02-Ago-04	31-Dic-04	No	Fortalecimiento de la imagen institucional	No. de personas que han identificado a la CNA .				X	100%	Inicial
2	Definición de Cultura laboral y su implementación en la UCS	Celia Martínez Aguilar	3		X								02-Jun-04	30-Nov-04	No	Establecer las líneas de conducta y definición de valores y objetivos sobre las que se enmarcará la actuación de los	Manual de Organización de la Unidad				X	100%	
3	Definir el marco normativo y de procedimientos dentro de los que se desarrollan las actividades de la Unidad	Celia Martínez Aguilar	3		X								01-Jun-04	30-Nov-04	No	Establecer el marco de actuación legal, normativo y de procedimientos dentro de los cuales se desarrollarán las funciones y actividades de esta unidad	Manual de procedimientos de esta Unidad				X	60%	Inicial
4	Actualización del equipo electrónico y de computo de la UCS para mejorar las condiciones de trabajo del personal	Marissa Mar Pecero	2			X							01-Mar-04	30-Ago-04	No	Equipar al personal de las Unidades de Comunicación Central y Fopráneas	No de equipos entregados sobre equipos requeridos				X	100%	Inicial
5	Incorporación del espacio de comunicación social en la página de internet de la CNA	Catrolina Vazquez Tapla	2				X						02-Ago-04	31-Dic-04	No	Página de internet activa	No. Visitas a la página				X	100%	Inicial
6	Integrar al área de Atención Social y Legislativa al sistema de planeación estratégica de la UCS	Rina Mussali Galante	1					X					02-Ago-04	31-Dic-04	No	Integración de una sola planeación	% de proyectos integrados				X	100%	Inicial
7	Implantación y difusión de requisitos para la recepción e los materiales que forman parte del Programa Editorial	Maricela Ramírez Hernández	3						X				02-Ago-04	02-Feb-05	No	Requerimientos aplicados en la recepción de materiales	% de solicitudes elaboradas sobre requisitos establecidos				X	100%	Inicial
8	Aplicar un estudio cualitativo de imagen y elaborar un slogan para la CNA	Edith Rosalba Saldivar Garcia	1							X			02-Ago-04	31-Dic-04	No	Slogan difundido y posicionado como refuerzo para imagen de la CNA	% de personas encuestadas para posicionamiento. Slogan elaborado				X	100%	Inicial
9	Elaborar el manual de identidad para la Comisión Nacional del Agua	Edith Rosalba Saldivar Garcia	1							X			02-Ago-04	31-Dic-04	No	Cococimiento y manejo adecuado del manual de identidad por los empleados de la CNA	Manual de Identidad conceptual y gráfica				X	100%	Inicial
10	Elaboración y aplicación de encuestas para clientes internos y externos	Alma del Pino Rios	X										02-May-04	02-Sep-04	Si	Reportes y graficas	% de satisfacción del cliente			X	35%	atrasado	
11	Administración de la información y el conocimiento de clientes internos y externos	Alma del Pino Rios				X							Jun-04	Oct-04		Reportes y gráficas	% de satisfacción del cliente			X	0%	Inicial	



**SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN  
GERENCIA DE INNOVACIÓN  
MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD INTRAGOBIERNO  
PROYECTOS DE MEJORA Y TRANSFORMACIÓN VALIDADOS POR EL EAD**

Unidad Administrativa: **Unidad de Comunicación Social**

No.	CRITERIO	PROYECTO	RESPONSABLE	FECHA		Total No. Días	Avance en Días	Avance	
				INICIAL	FINAL			Progra mado	Real
1	SCC	Padrón de clientes internos	Fátima Soto Rodríguez	01-May-03	01-Oct-03	153	-37742		100%
2	SCC	Padrón de clientes externos	Javier Mendoza Maya	01-May-03	01-Oct-03	153	-37742		100%
3	SCC	Buzón electrónico de quejas y sugerencias	Fátima Soto Rodríguez						100%
4	L	Adecuación de esquema organizacional de la UCS	Patricia Aguilar Lagos	01-Jul-03	01-Dic-03	153	-37803		50%
5	DPGCI	Taller de 5's	Maricela Ramírez Hernández	01-May-03	01-Oct-03	153	-37742		80%
6	AIT	Archivo documental	Angélica García Ortíz	01-Jul-03	01-Dic-03	153	-37803		30%
7	AIT	Curso de paquetería informática	Fátima Soto Rodríguez	01-Jul-03	01-Dic-03	153	-37803		0%
8	P	Integrar al área al sistema de planeación estratégica	Orlando Jaimes Martínez	01-May-03	01-Dic-03	214	-37742		50%
9	P	Campaña de difusión de tres lineamientos	Karina del Rosal Gutiérrez	01-Jun-03	01-Dic-03	183	-37773		100%
10	GMP	Dotar de transparencia el proceso de difusión e información	Maricela Ramírez Hernández	01-Jul-03	01-Dic-03	153	-37803		0%
11	GMP	Documentación de procesos sustantivos	Maricela Ramírez Hernández	01-Jul-03	01-Dic-03	153	-37803		50%
12	IS	Promoción del uso eficiente del agua en Inmuebles de la CNA	Emmanuel Pineda Martínez	01-Nov-03	01-Dic-03	30	-37926		0%
13	IS	Impulsar campañas para el uso y cuidado del agua	Emmanuel Pineda Martínez	01-Jul-03	31-Dic-03	183	-37803		50%

**GERENCIA DE PERSONAL  
 INFORME AL 31 DE AGOSTO DE 2005  
 III.- PERSONAL ACTIVO POR GRUPO OCUPACIONAL Y NIVEL DE TABULADOR**

Grupo Ocupacional	Nivel	Denominación	Gerencias			Total
			Central	Regional	Estatal	
Servidores Públicos Superiores	36	Director General	1			1
	35	Subdirector General / Homólogos	8	1		9
	34	Coordinador General	2	1		3
	33	Gerente / Homólogos	46	23	19	88
		<b>Subtotal</b>	<b>57</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>101</b>
Apoyo a Servidores Públicos Superiores	32	Asesor de Director General / Homólogos	17	14		31
	31	Asesor de Subdirector General / Homólogos	5	1		6
		<b>Subtotal</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>37</b>
Mandos Medios	30	Subgerente / Homólogos	293	217	104	614
	29	Jefe de Proyecto / Homólogos	500	733	356	1,589
	28	Jefe de Departamento / Homólogos	453	801	718	1,972
		<b>Subtotal</b>	<b>1,246</b>	<b>1,751</b>	<b>1,178</b>	<b>4,175 <sup>1/</sup></b>
Tabulador General		Personal de Base	849	6,170	3,507	10,526
		Personal de Confianza	142	585	408	1,135 <sup>2/</sup>
		<b>Subtotal</b>	<b>991</b>	<b>6,755</b>	<b>3,915</b>	<b>11,661</b>
		<b>Total</b>	<b>2,316</b>	<b>8,546</b>	<b>5,112</b>	<b>15,974 <sup>3/</sup></b>
		<b>Porcentaje</b>	<b>14.50</b>	<b>53.50</b>	<b>32.00</b>	<b>100.00</b>

<sup>1/</sup> Incluye 2,214 Especialistas en Hidráulica y 259 Jefes y Subjefes de Distrito.

<sup>2/</sup> Incluye 589 Guardas Hidráulicos.

<sup>3/</sup> Incluye 79 Honorarios.



Subdirección General de Administración

---

Gerencia de Personal

# Informe de Personal

AGOSTO / 2005

## Í N D I C E

I.- INTRODUCCIÓN .....	1
II.- PERSONAL ACTIVO (CONSOLIDADO) .....	2
III.- PERSONAL ACTIVO POR GRUPO OCUPACIONAL Y NIVEL DE TABULADOR .....	3
IV.- PERSONAL ACTIVO POR GRUPO OCUPACIONAL (ANALÍTICO) .....	4
V.- PERSONAL ACTIVO POR TIPO DE CONTRATACIÓN .....	6
VI.- PERSONAL DE ESPECIALISTAS EN HIDRÁULICA .....	7
VII.- PERSONAL DE HONORARIOS .....	8
VIII.- PERSONAL ADSCRITO EN ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN (CONSOLIDADO) .....	10
IX.- PERSONAL ADSCRITO EN ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN (ANALÍTICO) .....	11
X.- PERSONAL ADSCRITO EN LA SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ..	13
XI.- PRESTADORES DE SERVICIO SOCIAL Y TESISISTAS ACTIVOS .....	14
XII.- INTERINATOS .....	16

## I.- INTRODUCCIÓN

**La Fuerza de Trabajo de la Comisión Nacional del Agua al 31 de Agosto** del año en curso es de **15,974** Servidores Públicos, integrado por **4,313** Servidores Públicos Superiores, Apoyo a Servidores Públicos Superiores, Mandos Medios y Especialistas en Hidráulica que representan el **27.00%** y de **11,661** personas de Tabulador General conformados por personal de Base y de Confianza, que representan el **73.00 %** del total.

En el ámbito nacional **2,569 personas** apoyan a la Comisión Nacional del Agua con actividades de lectura y emisión de reportes de las estaciones climatológicas, a las cuales se les denomina "**Personal Gratificado**" y se les otorga una gratificación en numerario por realizar este tipo de actividades.

En el mes de julio del presente año se encontraban prestando su servicio social **408** estudiantes. Durante el mes de agosto se integraron **45** estudiantes y concluyeron el servicio social **78** quedando activos al término del mes de agosto **375** tanto en etapa de servicio social como en la etapa de tesista.

De las instalaciones hidráulicas estratégicas de la Comisión Nacional del Agua, 7 Presas, 2 Plantas de Bombeo y 1 Planta Potabilizadora, están resguardadas por personal del Ejército Mexicano, durante las 24 horas del día los 365 días del año, siendo éstos **194 efectivos militares, distribuidos de la siguiente manera: 174 efectivos en bases de operación en infraestructura estratégica y 20 en patrullajes** a los cuales se les paga una cuota mensual por concepto de viáticos por realizar éste servicio.

**GERENCIA DE PERSONAL**  
**DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE LA COMISION NACIONAL DEL AGUA**

**INFORME AL 31 DE AGOSTO DE 2005**

**II.- PERSONAL ACTIVO (Consolidado)**

Clave	Unidad Administrativa	Honorarios	Servidores Públicos Superiores					Apoyo S.P.S.			Mandos Medios				Especialistas en Hidca.				Tabulador General			Total
			36	35	34	33	Suma	32	31	Suma	30	29	28	Suma	30	29	28	Suma	Confianza	Base	Suma	
100	Dirección General		1			1	2	2		2	6	1	3	10	4	6	8	18	10	3	13	45
102	Unidad de Comunicación Social					1	1			0	6	14	8	28	2	3	1	6	6	14	20	55
103	Órgano Interno de Control			1		3	4	9		9	8	30	12	50			4	4	9	7	16	83
104	Unidad de Revisión y Licitación Fiscal			1		1				0	4	2	2	8	10	24	12	48	8	9	17	72
110	Subdirección General Jurídica			1		3	4	1		1	9	27	15	51	4	29	23	56	5	34	39	151
200	Subdirección General de Administración del Agua	10		1		6	7	1	1	2	14	29	2	45	8	17	58	83	2	59	61	208
300	Subdirección General de Infraestructura Hidráulica Urbana	23		1		6	7	1		1	21	27	3	51	19	20	36	75	13	95	108	285
400	Subdirección General de Infraestructura Hidroagrícola			1		6	7	1	1	2	23	41	3	67	7	19	27	53	21	128	149	278
500	Subdirección General Técnica	10		1	1	6	8	1	1	2	27	49	1	77	18	35	74	127	14	166	180	404
600	Subdirección General de Programación	6		1		3	4	1	1	2	19	41	3	63	13	13	20	46	10	67	77	198
700	Subdirección General de Administración	1		1		1	2		1	1	1		1	2	3		4	7	1	3	4	17
701	Gerencia de Personal	1					0			0	5	12	25	42	13	13	21	47	17	162	179	289
702	Gerencia de Recursos Financieros					1	1			0	4	10	10	24	2	3	6	11	13	22	35	71
703	Gerencia de Recursos Materiales					1	1			0	7	12	17	36	7	4	17	28	7	72	79	144
704	Gerencia de Innovación y Calidad					1	1			0	3	4		7		1	3	4	1		1	13
705	Gerencia de Informática y Telecomunicaciones					1	1			0	6	1	2	9	12	5	4	21	4	8	12	43
	<b>Subtotal</b>	<b>51</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>40</b>	<b>51</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>163</b>	<b>300</b>	<b>107</b>	<b>570</b>	<b>122</b>	<b>192</b>	<b>318</b>	<b>832</b>	<b>141</b>	<b>849</b>	<b>990</b>	<b>2,318</b>
800	<b>Coordinación General de Gerencias Regionales</b>			<b>1</b>			<b>1</b>			<b>0</b>	<b>1</b>			<b>1</b>			<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
801	Gerencia Regional Aguas del Valle de México ( México, D.F.)	2			1	7	8	2	1	3	40	56	73	169	13	28	62	103	229	1,658	1,787	2,072
802	Gerencia Regional Cuencas Centrales del Norte (Torreón, Coah.)	3			1	1	1			1	9	38	2	49	4	26	34	64	38	234	272	390
803	Gerencia Regional Noroeste (Hermosillo, Sonora)				1	1	1			1	9	35	2	47	3	23	60	86	30	518	548	683
804	Gerencia Regional Golfo Norte (Cd. Victoria, Tamaulipas)				1	1	1			1	9	39	1	49	2	21	72	95	35	487	522	668
805	Gerencia Regional Golfo Centro (Xalapa, Veracruz)	2			1	1	1			1	8	38	4	50	1	10	37	48	46	391	437	539
806	Gerencia Regional Península de Yucatán (Mérida, Yucatán)	2			1	1	1			1	10	35	3	48	3	17	33	53	23	228	251	356
807	Gerencia Regional Península de Baja California (Mexicali, B.C.)	1			1	1	1			1	9	40	2	51	4	11	33	48	16	290	306	408
808	Gerencia Regional Pacífico Norte (Culiacán, Sinaloa)				1	1	1			1	10	36	4	50	7	14	74	95	39	987	1,026	1,173
809	Gerencia Regional Balsas (Cuernavaca, Morelos)	2			1	1	1			1	9	37	4	50	2	17	38	57	11	190	201	312
810	Gerencia Regional Pacífico Sur (Oaxaca, Oaxaca)				1	1	1			1	9	33	3	45	1	7	33	41	23	270	293	381
811	Gerencia Regional Río Bravo (Monterrey, Nuevo León)				1	1	1			1	10	35	6	51	3	20	65	88	19	454	473	614
812	Gerencia Regional Lerma-Santiago-Pacífico (Guadalajara, Jal.)				1	1	1			1	10	35	2	47	9	25	79	113	18	223	241	403
813	Gerencia Regional Frontera Sur (Tuxtla Gutiérrez, Chiapas)	2			1	1	1			1	9	33	4	46	2	7	48	67	25	316	341	448
814	Gerencia de Protección a la Infraest. y At'n. a Emergencias				2	2				0	4	8	1	13	3	1	5	9	29	17	46	70
815	Gerencia de Consejo de Cuencas				1	1				0	4	5		9		2	2	4	3	6	9	23
	<b>Subtotal</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>160</b>	<b>504</b>	<b>111</b>	<b>775</b>	<b>57</b>	<b>229</b>	<b>677</b>	<b>963</b>	<b>585</b>	<b>6,170</b>	<b>6,756</b>	<b>8,548</b>
901	Gerencia Estatal en Aguascalientes	2			1	1				0	4	2	4	10	1	9	19	29	18	53	71	113
903	Gerencia Estatal en Baja California Sur	2			1	1				0	3	4	7	14	3	15	19	19	99	118	153	
904	Gerencia Estatal en Campeche				1	1				0	4	4	4	12	1	5	22	28	19	82	101	142
906	Gerencia Estatal en Chihuahua	1			1	1				0	4	14	9	27	1	20	81	82	26	304	330	441
907	Gerencia Estatal en Coahuila				1	1				0	4	4	5	13	1	6	19	25	17	78	95	134
908	Gerencia Estatal en Colima				1	1				0	3	7	4	14	1	4	25	30	35	136	171	216
909	Gerencia Estatal en Durango	3			1	1				0	4	2	5	11	1	14	36	51	24	148	172	238
910	Gerencia Estatal en Guanajuato	1			1	1				0	4	4	3	11	4	20	20	44	27	188	215	272
911	Gerencia Estatal en Guerrero				1	1				0	4	3	4	11	2	14	41	57	26	460	486	655
912	Gerencia Estatal en Hidalgo	1			1	1				0	5	8	3	16	1	19	53	73	25	313	338	429
914	Gerencia Estatal en México	2			1	1				0	2	9	3	14	1	10	32	43	10	165	175	235
915	Gerencia Estatal en Michoacán				1	1				0	4	9	5	18	1	19	53	73	20	378	398	490
917	Gerencia Estatal en Nayarit				1	1				0	3	8	9	20	1	9	18	28	17	141	159	207
920	Gerencia Estatal en Puebla				1	1				0	4	8	6	18	1	12	37	56	19	128	145	214
921	Gerencia Estatal en Querétaro				1	1				0	4	2	6	12		19	17	36	10	121	131	180
922	Gerencia Estatal en Quintana Roo	1			1	1				0	4	3	2	9	1	4	17	22	16	51	67	100
923	Gerencia Estatal en San Luis Potosí				1	1				0	6	10	9	25	4	12	51	67	33	329	362	455
927	Gerencia Estatal en Tabasco	1			1	1				0	4	2	2	6	1	14	17	32	16	128	144	186
929	Gerencia Estatal en Tlaxcala					0				0	4	2	3	9	1	4	17	22	18	40	56	87
932	Gerencia Estatal en Zacatecas				1	1				0	4	5	5	14	2	30	36	68	15	167	182	285
	<b>Subtotal</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>78</b>	<b>110</b>	<b>98</b>	<b>286</b>	<b>26</b>	<b>248</b>	<b>868</b>	<b>878</b>	<b>408</b>	<b>3,507</b>	<b>3,915</b>	<b>5,112</b>
	<b>Totales</b>	<b>79</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>81</b>	<b>94</b>	<b>31</b>	<b>6</b>	<b>37</b>	<b>401</b>	<b>914</b>	<b>316</b>	<b>1,831</b>	<b>205</b>	<b>687</b>	<b>1,601</b>	<b>2,473</b>	<b>1,134</b>	<b>10,526</b>	<b>11,660</b>	<b>15,974</b>
	<b>Porcentaje</b>	<b>0.49</b>				<b>0.69</b>				<b>0.23</b>			<b>10.21</b>			<b>15.48</b>			<b>72.99</b>			<b>100.00</b>

**GERENCIA DE PERSONAL**  
**INFORME AL 31 DE AGOSTO DE 2005**  
**III.- PERSONAL ACTIVO POR GRUPO OCUPACIONAL Y NIVEL DE TABULADOR**

Grupo Ocupacional	Nivel	Denominación	Gerencias			Total
			Central	Regional	Estatad	
Servidores Públicos Superiores	36	Director General	1			1
	35	Subdirector General / Homólogos	8	1		9
	34	Coordinador General	2	1		3
	33	Gerente / Homólogos	46	23	19	88
		<b>Subtotal</b>	<b>57</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>101</b>
Apoyo a Servidores Públicos Superiores	32	Asesor de Director General / Homólogos	17	14		31
	31	Asesor de Subdirector General / Homólogos	5	1		6
		<b>Subtotal</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>37</b>
Mandos Medios	30	Subgerente / Homólogos	293	217	104	614
	29	Jefe de Proyecto / Homólogos	500	733	356	1,589
	28	Jefe de Departamento / Homólogos	453	801	718	1,972
		<b>Subtotal</b>	<b>1,246</b>	<b>1,751</b>	<b>1,178</b>	<b>4,175</b> <sup>1/</sup>
Tabulador General		Personal de Base	849	6,170	3,507	10,526
		Personal de Confianza	142	585	408	1,135 <sup>2/</sup>
		<b>Subtotal</b>	<b>991</b>	<b>6,755</b>	<b>3,915</b>	<b>11,661</b>
<b>Total</b>			<b>2,316</b>	<b>8,546</b>	<b>5,112</b>	<b>15,974</b> <sup>3/</sup>
<b>Porcentaje</b>			<b>14.50</b>	<b>53.50</b>	<b>32.00</b>	<b>100.00</b>

<sup>1/</sup> Incluye 2,214 Especialistas en Hidráulica y 259 Jefes y Subjefes de Distrito.

<sup>2/</sup> Incluye 689 Guardas Hidráulicos.

<sup>3/</sup> Incluye 79 Honorarios.

**GERENCIA DE PERSONAL**  
**INFORME AL 31 DE AGOSTO DE 2005**  
**IV.- PERSONAL ACTIVO POR GRUPO OCUPACIONAL**  
**(Analítico)**

U.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	S.P.S.	Apoyo a S.P.S.	Mandos Medios				Esp. en Hidráulica				Tabulador General			Total
				30	29	28	Suma	30	29	28	Suma	Confianza	Base	Suma	
<b>Oficinas Centrales</b>															
100	Dirección General	2	2	6	1	3	10	4	6	8	18	10	3	13	45
102	Unidad de Comunicación Social	1	0	6	14	8	28	2	3	1	6	6	14	20	55
103	Órgano Interno de Control	4	9	8	30	12	50	0	0	4	4	9	7	16	83
104	Unidad de Revisión y Liquidación Fiscal	1	0	4	2	2	8	10	24	12	46	8	9	17	72
110	Subdirección General Jurídica	4	1	9	27	15	51	4	29	23	56	5	34	39	151
200	Subdirección General de Administración del Agua	7	2	14	29	12	55	8	17	58	83	2	59	61	208
300	Subdirección General de Infraestructura Hidráulica Urbana	12	1	29	34	5	68	19	20	36	75	14	95	109	265
400	Subdirección General de Infraestructura Hidroagrícola	7	2	23	41	3	67	7	19	27	53	21	128	149	278
500	Subdirección General Técnica	8	2	27	49	11	87	18	35	74	127	14	166	180	404
600	Subdirección General de Programación	4	2	19	41	9	69	13	13	20	46	10	67	77	198
<b>SUMA</b>		<b>50</b>	<b>21</b>	<b>145</b>	<b>268</b>	<b>80</b>	<b>493</b>	<b>85</b>	<b>166</b>	<b>263</b>	<b>514</b>	<b>99</b>	<b>582</b>	<b>681</b>	<b>1,759</b>
<b>Subdirección General de Administración</b>															
700	Subdirección General	3	1	1	0	1	2	3	0	4	7	1	3	4	17
701	Gerencia de Personal	0	0	5	13	25	43	13	13	21	47	17	162	179	269
702	Gerencia de Recursos Financieros	1	0	4	10	10	24	2	3	6	11	13	22	35	71
703	Gerencia de Recursos Materiales	1	0	7	12	17	36	7	4	17	28	7	72	79	144
704	Gerencia de Innovación y Calidad	1	0	3	4	0	7	0	1	3	4	1	0	1	13
705	Gerencia de Informática y Telecomunicaciones	1	0	6	1	2	9	12	5	4	21	4	8	12	43
<b>SUMA</b>		<b>7</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>40</b>	<b>55</b>	<b>121</b>	<b>37</b>	<b>26</b>	<b>55</b>	<b>118</b>	<b>43</b>	<b>267</b>	<b>310</b>	<b>557</b>
<b>SUBTOTAL</b>		<b>57</b>	<b>22</b>	<b>171</b>	<b>308</b>	<b>135</b>	<b>614</b>	<b>122</b>	<b>192</b>	<b>318</b>	<b>632</b>	<b>142</b>	<b>849</b>	<b>991</b>	<b>2,316</b>

**GERENCIA DE PERSONAL**  
**INFORME AL 31 DE AGOSTO DE 2005**  
**IV.- PERSONAL ACTIVO POR GRUPO OCUPACIONAL**

(Analítico)

U.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	S.P.S.	Apoyo a S.P.S.	Mandos Medios				Esp. en Hidráulica				Tabulador General			Total
				30	29	28	Suma	30	29	28	Suma	Confianza	Base	Suma	
<b>Gerencias Regionales</b>															
800	Coordinación General de Gerencias Regionales	1	0	1	0	0	1	0	0	2	2	1	1	2	6
801	Aguas del Valle de México (México, D.F.)	9	3	40	56	74	170	13	28	62	103	229	1,558	1,787	2,072
802	Cuencas Centrales del Norte (Torreón, Coah.)	1	1	9	38	5	52	4	26	34	64	38	234	272	390
803	Noroeste (Hermosillo, Son.)	1	1	9	36	2	47	3	23	60	86	30	518	548	683
804	Golfo Norte (Cd. Victoria, Tamps.)	1	1	9	39	1	49	2	21	72	95	35	487	522	668
805	Golfo Centro (Xalapa, Ver.)	1	1	8	38	6	52	1	10	37	48	46	391	437	539
806	Península de Yucatán (Mérida, Yuc.)	1	1	10	35	5	50	3	17	33	53	23	228	251	356
807	Península de Baja California (Mexicali, B.C.)	1	1	9	40	3	52	4	11	33	48	16	290	308	408
808	Pacífico Norte (Cuicacán, Sin.)	1	1	10	36	4	50	7	14	74	95	39	987	1,026	1,173
809	Balsas (Cuemavaca, Mor.)	1	1	9	37	6	52	2	17	38	57	11	190	201	312
810	Pacífico Sur (Oaxaca, Oax.)	1	1	9	33	3	45	1	7	33	41	23	270	293	381
811	Río Bravo (Monterrey, N.L.)	1	1	10	35	6	51	3	20	65	88	19	454	473	614
812	Lerma Santiago Pacífico (Guadalupe, Jal.)	1	1	10	35	2	47	9	25	79	113	18	223	241	403
813	Frontera Sur (Tuxtla Gutiérrez, Chis.)	1	1	9	33	6	48	2	7	48	57	25	316	341	448
814	Gerencia de Protección a la Infraestructura y Atenci	2	0	4	8	1	13	3	1	5	9	29	17	46	70
815	Gerencia de Consejo de Cuencas	1	0	4	5	0	9	0	2	2	4	3	6	9	23
<b>SUMA</b>		<b>25</b>	<b>15</b>	<b>160</b>	<b>504</b>	<b>124</b>	<b>788</b>	<b>57</b>	<b>229</b>	<b>677</b>	<b>963</b>	<b>585</b>	<b>6,170</b>	<b>6,755</b>	<b>8,546</b>
<b>Gerencias Estatales</b>															
901	Gerencia Estatal en Aguascalientes	1	0	4	2	6	12	1	9	19	29	18	53	71	113
903	Gerencia Estatal en Baja California Sur	1	0	3	4	9	16	0	3	15	18	19	99	118	153
904	Gerencia Estatal en Campeche	1	0	4	4	4	12	1	5	22	28	19	82	101	142
906	Gerencia Estatal en Chihuahua	1	0	4	14	10	28	1	20	61	82	26	304	330	441
907	Gerencia Estatal en Coahuila	1	0	4	4	5	13	1	5	19	25	17	78	95	134
908	Gerencia Estatal en Colima	1	0	3	7	4	14	1	4	25	30	35	136	171	216
909	Gerencia Estatal en Durango	1	0	4	2	8	14	1	14	36	51	24	148	172	238
910	Gerencia Estatal en Guanajuato	1	0	4	4	4	12	4	20	20	44	27	188	215	272
911	Gerencia Estatal en Guerrero	1	0	4	3	4	11	2	14	41	57	26	460	486	555
912	Gerencia Estatal en Hidalgo	1	0	5	8	4	17	1	19	53	73	25	313	338	429
914	Gerencia Estatal en México	1	0	2	9	5	16	1	10	32	43	10	165	175	235
915	Gerencia Estatal en Michoacán	1	0	4	9	5	18	1	19	53	73	20	378	398	490
917	Gerencia Estatal en Nayarit	1	0	3	8	9	20	1	9	18	28	17	141	158	207
920	Gerencia Estatal en Puebla	1	0	4	8	6	18	1	12	37	50	19	126	145	214
921	Gerencia Estatal en Querétaro	1	0	4	2	6	12	0	19	17	36	10	121	131	180
922	Gerencia Estatal en Quintana Roo	1	0	4	3	3	10	1	4	17	22	16	51	67	100
923	Gerencia Estatal en San Luis Potosí	1	0	6	10	9	25	4	12	51	67	33	329	362	455
927	Gerencia Estatal en Tabasco	1	0	4	2	3	9	1	14	17	32	16	128	144	186
929	Gerencia Estatal en Tlaxcala	0	0	4	2	3	9	1	4	17	22	16	40	56	87
932	Gerencia Estatal en Zacatecas	1	0	4	5	5	14	2	30	36	68	15	167	182	265
<b>SUMA</b>		<b>19</b>	<b>0</b>	<b>78</b>	<b>110</b>	<b>112</b>	<b>300</b>	<b>26</b>	<b>246</b>	<b>606</b>	<b>878</b>	<b>408</b>	<b>3,507</b>	<b>3,915</b>	<b>5,112</b>
<b>TOTAL</b>		<b>101</b>	<b>37</b>	<b>409</b>	<b>922</b>	<b>371</b>	<b>1,702</b>	<b>205</b>	<b>667</b>	<b>1,601</b>	<b>2,473</b>	<b>1,135</b>	<b>10,526</b>	<b>11,661</b>	<b>15,974</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>0.63</b>	<b>0.23</b>				<b>10.65</b>				<b>15.48</b>	<b>7.11</b>	<b>65.89</b>	<b>73.00</b>	<b>100.00</b>

<sup>1/</sup> Incluye 79 Honorarios.

**GERENCIA DE PERSONAL**  
**INFORME AL 31 DE AGOSTO DE 2005**  
**V.- PERSONAL ACTIVO POR TIPO DE CONTRATACIÓN**

TIPO DE CONTRATACIÓN	NIVELES DE ADSCRIPCIÓN									Total	%
	Oficinas Centrales			Gerencias Regionales			Gerencias Estatales				
	Interinato	Permanente	Suma	Interinato	Permanente	Suma	Interinato	Permanente	Suma		
Servidores Públicos Superiores y Mandos Medios	0	1,325	1,325	0	1,791	1,791	0	1,197	1,197	4,313	27.00
Servidores Públicos Superiores		51	51		24	24		19	19	94	
Apoyo a Servidores Públicos		22	22		15	15		0	0	37	
Mandos Medios		570	570		775	775		286	286	1,631	
Especialistas en Hidráulica		631	631		803	803		725	725	2,159	
Jefes y Subjefes de Distrito		1	1		160	160		153	153	314	
Honorarios		50	50		14	14		14	14	78 <sup>U</sup>	
Tabulador General	0	991	991	28	6,727	6,755	50	3,865	3,915	11,681	73.00
Base		849	849	28	6,142	6,170	50	3,457	3,507	10,526	
Confianza	0	141	141	0	122	122	0	213	213	476	
Honorarios		1	1			0			0	1 <sup>U</sup>	
Guardas Hidráulicos			0		463	463		195	195	658	
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>2,316</b>	<b>2,316</b>	<b>28</b>	<b>8,518</b>	<b>8,546</b>	<b>50</b>	<b>5,062</b>	<b>5,112</b>	<b>15,974</b>	<b>100.00</b>
<b>PORCENTAJE</b>			<b>14.50</b>			<b>53.50</b>			<b>32.00</b>	<b>100.00</b>	

<sup>U</sup> Incluye 6 Honorarios homólogos a S.P.S., 73 Honorarios homólogos a Mandos Medios.

<sup>U</sup> Incluye 1 Honorario homólogo a Tabulador General Confianza.

## GERENCIA DE PERSONAL

INFORME AL 31 DE AGOSTO DE 2005

### VI.- PERSONAL DE ESPECIALISTAS EN HIDRÁULICA

ÁMBITO	Nivel			TOTAL
	30	29	28	
Oficinas Centrales	122	192	318	632
Gerencias Regionales	57	229	677	963
Gerencias Estatales	26	246	606	878
<b>Totales</b>	<b>205</b>	<b>667</b>	<b>1,601</b>	<b>2,473 <sup>1/</sup></b>
<b>Porcentaje</b>	<b>8.29</b>	<b>26.97</b>	<b>64.74</b>	<b>100.00</b>

Nivel 30.- Homólogo a Subgerente

Nivel 29.- Homólogo a Jefe de Proyecto

Nivel 28.- Homólogo a Jefe de Departamento

<sup>1/</sup> Incluye 259 puestos de Jefes y Subjefes de Distrito

**Proveedores:**

- Usuarios, beneficiarios y ciudadanos
- Personal de la SEMARNAT
- DGPyE
- DGPP
- SHCP
- SECODAM
- Of. de Planeación Estratégica, Presidencia
- Criterio 8, 1, 4 y subcriterio 3.1 del MCI

**Procesos Claves**

**Instrumentar el Sistema de Planeación Estratégica (SPE)**

**Establecer e implantar el Sistema de Seguimiento y Monitoreo del SPE en Calidad y Funcionamiento**

**Implantar el Sistema de Evaluación a través de Indicadores de Desempeño, Eficiencia, y Efectividad**

**Implantar el Sistema de Indicadores e Índices de Sustentabilidad**

**Clientes:**

- UR'S
- Órganos Desconcentrados
- Órganos Descentralizados.
- Criterios y Subcriterios 1.1, 1.2, 1.3, 3.1, 4, 5.2, 7, 8, 6
- Of. de la Presidencia
- O.M

**5.1 Planeación Estratégica**

**Insumos:**

- Ley de Planeación
- Ley orgánica de la APF
- Informes
- Reglamento Interno SEMARNAT
- RIP
- PPEF
- Metas del Sector
- PND, PNMA RN
- Criterio 2, Subcriterios 1.1 y 1.3 del MCI

**Capacitación y seguimiento de los operadores y usuarios del SPE**

**Diseñar e implantar herramientas de seguimiento y monitoreo del SPE**

**Diseñar e implantar los indicadores y una metodología de evaluación genérica.**

**Benchmarking con otras organizaciones**

**Sistema de retroalimentación**

**Desarrollo de Estudios Costo - Beneficio**

**Diseñar y documentar los métodos específicos para realizar Visión, Misión, Ob.G, L.E.G, Ob.E, L.E.E , A.I, A.E, ODG y su evaluación**

**Procesos de Apoyo**

**Resultados:**

- Transito al Desarrollo sustentable
- Planeación Estratégica alineada con las prioridades nacionales
- Visión, Misión, Prioridades, Objetivos, Estrategias, Líneas de Acción implantadas y evaluadas

## Procesos Claves

### Proveedores:

- Subsecretarías u Homologas
- SECODAM
- DGPP
- Informática

Implantar el DAS-G y asegurar su consistencia con el DAS-IT y el MPP

Implantar un Sistema de Seguimiento de Planes, Sistemas y Procesos formales definidos por las UR's que promueva su ejecución

Implantar un Sistema de Gerencia y Administración de Procesos y Proyectos

### Clientes:

- Direcciones Generales u Homologas
- Criterio 1,2,3,4,5,6,7 y Subcriterios 1.1 y 6.1 del MCI

## 5.2 Planeación Táctica Operativa

### Insumos:

- CAT
- CEP
- Subcriterios 5.1 y 3.1 del MCI

Capacitación y seguimiento de los operadores y usuarios

Establecer lineamientos y criterios para la difusión de la información

Definición de Programas, Procesos y Proyectos de innovación y tecnología

Procesos de Apoyo

Integración de equipos operativos para desarrollar con base en los objetivos estratégicos los planes operativos

Seguimiento y monitoreo de la Metodología para la Administración de Procesos y Proyectos

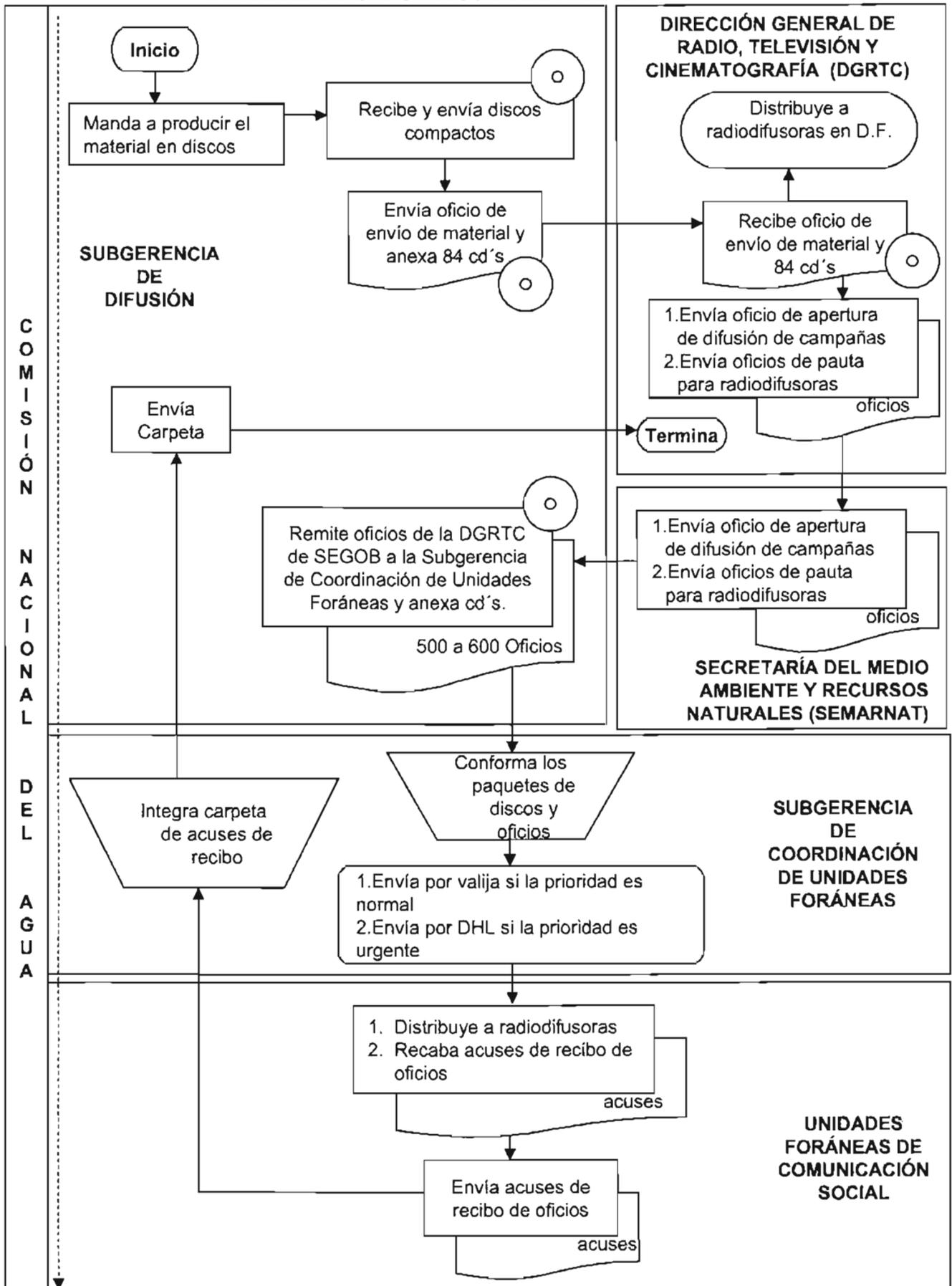
Diseñar los indicadores y una metodología de evaluación

Reuniones periódicas para revisión de resultados de avances de lo planeado contra lo ejecutado

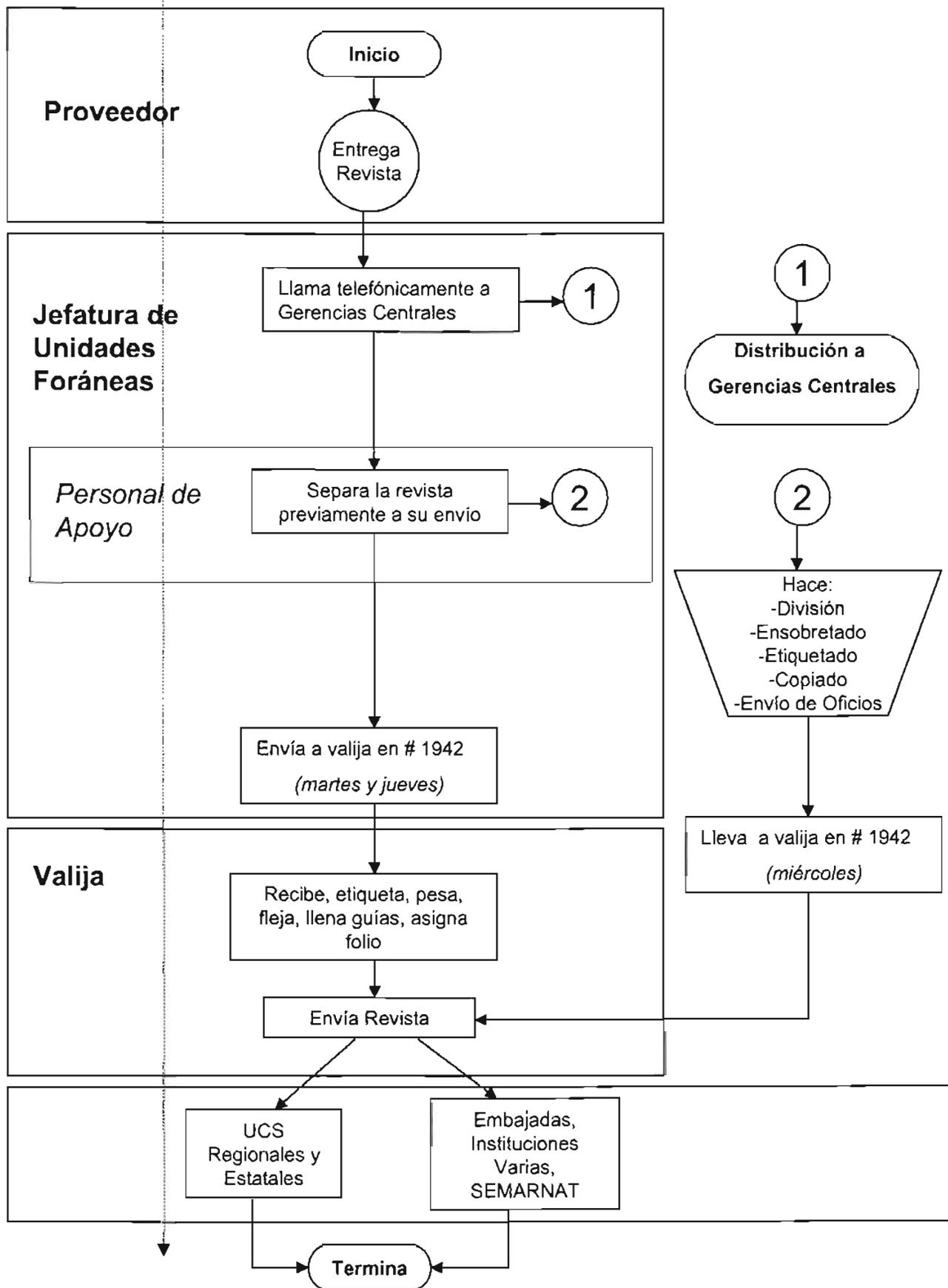
### Resultados:

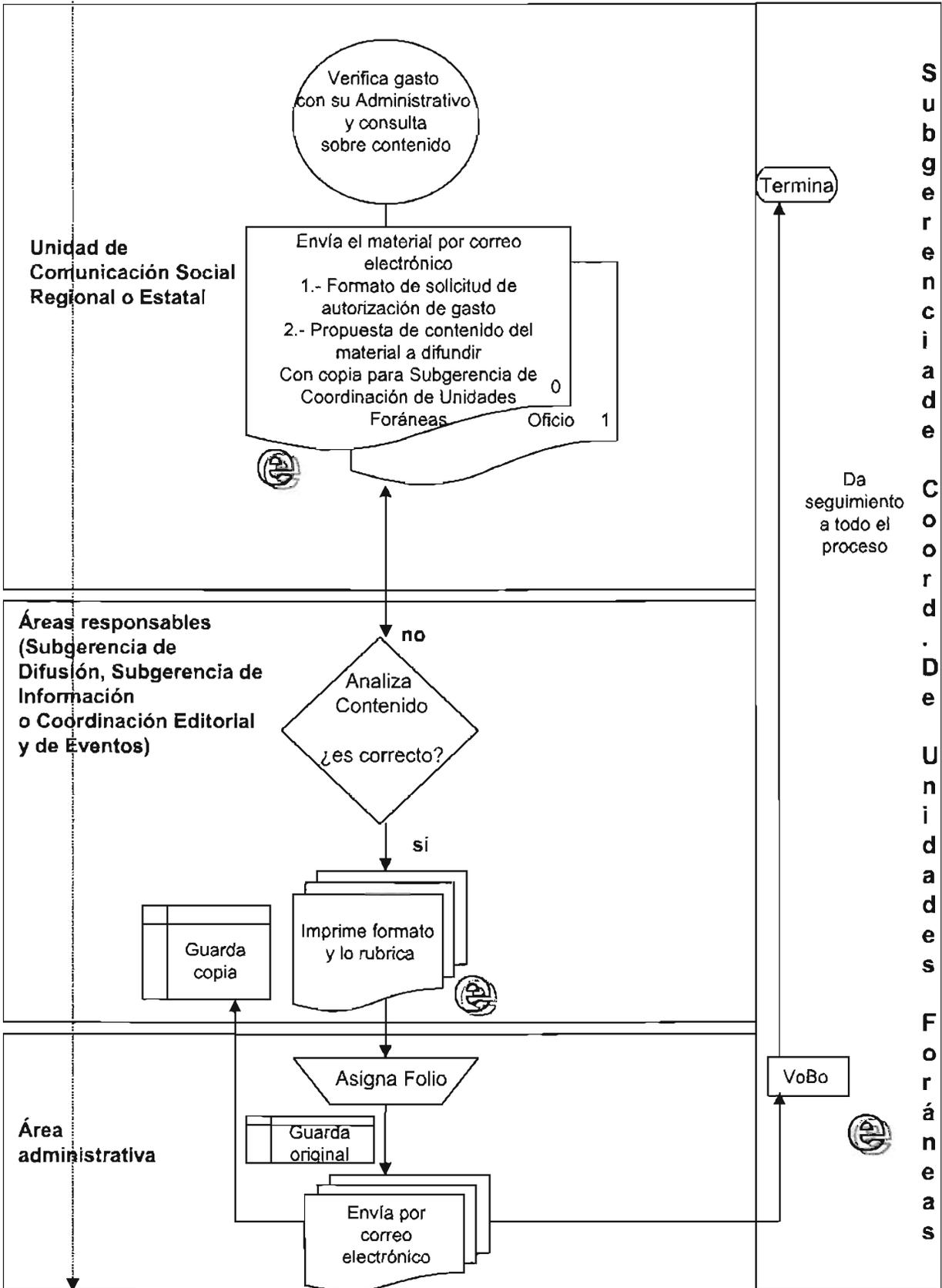
- Planes de trabajo implantados y evaluados
- Desarrollo de sistemas para la planeación
- Procesos formales en las UR's
- Lograr productividad, calidad, innovación y competitividad en el quehacer institucional.
- Cumplimiento de objetivos y metas derivados de la planeación estratégica
- Programas, procesos y proyectos de innovación y tecnología definidos
- Criterio 8 del MCI

**PROCEDIMIENTO: DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE RADIO**

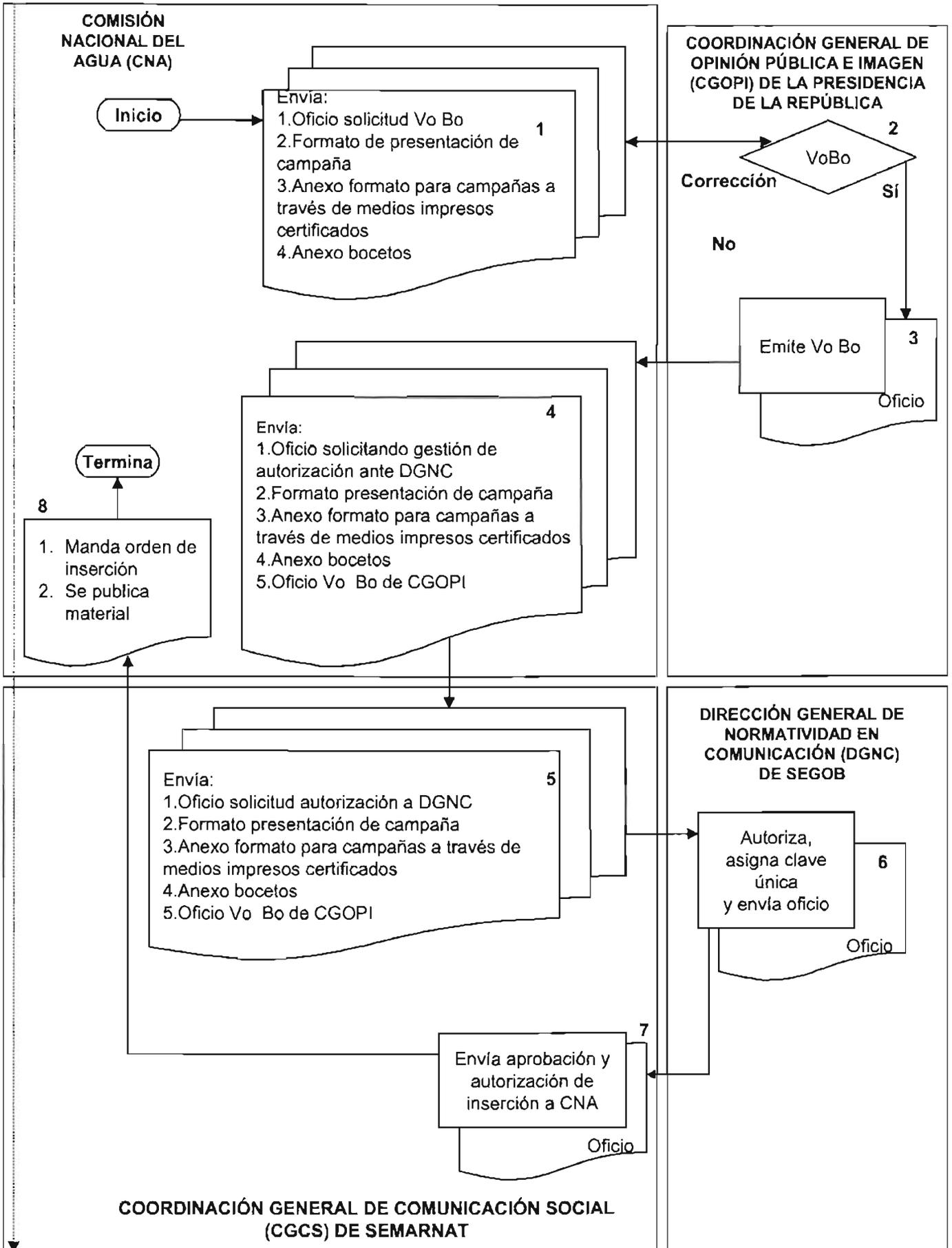


PROCEDIMIENTO: DISTRIBUCIÓN DE REVISTA "VERTIENTES"

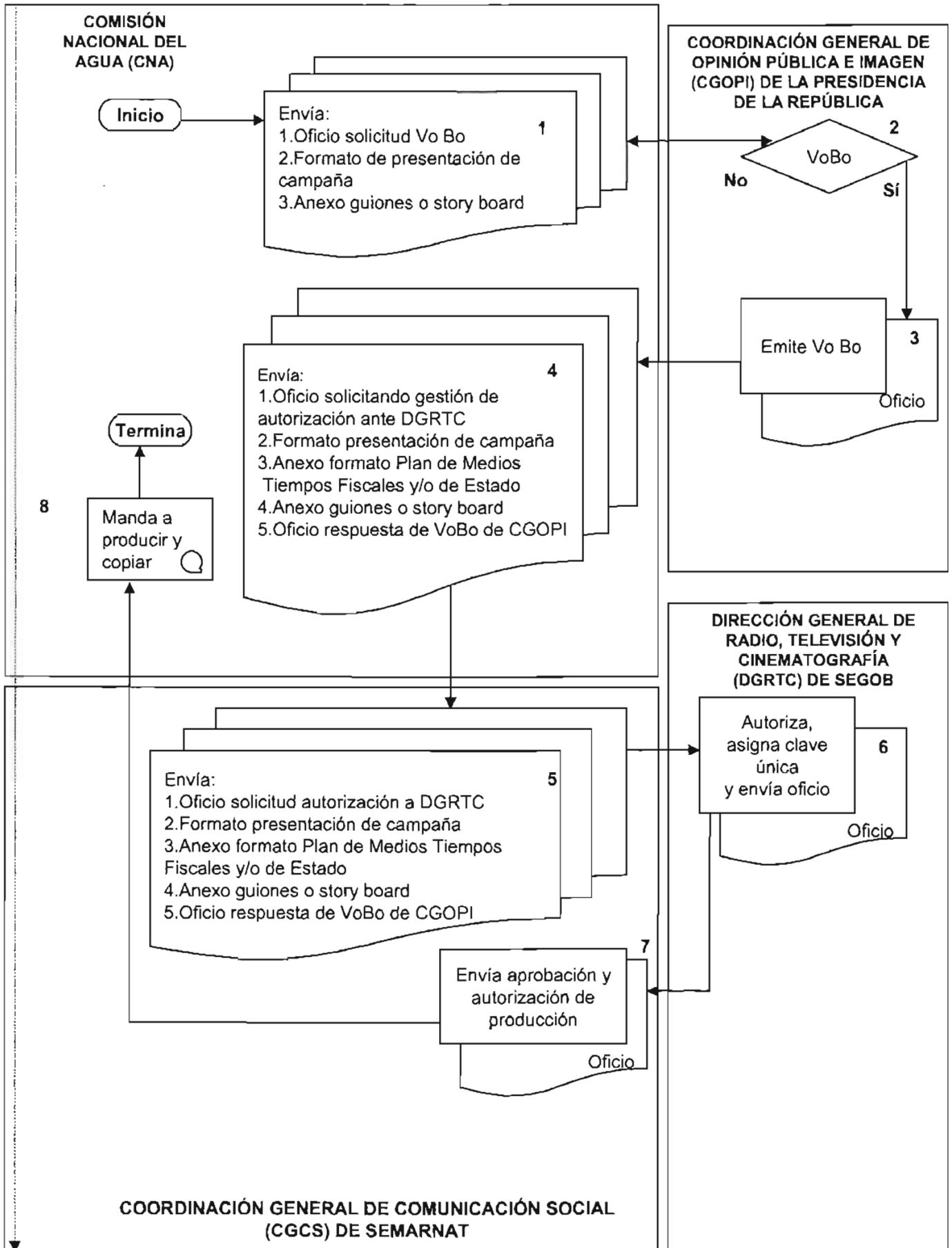




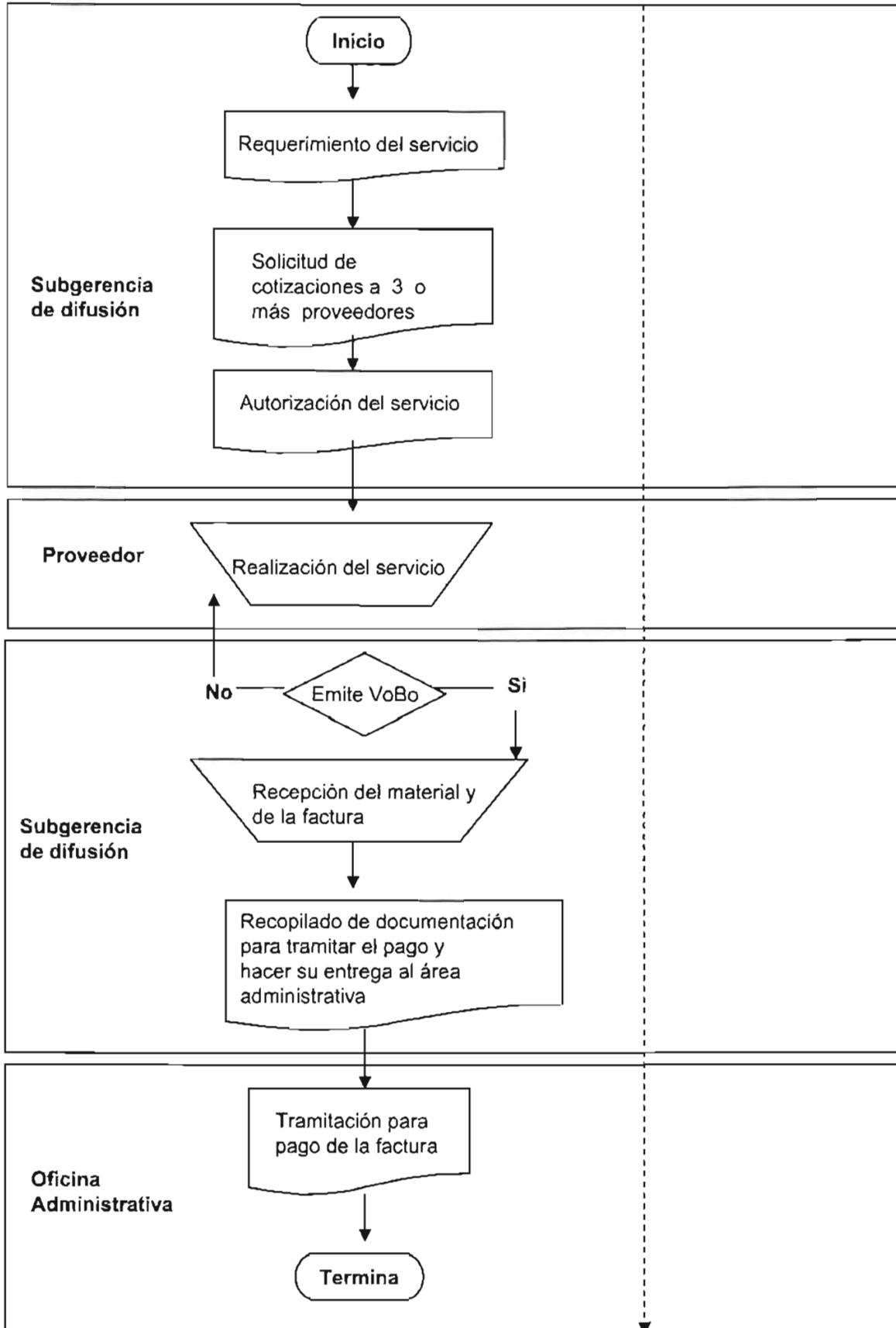
# PROCEDIMIENTO: AUTORIZACIÓN DE INSERCIONES EN PRENSA



# PROCEDIMIENTO: AUTORIZACIÓN DE SPOTS EN RADIO Y TELEVISIÓN



## PROCEDIMIENTO: REQUERIMIENTO ADMINISTRATIVO DE SERVICIO





UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración

Oficio: PPCA/GA/2005

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez  
Director General de Administración Escolar  
de esta Universidad  
P r e s e n t e.

At'n . Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Maricela Ramírez Hernández** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración de Organizaciones toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M. A. Luis Alfredo Valdés Hernández	Presidente
M. A. Mario Gabriel Martínez Casas	Vocal
M. A. Luis Enrique Hernández Ruiz	Vocal
M. A. I. Héctor Horton Muñoz	Vocal
M. A. Salvador Vaca Zendejas	Secretario
M. A. José Luis Sánchez Ramos	Suplente
M. A. Julio Alonso Iglesias	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

A t e n t a m e n t e  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Ciudad. Universitaria, D.F., 19 de octubre del 2005.

El Coordinador del Programa.

  
Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez