

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

Análisis de la actividad profesional del Director General de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas, a partir de la experiencia profesional en el Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez, Estado de México

TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

PRESENTA

LUIS ALFREDO ANDRADE DE LEON

ASESORA

Maestra Griselda Aguilar Vieyra

NAUCALPAN, Estado de México, Octubre de 2007



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.

AGRADECIMIENTOS

Mil gracias a todos mis profesores de la FES Acatlán que con paciencia y generosidad aportaron sus conocimientos. Es imposible mencionar a todos, pero no puedo dejar de mencionar a **Mercedes Aguilar Montes de Oca**, a quien siempre consideraré la mejor maestra de periodismo que he tenido. Por supuesto a los profesores **Javier Ávila, Diego Juárez, Alejandro Byrd, Jaime Pérez-Dávila, Linda Osorio, Raquel Ábrego, Manuel Vázquez, Virginia Medina, Hugo Hernández**, entre otros, a quienes siempre consideraré mis amigos y maestros.

Mi agradecimiento absoluto y eterno a mi familia por su generosidad para ayudarme a cursar una carrera universitaria.

A **Ricardo Andrade**, mi padre, que con gran esfuerzo hizo a siete personas de bien. Donde quiera que hayas ido, mil gracias papá.

A mi madre, Doña **Gladys de León**, el orgullo del matriarcado. Conozco a miles de personas, pero ninguna con tu resistencia para todo, con tu paciencia para aguantarnos, con la fuerza para ayudarnos, con tu capacidad para superar las dolorosas ausencias. Mil gracias mamá por tu infinita alegría.

Gracias a mis hermanos **Guadalupe** (QPD), **Víctor Hugo, Héctor, Sergio** (QPD), **Laura** y **Lucero**, por su esfuerzo para hacer de mí una persona de bien, por sus sacrificios, su apoyo, por todo. Gracias a ustedes soy quien soy. Nunca habrá una forma completa de mostrarles mi amor.

Gracias a mis cuñados **Eduardo Nova, Carmen González** y **Concepción Jacobo**, por su confianza, consejos y apoyo en todo momento.

A mis sobrinos **Mitchell, Misael, Evelyn, Irving, Jennifer, Jazmín, Tanía, Sandra** y principalmente a **Jessica**, gracias por ser mis fuentes de inspiración y mis ánimos para seguir adelante.

Por supuesto, mi más profundo agradecimiento a quien hoy es mi motor para seguir vivo, mi razón de vivir y de seguir: Gracias al cielo por mandarme a mi hijo **Diego Ricardo Andrade**. Gracias hijo porque tu sonrisa y tu amor me ayuda a levantarme todos los días.

Tengo tantos amigos a quienes debo agradecer que podría llenar otras 100 hojas con sus nombres. Debo mencionar que en los últimos 10 años, **Sagrario Cruz Nava** se ha convertido en una imprescindible amiga, confidente, colaboradora, apoyo y, quién lo

diría, hoy hasta mi jefa es. Nunca terminaré de agradecerte todos estos años juntos, definitivamente somos una buena combinación.

Gracias a **Rubén Darío Molina Canchola**, por tu amistad a lo largo de 28 años. Aunque sólo sean 11 días más de vida, siempre tienes más madurez que yo.

Por supuesto, a **Javi Rodríguez y familia**. Te agradezco por ser como un hermano más en quien puedo confiar y apoyarme, en las buenas y en las malas; pase lo que pase siempre serás mi amigo.

Gracias a quienes a lo largo de los años han mantenido una amistad a prueba de de todo: **Alejandra García, Jaime Morales, Carlos Joaquín, Julieta Lorenzana, Martha Aída Bautista**, gracias también a sus respectivas familias por aguantarme y compartir sus momentos de alegría y tristeza.

Agradezco a mis amigos **Rolando Baca, Enrique Arellano, René Izquierdo (QPD), Carlos Solano, Carlos Morales, Leticia Aldana**. Gracias por 20 años de amistad, más los que faltan.

Mi último agradecimiento, pero no menos importante, por supuesto, es para **Griselda Aguilar**. Un millón de gracias Gris, por haberme animado a terminar este proyecto y echarme encima la responsabilidad de asesorar lo que hacía falta. Podrás ser mi asesora, mi colaboradora, mi crítica, pero siempre serás más mi amiga.

Índice Monográfico

Índice

Introducción

I. Contexto: El Gobierno de Naucalpan

II. Diagnóstico: Los Problemas de la Unidad de Comunicación Social y

Relaciones Públicas

III. Propuestas: Las alternativas

Consideraciones Finales

Bibliohemerografía

Anexos

INTRODUCCION

Para obtener el título de Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva, se decidió optar por desarrollar este Trabajo Profesional, en función de la actividad que se desempeñó desde el 1 de enero de 1997 al 18 de agosto de 2003 como Director General de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas en el Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez, Estado de México.

Este trabajo es un testimonio de un egresado de la licenciatura que se ha desarrollado en el ámbito profesional, en la cual se plasman las experiencias, vivencias y errores que se haya cometido como comunicador y ubica al egresado en el ámbito profesional.

Básicamente, esta experiencia consta de cuatro capítulos, en los cuales se hace una breve historia de la institución donde se desempeña la actividad profesional del Director, una revisión general de los problemas a los que se enfrenta cotidianamente en el desempeño tanto estructural como coyunturalmente, una propuesta de solución y corrección de los mismos y un apartado de consideraciones o reflexiones finales sobre el tema abordado.

La importancia de esta modalidad de titulación se basa en la recopilación de experiencias en el desempeño profesional que permiten adecuar los planes de estudio en función de las necesidades del campo laboral.

Además, permiten obtener datos básicos de estudio y análisis para ubicar a los egresados de la carrera de comunicación, en dónde se están desarrollando y cuáles han sido los beneficios y perjuicios que se han obtenido.

En el caso particular, en el Capítulo 1 se hace una breve historia del municipio de Naucalpan de Juárez y del Ayuntamiento mismo, así como de su ubicación en el ámbito nacional, estatal y local. Todo ello para justificar su importancia económica y política y sobre todo en el periodo que se está analizando en la memoria.

En este sentido, se explica que el 1 de enero de 1996, asumió la alcaldía José Luis Durán Reveles, primer gobernante de extracción opositora en la historia de este municipio, lo que implicó un cambio en todas las áreas administrativas, incluyendo por supuesto, a la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas (UCSyRP). Se hace también una semblanza de las funciones y actividades de las dependencias del Ayuntamiento.

Este aspecto se retoma para explicar la historia y crecimiento de las oficinas de Comunicación Social en el Ayuntamiento de Naucalpan desde

su creación a la fecha, así como de su relación con la prensa regional, estatal y local en el municipio y por supuesto con los corresponsales de los periódicos nacionales.

Además, se hace referencia al desconocimiento que los regidores y funcionarios de todos los niveles tienen en el área administrativa de gobierno, lo que ocasionó severos problemas comunicativos para dar a conocer sus acciones de gobierno, pues a pesar de la preparación académica y el conocimiento de los periodistas, no se lograba dar a conocer los principales éxitos del gobierno por la falta de entrega de información de las demás dependencias a la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas (UCSyRP).

De igual forma, se hace referencia a las condiciones materiales y económicas con que se inició la oficina de Comunicación Social y Relaciones Públicas. Las deudas con que se recibió la oficina eran del orden de los 6.3 millones de pesos, mientras que el presupuesto recibido era de 3.5 millones. En resumen, las condiciones de trabajo no eran las más propicias para el inicio de la administración y menos para el desarrollo de la actividad profesional.

Las relaciones laborales al interior de la UCSyRP se facilitaron gracias a los conocimientos que se adquirieron en la universidad en materia de comunicación organizacional y de relaciones humanas.

No obstante, no se estuvo exento de críticas y problemas laborales que se fueron resolviendo conforme pasó el tiempo y con la reubicación en otras áreas del gobierno municipal al personal que ocasionaba desorganización y retraso en el trabajo interno y externo.

Solamente se adecuaron funciones y reorganizaron algunas áreas. Fue necesaria la contratación de personal más especializado para que se pudiera laborar adecuadamente en algunas áreas. Se solicitó además la intervención de los demás funcionarios gubernamentales para establecer los primeros canales de comunicación con la ciudadanía, como uno de los principales objetivos de la oficina, la cual estuvo abandonada por mucho tiempo, sin que se le diera el valor real y se explotara su potencial.

La oficina de comunicación social no tenía siquiera un lugar fijo de instalación e incluso estuvo dividida en varias áreas distribuidas en pequeñas oficinas del Palacio Municipal. En este sentido, vale mencionar que hasta 1992, la oficina de Comunicación Social ni siquiera tenía un nombre oficial. Esta dirección se creó en el año de 1971 y desde entonces estuvo cambiando constantemente de nombres hasta 1994.

Afortunadamente, el apoyo de los mandos del Ayuntamiento fue determinante para realizar actividades profesionales comunicativas que permitieran empezar a construir los puentes de comunicación con la

ciudadanía para establecerse como el municipio líder en la zona metropolitana por las acciones desarrolladas.

La visión, misión y filosofía que se aplicó como órganos rectores del Ayuntamiento permitieron compenetrarlos con los valores y las habilidades que se adquirieron en la vida académica, para poder establecer varias estrategias comunicativas para afrontar los primeros meses de gobierno.

En el Capítulo 2 de este trabajo se describen y evalúan los problemas a los que como Director de la Unidad de Comunicación Social se enfrentó el egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México campus Acatlán, hoy Facultad de Estudios Superiores Acatlán.

A través de entrevistas a personajes y actores del desempeño profesional, se establece una evaluación del trabajo, acciones y estrategias puestas en marcha, su funcionamiento y se prescriben soluciones posibles a los problemas detectados.

Asimismo, se detectaron los principales obstáculos que provocan un mal funcionamiento en el desempeño profesional y que finalmente afectan el mismo, tanto al interior de la oficina de Comunicación Social como al exterior, que es el objetivo principal.

Como gobierno emanado de un partido de oposición, las circunstancias de inicio de la administración no fueron nada fáciles, pues de hecho, no se contaba con manuales de funcionamiento para el desarrollo de las actividades de Comunicación Social en un gobierno emanado de la oposición y debido a que los demás directores de área desconocen el funcionamiento y el objetivo de la Unidad de Comunicación Social, se ocasiona un desfase entre el trabajo de la institución y las demás dependencias y consecuentemente no hay comunicación con los demás directores.

Con la ciudadanía los problemas son similares, pues debido a la falta de comunicación interna, la externa se dificulta e incluso se anula, y si a ello se le suma el escaso interés de la ciudadanía en la información gubernamental, el problema se agrava más, como se demuestra más adelante.

La falta de infraestructura adecuada para el desempeño de la actividad profesional, así como de recursos económicos y el desconocimiento de otros directores sobre las actividades de la UCSyRP, fueron algunos de los problemas axiales que se analizaron, entre otros.

Para obtener la visión y opinión de los problemas que se analizan y reflexionan, se optó por aplicar la técnica de la entrevista directa y el cuestionario en algunos casos, para contar con las percepciones tanto

internas como externas del desempeño profesional.

Así, para adquirir una visión del marco general de las oficinas de Comunicación Social en el Estado de México se realizó una entrevista con el diputado Lionel Funes Díaz, presidente de la Comisión de Comunicación Social de la Legislatura local y posteriormente de la federal.

Funes Díaz amplió la percepción que se tiene sobre las oficinas de Comunicación Social en el estado de México, así como la reglamentación existente en la materia, a nivel estatal, sobre todo en lo referente al gasto publicitario.

Para conocer qué evaluación se tiene del trabajo realizado tanto al exterior como al interior de la oficina de Comunicación Social, se recurrió a dos entrevistas con Saúl Villegas Ortiz y con Mireya Acero Hernández, subdirector y jefa del Departamento de Información de la Unidad de Comunicación Social del Ayuntamiento de Naucalpan, respectivamente

Ambos personajes coincidieron en señalar que efectivamente no hay un manual que defina las actividades de la UCSyRP y mucho menos para una oficina de gobierno emanado de la oposición, entre otras coincidencias a las que nos referiremos más adelante.

Asimismo, para obtener una opinión sobre la percepción que la ciudadanía tiene de la administración municipal, se realizaron entrevistas con Pascual Villafuerte Cedillo y Alejandro Valdés Carranza, Subdirectores de Atención Gubernamental para las zonas populares y residenciales, respectivamente. Además se aplicó un cuestionario a la señora Edna Mancebo del Castillo, dirigente vecinal de Jardines de San Mateo.

Las primeras dos entrevistas se realizaron para obtener una opinión sobre el trabajo que se ha realizado hasta el momento para abrir canales de comunicación con la ciudadanía. En ambos casos, las preguntas aplicadas fueron similares, pero las respuestas obtenidas fueron muy diferentes y únicamente fueron coincidentes en que se abrieron nuevas formas de comunicación con la gente y que el trato a la ciudadanía es diferente ahora.

La entrevista con Mancebo del Castillo se aplicó para obtener los mejores medios por los cuales se sugiere hacer llegar información gubernamental a la ciudadanía y la periodicidad. Además permitió hacer un comparativo de cómo se daba la comunicación oficial con los vecinos en las administraciones de extracción priísta.

En tanto, las entrevistas con los reporteros Juana Yáñez, Saturnino Paredes y Eulalio Victoria, de Unomásuno, Diario de Toluca y Acontecer, respectivamente, permitieron obtener una visión de los medios capitalinos, estatales y regionales sobre el desempeño profesional y

aportaron sugerencias sobre el mejoramiento del funcionamiento de la oficina de Comunicación Social a fin de detectar los errores y aciertos de la aplicación de conocimientos.

En resumen, este capítulo sirvió para obtener una opinión general tanto de reporteros, funcionarios, vecinos y mediadores gubernamentales, sobre el trabajo realizado como egresado y como profesional de la comunicación, así como para obtener una percepción de los resultados obtenidos y de las estrategias aplicadas para cumplir los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal.

En el Capítulo 3 se realizó una evaluación general de las opiniones que se vertieron en las entrevistas y cómo afectan el desempeño profesional y a la institución donde se labora actualmente.

Evidentemente, se realizó un apartado de propuestas realizadas para mejorar el desempeño y una reflexión sobre lo realizado hasta la fecha en materia de comunicación.

En función de los problemas coyunturales y estructurales detectados desde el diseño del trabajo, se realizó una reflexión sobre estos y se crearon los posibles escenarios que se tendrían en caso de concretarse.

En caso de que los principales problemas detectados hasta el momento continúen, a nivel profesional se creará una mala reputación y se considerará que no se cuenta con la capacidad ni la preparación adecuada para cumplir con el desempeño profesional encomendado.

A nivel institucional, el principal y peor escenario que se genere puede ser el de no conseguir una buena información para los vecinos, quienes no se darán por enterados de las acciones de gobierno y mucho menos sabrán que se realizan acciones diferentes a las de otros gobiernos que se han tenido.

Los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal y los compromisos adquiridos no se concretarán y consecuentemente, hay posibilidades de que los electores no vuelvan a otorgar el voto a favor del mismo partido y que los logros que se obtuvieron en el nivel político en 1996, se pierdan definitivamente por no contar con una adecuada estrategia de comunicación.

Ante estos escenarios se hacen varias propuestas, sugerencias y recomendaciones para mejorar la actividad profesional e institucional, las cuales se desarrollan a corto, mediano y largo plazo, en función de los recursos económicos y de los objetivos comunicativos y políticos.

Así, para el problema de falta de un manual de comunicación social de gobierno opositor, se hace la sugerencia de crear uno por área y para

ello se realizó un pequeño manual de funcionamiento y procedimientos en cada jefatura de departamento, el cual puede ser aplicado con otros gobiernos municipales metropolitanos, principalmente en aquellos que son emanados de un partido político diferente al que gobierna la entidad.

Para resolver el problema de la falta de comunicación con otros directores, se propusieron juntas semanales que se realizan actualmente, en las cuales se empalman las actividades y calendarios, en función de la importancia de los eventos a realizar.

Para mejorar la comunicación con la ciudadanía, que es el objetivo principal, se hicieron las siguientes sugerencias:

Se propone crear un periódico que mensualmente informe de las actividades del gobierno municipal. Además se sugiere el fortalecimiento del programa Quejatel y la creación del Programa de Atención a Demandas Ciudadanas aparecidas en Medios (PAD).

Adicionalmente, se crea todo un programa de elaboración de volantes, trípticos, dípticos, folletines, pinta de bardas, diseños de publicidad en medios de comunicación escritos, mensajes en radio y televisión, colocación de mantas y otros artículos promocionales, a fin de que la ciudadanía conozca poco a poco las acciones del gobierno del cambio.

Se crea un departamento de Comunicación Alterna, contratándose a un Diseñador Gráfico para apoyar este proyecto. Se remodelan las instalaciones de la oficina para hacerlas más funcionales, eficientes, efectivas y eficaces.

Estas acciones y otras más, se pusieron en marcha y se incluyen de manera completa en el apartado de propuesta del capítulo 3.

En cuanto al Capítulo 4 del Trabajo Profesional, referente a las consideraciones finales, se realizó una reflexión sobre la importancia del estudio en el desempeño profesional, los valores y principios que se inculcaron a través del conocimiento que transmitieron profesores y compañeros, así como las prácticas profesionales realizadas.

Además se abordaron los hábitos y habilidades desarrolladas durante los cuatro y medio años de estudio en la UNAM-Acatlán y se reflexionó sobre las aportaciones que la formación profesional hizo para el desempeño. Se concluye con una serie de recomendaciones para mejorar la actividad y el desempeño laboral, amén de destacar la importancia de esta Memoria.

Finalmente, se realizó una reflexión sobre la importancia de contar con un testimonio de la Experiencia Profesional, que sirva como base para

nuevos proyectos de estudio y de trabajo.

CAPITULO 1

Contexto: El gobierno de Naucalpan

En este capítulo se describe de manera breve la historia del municipio de Naucalpan de Juárez y su evolución, así como los antecedentes políticos hasta 1996, cuando en las elecciones del 10 de noviembre, el Partido Acción Nacional, logra el triunfo en la presidencia municipal.

Asimismo, se describen los conceptos básicos de la visión, misión y filosofía de la administración, así como un breve bosquejo de la situación actual de los medios de comunicación escritos y electrónicos en la zona metropolitana y en especial del caso de Naucalpan.

Además, se evalúa y valora la actividad del Director de Comunicación Social y Relaciones Públicas en el Municipio de Naucalpan desde el 1 de enero de 1997 al 18 de agosto de 2003, los problemas iniciales, de desarrollo y los conflictos a los que se enfrentó en la Administración Pública Municipal y la forma en que se fueron solucionando conforme paso el tiempo y apoyándose en los conocimientos adquiridos durante la Universidad.

1.1 La creación del municipio de Naucalpan: orígenes y destino

En este capítulo se describe de manera breve la historia del municipio de Naucalpan de Juárez y su evolución. Hasta donde se sabe, la cultura Tlatilca es la más antigua que haya habitado lo que hoy es conocido como Municipio de Naucalpan de Juárez. Según se ha determinado por los historiadores y cronistas municipales, esto fue en los años 1,500 a 600 antes de Cristo.

Más tarde, alrededor de 800 años después, llegaron a esta zona los olmecas a la conquista de los tlatilcas, quienes fueron vencidos y posteriormente, estos mismos pasaron a formar parte del territorio del señor de Tenochtitlan.

Para los años 1000 a 1200 de nuestra era, los chichimecas se establecieron en esta zona y crearon lo que se conoce como Otocampulco y Totoltepec. En el siglo XV, con la expansión del imperio mexicano conocido como Azteca, Otocampulco fue reconquistado y rebautizado como Naucalpan que en náhuatl significa lugar sobre las cuatro casas.

En la etapa histórica de la conquista, destacan en este sitio la huida de Hernán Cortés. En el cerro que posteriormente sería conocido como los Remedios, dejan abandonada una imagen de una virgen española cubierta de oro y piedras preciosas, misma que más tarde sería

encontrada por un indígena y en ese sitio sería construida posteriormente la iglesia de Los Remedios, hoy con rango de Basílica.

Destaca en esta etapa, la teoría del historiador y periodista naucalpense Ricardo Poery, sobre el sitio exacto en donde Hernán Cortés llora su derrota frente a los aztecas, ubicando el sitio en San Juan Totoltepec y no en Popotla, según su propia documentación publicada en el libro "En Naucalpan y no en Popotla está el verdadero árbol de la Noche Triste", publicado por él mismo.

La época de la conquista dio lugar al crecimiento inicial de Naucalpan. Con los españoles llegaron además de manera paulatina posadas, mesones, molinos, herrerías, ladrilleras, comercio y minas, propias de un lugar de paso para el centro, norte, noroeste y sureste del imperio español. De igual forma, las construcciones religiosas comenzaron a ser parte de la imagen urbana y punto fundamental en la formación ideológica de la población.

En tiempos actuales, ya en el siglo XX, la historia del municipio es ubicada de diversas maneras, pero la principal está sustentada en lo económica y en la segunda mitad del siglo, se suma la participación ciudadana, al grado de ser considerado como *Cuna del Ciudadanismo* de México.

1.2 Su ubicación en el ámbito nacional y local

El municipio de Naucalpan de Juárez pertenece al Estado de México. Forma parte del área metropolitana de la Ciudad de México y conjuntamente con otros 21 municipios crean un "cinturón" o "corona" alrededor del Distrito Federal.

Por este segundo concepto, Naucalpan es considerado como "La joya de la Corona", y según los viejos políticos, *quien gobierna Naucalpan, gobierna el Estado de México*, debido a la complejidad administrativa y de servicios.

El municipio de Naucalpan tiene una altitud de 2,258 a 3,650 metros sobre nivel del mar, según se establece en el Cuaderno de Datos Estadísticos de Naucalpan, publicado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Actualmente, según los datos de la última evaluación censal del INEGI realizada en el año 2000, tiene una población de 839,723 habitantes, de los cuales 51.25% son mujeres, 48.75% son hombres y 53.4% son menores de 25 años.

1.3 El crecimiento político y económico del municipio

Desde su creación, el municipio de Naucalpan de Juárez ha sido considerado como el punto de encuentro de cultura, economía y democracia. Su capacidad económica es histórica, gracias a la instalación de cientos de empresas. Hasta 1994, ocupaba el quinto lugar de ingresos de los 2403 municipios reconocidos legalmente en el país, apenas superado por Guadalajara, Ciudad Juárez, Mexicali y Chihuahua.

Para 1997, el Ayuntamiento pasa a ocupar el tercer lugar en materia de ingresos en el ámbito nacional y para 1999, con un presupuesto integro de 900 millones de pesos, incluyendo al organismo de agua potable, ocupaba el segundo sitio apenas superado por Monterrey, Nuevo León. En el año 2003, su presupuesto fue ubicado en 1,400 millones de pesos y se colocó como el tercer municipio con más ingresos del país, según el INEGI y datos obtenidos en la Asociación de Municipios de México AC (AMMAC).

La cercanía con el Distrito Federal, ha sido desde un inicio el maleficio y beneficio del municipio. Los flujos migratorios de la capital del país y de los estados circunvecinos, generaron de pronto una fuerte explosión demográfica, sobretodo en las décadas de los 40, 50 y 60.

En menor medida, el crecimiento demográfico se comenzó a regular en las épocas de los 70 y 80 hasta limitarse en los 90 para regularse en los primeros años del año 2000, según muestran los Planes de Desarrollo Municipal y las Memorias Municipales.

En el aspecto político, durante más de 67 años, el municipio fue gobernado en exclusividad por alcaldes emergidos del Partido Revolucionario Institucional sin ninguna representación partidista de otra índole. Con las modificaciones a la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, promovido por el Congreso del estado en 1984, se determina crear los regidores de representación proporcional.

El artículo 16, fracción IV de la Ley de Organizaciones Políticas del Estado de México (LOPEM), establece que la composición del cabildo se determinará en función del número de habitantes con que cuente el territorio municipal.

Con base a esta reforma, se fomentó la participación minoritaria de otros partidos políticos como el Partido Acción Nacional (PAN), el Partido del Frente Cardenista de Reconstrucción Nacional (PFCRN, ya sin registro e inexistente a la fecha), el Partido de los Trabajadores Zapatistas (PTZ, con el mismo caso del anterior y sin registro legal), los extintos Partido Mexicano Socialista (PMS) y el Partido Mexicano de los Trabajadores (PMT), del Frente Democrático Nacional (FDN), del Partido de la Revolución Democrática y hasta el hoy Partido Verde Ecologista de México

(PVEM), quienes en diferentes épocas y números tuvieron representantes de mayoría proporcional en los cabildos locales.

Pese a su crecimiento económico, político y demográfico, Naucalpan comenzó a decaer. El caos no sólo se reflejó en el área administrativa, sino también en otros aspectos de la vida social. Los crecimientos humanos irregulares comenzaron a darse como cuotas de poder de dirigentes políticos, principalmente en el PRI y desde 1988, en el PRD, quienes utilizaron estos espacios para obtener mayores respaldos, sobre todo en épocas electorales. La inseguridad pública formó y forma parte de la vida cotidiana.

El crecimiento del comercio ambulante se formó como parte de las cuotas de poder del PRI, luego retomado por el incipiente PRD e inclusive, ahora del PAN, ya colocado en el Poder. La incomunicación con la sociedad era evidente. No se tienen antecedentes de formas de comunicación de las autoridades con la sociedad civil, excepto en las administraciones 1992 a la fecha, cuando se crean los primeros antecedentes de carteles y periódicos tabloides que fueron utilizados para dar a conocer las acciones de gobierno.

1.4 La estructura formal de la Institución

El Ayuntamiento de Naucalpan está compuesto por la presidencia municipal, ocho direcciones generales, una tesorería, cuatro unidades de coordinación y apoyo técnico de la presidencia municipal, una secretaría del Ayuntamiento, dos organismos descentralizados y por supuesto, un órgano rector que es el Cabildo.

En este sentido, el Cabildo está compuesto por 19 regidores y tres síndicos, además del mismo presidente municipal. Ellos tienen como funciones, elaborar normas y reglamentos, vigilar la aplicación de los recursos municipales, planear y diseñar las políticas de administración, entre otras de sus atribuciones y funciones.

La Contraloría Interna y de Modernización Administrativa tiene como funciones fiscalizar el ingreso y el ejercicio del gasto público municipal y su congruencia con el presupuesto de egresos, establecer las bases generales para la realización de auditorías e inspecciones, dictaminar los estados financieros de la tesorería municipal y verificar que se remitan al Congreso del estado.

La Coordinación Técnica de la Presidencia es la responsable de diseñar y operar mecanismos de coordinación entre las distintas áreas de la administración, además de que formula y realiza estudios para las acciones de gobierno.

La Secretaría del Ayuntamiento tiene como principales funciones publicar reglamentos, circulares y otras disposiciones que afectan a la ciudadanía, elabora el inventario de bienes muebles e inmuebles, emite las licencias de funcionamiento de los comercios, industrias o servicios, además de ser el principal enlace entre el alcalde y los regidores.

La Vocalía de Asentamientos Humanos tiene a su vez como funciones mediar y conciliar intereses entre los particulares que acuden para denunciar irregularidades o conflictos relacionados con la tenencia de la tierra.

La Comisión de Planeación para el Desarrollo Municipal tiene como objetivo realizar estudios y captar la información necesaria para proponer al Ayuntamiento mecanismos para evaluar y controlar el Plan de Desarrollo Municipal, además de proponer la realización de nuevas obras públicas.

La Dirección de Gobierno y la Coordinación Jurídica tienen como objetivo analizar las iniciativas de reglamentos remitidos al cabildo, defender al ayuntamiento en los asuntos penales, civiles, administrativos, laborales y otros, proporcionar asesorías jurídicas a las demás direcciones, entre otros.

En tanto, la Dirección General de Seguridad Pública y Tránsito Municipal tienen como funciones mantener el orden público, vigilar y proteger a la ciudadanía, prevenir el delito, apoyar a los jueces municipales y de ser necesario a los Ministerios Públicos, entre otras.

La Dirección de Servicios Públicos se encarga principalmente de planear, prestar y mantener en condiciones eficientes los servicios públicos municipales, establece y coordina los programas con participación ciudadana, además de que se encarga de verificar y corregir el funcionamiento de la infraestructura de mercados, rastros y panteones. Esta es una de las direcciones con más actividades y responsabilidades.

La Dirección de Desarrollo Urbano se encarga de vigilar y promover el equilibrio adecuado de las diversas comunidades del municipio, además de que planea, ordena, regula y regulariza los asentamientos humanos.

A su vez, la Dirección General de Obras Públicas se encarga de proponer el Programa General de Obras Públicas a realizarse, además de ejecutarlas y proyectarlas, en coordinación con las demás dependencias municipales, estatales y federales.

La Dirección de Desarrollo Social se encarga de fomentar y desarrollar los programas culturales, de bienestar social y deportivos del municipio. También tiene como función atender los problemas de salud y fármaco dependencia, además de gestionar el establecimiento de

bibliotecas, museos, exposiciones y todo tipo de actividades para mejorar el empleo, entre otras de sus múltiples funciones.

La Tesorería Municipal se encarga de administrar la hacienda municipal, de fiscalizar y administrar las contribuciones de la ciudadanía, además de formular los criterios de egresos y de ingresos municipales, liquidar, recaudar, fiscalizar y administrar las contribuciones en los términos de la ley, entre otras.

La Dirección de Desarrollo y Fomento Económico, tiene a su vez, la promoción del desarrollo del municipio, modernizando y favoreciendo la instalación de nuevas empresas, además de apoyar y consolidar a las micro, medianas y grandes empresas de la localidad, además de proporcionar asistencia técnica y capacitación a quienes así lo necesiten en materia empresarial.

La Dirección General de Administración se encarga de administrar, controlar y vigilar el buen funcionamiento de la administración pública, además de que se encarga de adquirir los bienes y servicios que requiere el Ayuntamiento para su buen funcionamiento.

La Unidad de Comunicación Social tiene como funciones realizar, coordinar e instrumentar en el ámbito municipal las actividades de difusión de las acciones que realice el alcalde en los medios de comunicación escritos, electrónicos y alternos.

La Unidad está compuesta de la siguiente manera:

DIRECCION GENERAL

Tiene las siguientes funciones:

1. Planea, diseña, organiza y coordina, junto con el equipo de trabajo las estrategias de difusión tanto a los medios escritos y electrónicos nacionales, estatales y regionales, así como en los medios alternos.
2. Coordina y programa las entrevistas del Presidente Municipal así como de los funcionarios del H. Ayuntamiento en los medios de comunicación escritos y electrónicos.
3. Planea, coordina, programa, organiza, presupuesta y llevar a cabo producción y difusión de campañas publicitarias y de propaganda.
4. Coordina, programa y controla la publicidad de las acciones del H. Ayuntamiento de Naucalpan a los medios de comunicación a través de órdenes de inserción para la compra de espacios publicitarios.

SUBDIRECCION GENERAL DE PRENSA

Sus funciones son:

1. Da seguimiento y difunde los eventos del H. Ayuntamiento.

2. Coordina, supervisa y controla la captura de información de los eventos programados del H. Ayuntamiento.
3. Coordina, supervisa e integra la elaboración de boletines informativos de prensa y entrevistas.
4. Coordina y supervisa a reporteros, fotógrafos y camarógrafos de la Unidad de Comunicación Social, para la cobertura de actos oficiales.

COORDINACION ADMINISTRATIVA

Tiene como funciones:

1. Supervisa al personal de la Unidad de Comunicación Social.
2. Controla y supervisa los materiales, equipo, bienes muebles y vehículos de la Unidad de Comunicación Social, así como su resguardo.
3. Elabora, conjuntamente con el director el presupuesto anual de la Unidad.
4. Distribuye las órdenes de inserción para los medios de comunicación

JEFATURA DE AUDIO

Sus funciones son:

1. Elabora anuncios del Ayuntamiento para su transmisión en estaciones de radio.
2. Graba discursos del C. Presidente Municipal en eventos públicos y actos oficiales.
3. Elabora promocionales en audio casetes para el perifoneo de giras y eventos del Ayuntamiento en las colonias y fraccionamientos.

JEFATURA DE VIDEO

Con las siguientes funciones:

1. Graba imagen en videocasetes de los eventos del Honorable Ayuntamiento
2. Graba imágenes del municipio para la edición de videos institucionales y promocionales.
3. Monitorea noticiarios en televisión.

JEFATURA DE INFORMACION

Sus funciones son:

1. Coordina con la jefatura de Comunicación alterna la realización de textos para promocionales del Ayuntamiento.
2. Realiza entrevistas a los funcionarios, para la elaboración de boletines.

JEFATURA DE COMUNICACION ALTERNA

Tiene como funciones:

1. Determina los medios idóneos para informar a la población.
2. Elabora el diseño y supervisar la impresión de los periódicos oficiales (mural y tabloide), folletos, carteles, dípticos, trípticos, pinta de bardas, mantas, mamparas, etc.
3. Elabora propuestas de impresos, para la difusión de las actividades oficiales a petición de las dependencias.
4. Crea el manual de imagen corporativa del Ayuntamiento y establece la política de imagen corporativa.

JEFATURA DE SINTESIS Y ANALISIS

Sus funciones son:

1. Elabora y entrega la Síntesis informativa, matutina y vespertina
2. Canaliza y controla las demandas ciudadanas a las direcciones correspondientes.
3. Elabora un informe mensual y otro cuatrimestral del comportamiento de los medios escritos.

Cada una de las jefaturas de departamento tiene su propia estructura de apoyo como son fotógrafos, secretarias, asistentes administrativos, secretaría particular, diseñadores, etcétera.

1.5 El Nivel Superestructural del Ayuntamiento

1.5.1 La visión del gobierno municipal

La visión del municipio se estableció a corto, mediano y largo plazo, englobados todo por la visión Naucalpan 2030, principalmente por su visión a futuro. Con el antecedente de una planeación errática demostrada en una evaluación general sobre la situación actual del municipio, se establecieron varias características que conforman la visión de futuro del municipio, estableciéndolo como modelo para un desarrollo próspero, moderno, ordenado y líder en la inclusión del ciudadano en la toma de decisiones que afecten a su localidad.

Las principales características de la visión del municipio son las siguientes:

a) Tener una sociedad informada, crítica, progresista, consciente del papel insustituible de cada persona y grupo de la gestión del desarrollo humano y comunitario; ser participativa y comprometida con el bien común.

Esto se comenzó a realizar desde el primer día de trabajo, a través de diversas estrategias que se aplicaron desde la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas y eran planeadas en conjunción con la Presidencia Municipal, de entre las cuales destacan las siguientes:

- ◆ Se emite información a través de dos boletines informativos diarios.
- ◆ Entrevistas con funcionarios municipales en medios de comunicación
- ◆ A través del periódico oficial, Tú Naucalpan, ofrecer los espacios necesarios para la retroalimentación.
- ◆ Reuniones periódicas a través de la Dirección General de Gobierno con los líderes de las comunidades y agrupaciones sociales.
- ◆ Además, para enfatizar la importancia del papel de la sociedad en la gestión municipal, se determinó hacer referencia a la importancia de la nueva relación y utilizarla como frase institucional en los medios de difusión alterna que se establecieron.

b) Ser agente del cambio, ejemplo de laboriosidad, generador de riqueza y bienestar para todos, integrado y coordinado con sus vecinos políticos.

c) Gozar de un ambiente político democrático, sano, donde las diferentes corrientes de opinión tengan oportunidad de expresarse y ser escuchadas, en un marco de respeto, con una sociedad vertebrada, vigorosa y propositiva, comprometida en la participación decidida. Estas prácticas se lograron a través de las Asambleas Vecinales Itinerantes y de las visitas domiciliarias, en las cuales el Alcalde acudía a las casas de los vecinos a escucharlos directamente y a buscar soluciones conjuntamente.

- ◆ Este aspecto se promovió a través de la elección de Presidentes de los Consejos de Participación Ciudadana y Delegados Municipales, figuras jurídicas previstas en la ley para promover un acercamiento de las autoridades municipales con la sociedad.
- ◆ De igual forma, a través de estas figuras, se permitió el acercamiento de las diversas corrientes de opinión para que pudieran expresar sus diferentes puntos de vista sobre el acontecer gubernamental.

- ◆ Independientemente, el cuerpo edilicio, como órgano rector de la Administración Municipal, está compuesto por regidores militantes de los partidos Acción Nacional, Revolucionario Institucional, de la Revolución Democrática y Verde Ecologista, lo que enriquece la participación democrática en las sesiones de cabildo, y como consecuencia, el debate edilicio.

d) Tener una permanente comunicación entre el gobierno y la sociedad: veraz, transparente, oportuna, respetuosa y digna; generadora de confianza y apoyo mutuos. Es decir consolidar una nueva alianza entre sociedad y gobierno.

- ◆ En este sentido, se crearon varias estrategias para fortalecer esta visión empezando por abrir una oficina de Atención al Público en el vestíbulo de palacio municipal.
- ◆ A través de la Dirección de Gobierno se estableció la comunicación directa a través de mediadores en la zona residencial y en la zona popular, los cuales se encargan de canalizar las demandas y sugerencias de la sociedad.
- ◆ Mediante la presidencia municipal se crearon las audiencias públicas semanales, en las cuales en compañía de varios directores, el alcalde recibe a diversos grupos de vecinos que previamente solicitaron una reunión en donde se exponen sus necesidades, inquietudes y peticiones.
- ◆ De igual forma, se instalaron 18 estructuras tubulares en las principales vialidades de la zona residencial en las cuales se colocan mensualmente, en función de los recursos económicos, mantas o vinilonas con información sobre las acciones de gobierno.
- ◆ Asimismo, se instalaron 120 buzones para recibir opiniones, críticas y sugerencias en las nueve delegaciones municipales, receptoras de rentas y otros sitios a donde confluye la población, los cuales son revisados semanalmente por un grupo de colaboradores y canalizadas a las áreas de trabajo correspondientes y que además se encarga de darles respuesta, cuando es factible, de manera personal y/o por correo e inclusive vía telefónica, según cada caso.
- ◆ Adicionalmente, cada tres meses de manera pública se da a conocer el estado y origen de efectivo, el cual es difundido a través de los diversos medios de comunicación para que la gente conozca cómo y en qué se gastan sus impuestos, de tal forma que se transparenta el gasto público.

- ◆ Se estableció un Programa Informativo para la zona popular a través de mensajes informativos en las bardas comunes y en los accesos a los mercados municipales, a través de los cuales, se dan a conocer las acciones de gobierno principales, de manera breve.

e) Contar con una administración honesta, eficaz, moderna, profesional y visionaria, con espíritu de servicio, humana y de calidad, previsor, orientada hacia el logro de resultados en búsqueda constante de la excelencia, en un marco de desarrollo organizacional y de mejoramiento continuo.

f) Tener un gran sentido de responsabilidad y eficiencia, comprometido y promotor del bien común, con un alto grado de espíritu de servicio y de trabajo en equipo, con capacidad y preparación profesional, de acuerdo al reto.

g) Ser respetuoso de los derechos humanos; dignos y mantenerse congruente en su gestión.

1.5.2 La misión del gobierno municipal.

Como gobierno de cambio, se establecieron también varias misiones para cumplir, al menos durante los 44 meses que duró la administración municipal –el periodo normal es el 36 meses- pues en esta ocasión, el Congreso local autorizó un incremento al periodo legal y se le asignaron ocho meses más a fin de empatar las elecciones federales con las locales en julio del año 2000. Entre ellas, están las siguientes:

a) Servir de manera atenta, eficiente, comprometida y honrada con la comunidad.

b) Promover y coordinar la participación comunitaria, tendiente a lograr el bien común, el fortalecimiento de la conciencia ciudadana, a través de una relación digna y respetuosa, en un marco de comunicación, colaboración y confianza entre la sociedad y el gobierno.

- ◆ En este sentido, en cada acción gubernamental se estableció que los vecinos participaran activamente, apoyando las labores, tomando en cuenta su opinión.

- ◆ Además se fortaleció el sistema telefónico Quejatel, mediante el cual se da atención personalizada telefónica a la población sobre servicios y trámites municipales, además de recibir las demandas y quejas de la población, a través de dos empleados en dos turnos y a fin de que funcione las 24 horas, se instaló una contestadora con un mensaje específico.

- ◆ Para que la gente pueda acceder a este servicio, se realizaron calcomanías, póster y volantes en donde con un pequeño mensaje del presidente municipal en donde se incluyen los teléfonos de atención al público y del programa Quejatel, mismos que fueron colocados en restaurantes, centros comerciales, sedes de asociaciones de colonos, comerciantes e industriales.
- c) Propiciar y mantener las condiciones de convivencia armónica; que haya justicia y progreso individual, familiar y social.
- ◆ Para lograr este aspecto se establecieron diversos compromisos, los cuales tienen objetivos estratégicos que permitieran cumplir los 12 Programas de la Administración Pública Municipal 1997-2000, los cuales abarcan la totalidad de la actividad gubernamental.
 - ◆ Dentro de estos programas, se creó el de Información y Comunicación Municipal, el cual tiene como objetivo informar de manera oportuna, veraz, transparente y oportuna a la sociedad, además de establecer los medios necesarios para lograr la colaboración del gobierno con la sociedad.

1.5.3 Los valores del gobierno municipal

Congruente a la visión de gobierno municipal diferente a los anteriores y con el propósito de marcar el desarrollo de la administración, el Ayuntamiento determinó su filosofía en valores con los cuales se cuenta para el desarrollo de las funciones.

La filosofía está basada en la responsabilidad, compromiso y lealtad con la comunidad, integridad, honradez y transparencia en la administración municipal, inteligencia en el desarrollo de creatividad, participación subsidiaria y solidaria para el bien común.

De igual forma, se retoma el trabajo en equipo para el desarrollo de actividades con la conciencia del trabajo y el éxito compartido; el respeto a la dignidad de la persona, la congruencia y la justicia permanentes y, finalmente, el liderazgo participativo y la democracia, tomando en cuenta a la ciudadanía y a sus representantes en la toma de decisiones y promoviendo su participación en los actos y acciones de gobierno.

Una sociedad libre, enterada y crítica, ejerce sus derechos y cumple con las obligaciones, dentro de un marco jurídico claro, sencillo y difundido.

Para apoyar esta premisa, se retomó la experiencia de gobiernos anteriores y por supuesto, para fortalecerlos, se incluyeron nuevos

valores filosóficos y humanistas que permitieran dar otra visión sobre el futuro del municipio.

Hay que señalar que en esta administración se establecieron una visión y una misión a corto, mediano y largo plazo, pero además se determinó crear la gran visión a largo plazo ubicada en el año 2030 para la Administración Municipal, que son los años en los que en promedio se buscará crear la nueva cultura democrática, participativa y ciudadana en el gobierno local.

1.6 Antecedentes: Ubicación y condiciones actuales del área de Comunicación Social y del Director.

Hasta 1992, el área de Comunicación Social no tenía siquiera un lugar fijo. Durante varios años en las administraciones, la oficina estuvo cambiando de lugar físico y aún de nombre oficial.

Durante la administración de Manuel Mateos Cándano, ex presidente Municipal de Naucalpan de Juárez en la administración 1971-1973 se creó la Dirección de Prensa y Difusión, a cargo de Virginia Llarena de Parra.

Para el trienio de Juan Monroy Pérez en los años de 1973-1975 la dirección utilizó el mismo nombre. Sin embargo, con el paso de los años y conforme a las necesidades tanto políticas como administrativas, el área de Comunicación Social cambio de nombre en varias ocasiones como se muestra a continuación:

De 1976 a 1978 en la administración de Alfredo Moreno Ruiz, se llamó **Oficina de Prensa y Difusión**.

De 1979 a 1984 en las administraciones de Roberto Soto Prieto y de Sergio Mancilla Guzmán, en dos periodos, se le denominó **Jefatura de Prensa**.

Posteriormente, de 1985 a 1987, en la administración de Luis René Martínez Souverville se le llamó **Departamento de Prensa**, sin nombramiento de dirección.

Luego, de los años 1988 a 1992 en la administración de Agustín Leñero Bores, -el alcalde que no concluye su periodo, pues acusado de desfalco va a parar al penal de Barrientos en Tlalnepantla- y de Roberto Soto Prieto, se le llamó **Dirección General de Comunicación Social**.

Así, en el periodo de 1992 a 1996 durante las administraciones de Mario Ruiz de Chávez y de Enrique Jacob Rocha se le denominó **Dirección General de Comunicación Social y Relaciones Públicas**, nombre que conserva a la fecha.

Cabe mencionar que el Bando Municipal 1998-2000, en su Artículo 64 del Capítulo sexto, Relativo a la Administración Pública Municipal, inciso M, se le denomina como **Coordinación de Comunicación Social**. Sin embargo, en la documentación oficial se maneja el nombre de **Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas**.

La aceptación en participar en el proyecto de Naucalpan, fue dada el 13 de diciembre de 1996, apenas 15 días antes de que las nuevas autoridades tomaran protesta como tales, esto es el 30 de diciembre.

El apoyo de José Luis Durán y posteriormente con Eduardo Contreras Fernández, como alcaldes, al proyecto comunicativo presentado fue inmediato, dadas las condiciones del gremio periodístico de la región y del proyecto mismo que como gobierno se estableció.

La propuesta del nombramiento fue avalada por los regidores de militancia panista y en especial de la tercera regidora, Luz María Leyzaola, quien hasta entonces había fungido como vocera del Comité de Campaña del PAN y del Comité Directivo Estatal del mismo partido, además de ser considerada como una de las fundadoras del área.

Los demás directores de área aceptaron la candidatura al cargo, en función del antecedente periodístico. El respeto a la profesión e influencia entre los periodistas de la región fue un gran apoyo para que se aceptara el nombramiento. De los 14 directores de área, solamente uno tenía antecedentes de experiencia administrativa, sobre todo al nivel federal y escasamente municipal y estatal.

El primero de enero de 1997, en sesión solemne de cabildo, se propuso el nombramiento oficial, el cual fue aceptado por mayoría de los regidores. Los representantes del PRI, no la aceptaron, pues según sus argumentos, no residía en el municipio, lo cual impedía un conocimiento general de la localidad y sus problemas.

El nombramiento del Director de la Unidad de Comunicación Social, fue puesto pues, a consideración de todos los regidores y aún al interior de la fracción edilicia del propio Partido Acción Nacional, en donde la aceptaron aún sin tener en claro cuales eran las funciones del mismo cargo.

Al exterior del gobierno municipal, el nombramiento de Director General de Comunicación Social, ocasionó trastornos entre el gremio periodístico sobre todo por los antecedentes y formación del titular. En el caso particular, desde el inicio del desempeño profesional, existió una línea de honradez y profesionalismo, alejado de las *actitudes irregulares* ajenas a la actividad periodística y corrupciones tradicionales en el gremio.

Desde 1989, en el inicio de mi desempeño como periodista, hubo un alejamiento de los vicios y corruptelas que sentaron sus reales en el gremio, producto mismo de un sistema político que lo fomentaba, alentaba y permitía a pesar de la ilegalidad del mismo y que a la postre fue, de manera vergonzosa, retomado por gobiernos municipales panistas que se habían comprometido a cambiar la administración pública.

A los periodistas locales se les acostumbraba otorgar mensualmente una cantidad de dinero, según el medio de comunicación que representaran o de la influencia local del reportero. A ese dinero se le conoce como *embute, chayo o iguala*, y a fin de cuentas es corrupción, independientemente de cómo lo nombren.

Esta práctica común en el periodismo regional, se convirtió en una especie de obligación meta legal en todos los ayuntamientos, sobre todo en los del área metropolitana del Estado de México, en donde, los recursos económicos se utilizaban sin ninguna discreción.

La oposición a mi nombramiento, vino en este caso de los propios colegas, quienes sabedores que impediría estas prácticas añejas del periodismo, manifestaron su inconformidad, argumentando desconocimiento del manejo directivo y administrativo.

Algunos de los periodistas empíricos de diarios nacionales y estatales, con quienes había mantenido amistad medianamente buena y en algunos casos, buena, comenzaron a protestar por el nombramiento, oponiéndose y ayudándose con regidores de extracción priísta.

Los regidores de extracción perredista, evitaron involucrarse, sabedores de las relaciones cercanas que se tenían con la directiva municipal del PRD y de sus líderes naturales, amén de que durante la etapa como comunicador social en diarios, se establecieron los espacios suficientes para manifestar sus críticas y opiniones sobre el acontecer diario.

Previo a la presentación oficial en el cuerpo edilicio, y a fin de conocer un poco más sobre el desempeño de la oficina de comunicación social, se acudió a realizar entrevistas con la ex directora del área, Fátima Ibarrola Jiménez, quien ofreció un panorama general de la oficina y de sus empleados, tanto sindicalizados como de confianza y eventuales, pero no así de manuales de organización y de procedimientos.

Así, el 1 de enero de 1997, el ayuntamiento de Naucalpan inició el compromiso de una nueva administración, ahora con la filosofía del Partido Acción Nacional, teniendo como base el trabajo por el bien común.

El Ayuntamiento de Naucalpan se estableció como líder en el manejo administrativo de los municipios metropolitanos, al innovar en varios aspectos: Las finanzas públicas se hicieron realmente públicas, al darse a conocer cada tres meses su estado, origen y destino. En materia de seguridad pública, se inició una depuración de mandos y se empezó a construir la Academia de Policía Municipal, única en su género y cuya idea sería retomada más tarde por varios Ayuntamientos.

De igual forma, en los aspectos administrativos y políticos, se estableció como una nueva forma de gobernar que poco a poco, dio de que hablar en los medios de comunicación y aún a nivel administración municipal en varios municipios más. Los principios de honestidad, transparencia y eficacia, se establecieron como bases en cada una de las áreas.

En materia de comunicación social, de igual forma comenzó a establecerse como municipio líder en la zona metropolitana, tanto por los recursos presupuestales, como por la actividad económica y política propia del Ayuntamiento en cuestión.

Si bien la evaluación inicial fue bastante alarmante, las condiciones laborales, las asesorías, orientaciones de otras áreas y el apoyo institucional del alcalde, permitieron superar los primeros obstáculos.

Las condiciones materiales para el desarrollo de la práctica profesional eran bastante malas y en algunas áreas de plano no existían. Se resolvieron los problemas según la práctica cotidiana.

Los medios de comunicación impresos de mayor circulación en el municipio son los diarios nacionales como Reforma, El Universal, La Jornada, Excélsior, La Prensa, Esto, Ovaciones y otros, los cuales son accesibles en cualquier colonia de todo el territorio urbano.

La prensa estatal, dedicada especialmente a problemas de carácter local, se limita a lo mucho a 10 diarios; aunque la mayoría centra su actividad en la capital del estado y en la zona metropolitana su presencia es nula, principalmente por la falta de distribución, ya que la Unión de Voceadores y Expendedores de Periódicos y Revistas, limitan la circulación, por intereses económicos.

Por lo que refiere a los medios locales, que circulan en el ámbito regional, tienen periodicidad que va desde bisemanal hasta trimestral, lo cual convierte su información en inservible y descontextualizada, sobre todo por la falta de análisis y oportunidad.

En cuando a la radio y televisión, las estaciones que se tiene en la zona metropolitana son las mismas que hay en la capital del país,

dependientes de las principales televisoras y radiodifusoras, aunque ninguna se halla establecida en el municipio.

1.6.1 Los apoyos Institucionales y gubernamentales en el área de comunicación

Evidentemente, para lograr planear, establecer, promover y consolidar los objetivos que como gobierno se tuvieron a través de la misión y visión del municipio se requiere de varios aspectos, empezando por el económico, el académico y por supuesto, el de colaboración con los demás directores de área y además la disposición de los funcionarios para poder llevar a cabo el proyecto de comunicación.

En este sentido, el principal obstáculo que se tuvo fue el desconocimiento del área por parte de los demás directores y de los regidores, lo que ocasionó una incomprensión en cuanto a la necesidad de aplicar recursos económicos y de mantener informada a la Unidad sobre sus acciones y proyectos.

Cabe señalar que la oficina de Comunicación Social fue recibida con un severo problema económico debido a la falta de control presupuestal que tuvieron las pasadas autoridades municipales, al grado que impedían el margen de movilidad. Del presupuesto proyectado para 1997, se tenía en deuda pública 6.5 millones de pesos, es decir, el 200% del presupuesto.

Para los demás la oficina de comunicación social no fue importante desde un principio y no se consideró la necesidad de incrementar los recursos.

Las condiciones materiales con que en ese entonces contaba la oficina de Comunicación Social eran bastante precarias: En el área de información no existían computadoras y se utilizaban máquinas mecánicas, mientras que el fax que se utilizaba era de tipo personal con alimentador individual y sin memorias de envío.

En vídeo y audio, sólo tenían una editora y una cámara de vídeo descompuesta. En el departamento de Síntesis y Análisis no había computadoras, mientras que en el área administrativa sólo existían dos, con programas obsoletos.

Los vehículos de la oficina se hallaban en condiciones bastante deplorables y generalmente en los talleres de reparación, en donde tardaban hasta dos meses en dejarlos listos, además de que su carrocería estaba bastante dañada, producto del descuido y la falta de mantenimiento correctivo y preventivo, que incluía la falta de verificación y pago de tenencias.

En resumen, las condiciones de trabajo no eran las más propicias para el inicio de la administración y menos para poner en marcha el proyecto del nuevo gobierno, sobre todo a partir de la característica de ser un gobierno diferente al que había gobernado por más de 70 años.

La estructura básica era la adecuada, pero requería más apoyos y sobre todo, fortalecerla para poder desarrollar adecuadamente los planes de trabajo, la visión y la misión propuesta como administración municipal.

1.6.2 Las relaciones laborales con el Director General

Con base a los conocimientos adquiridos en la Universidad, sobre todo en comunicación organizacional, se elaboró conjuntamente con un equipo de colaboradores, una estrategia de trabajo inicial, para evitar las condiciones adversas de la prensa, sobre todo la local que, sin recursos para poder subsistir, auguraron el fracaso de la nueva administración, para lo cual se dedicaron a criticar acremente cualquier actividad del incipiente gobierno.

La oficina de Comunicación Social se encarga de definir y aplicar las estrategias de comunicación del gobierno municipal, a través de los medios de comunicación escritos, electrónicos y alternativos, mediante los cuales se busca la participación de la comunidad a través de la información que se les proporciona.

Para ello, elabora boletines informativos diarios que se distribuyen a las redacciones de los principales diarios nacionales y estatales así como a las estaciones de radio y televisión, crea promocionales y anuncios, carteles, mantas, periódicos, volantes y pósteres, además de grabar videos y anuncios para radio en los cuales se promueven las acciones de gobierno a fin de proporcionar información a la ciudadanía sobre el trabajo del Ayuntamiento, además por supuesto, de abrir los canales necesarios para escuchar a los vecinos, a través de correos electrónicos, espacios de quejas y comentarios, espacios en prensa escrita y otros.

En cuanto a las relaciones con el personal del área, desde un inicio fue complicado aplicar los principios y valores de gobierno, sobre todo por las inercias que se tenían y que generaban la imagen de gobiernos ineficientes.

El personal sindicalizado en su mayoría presentó disposición para el trabajo y solamente fue necesario adecuar funciones y reorganizar algunas áreas, sin que esto implicara problema alguno.

Incluso fue necesaria la contratación de más personal para que se pudiera laborar adecuadamente en algunas áreas como síntesis y recorte, en redacción y otras.

Al llegar al cargo, el conocimiento que se tenía del personal, por el antecedente como comunicador social, facilitó enormemente las relaciones y de hecho, eso se convirtió en una vía de acceso para la solución de los problemas cotidianos que se tenían en la Unidad.

Como en la mayoría de las instituciones gubernamentales, la labor de la oficina de Comunicación Social depende en una gran mayoría del presupuesto que se le asigne. En el caso de Naucalpan de Juárez, una de las características que tiene es precisamente la cantidad de recursos asignados.

Al inicio de la administración, se recibió la oficina con un pasivo de la pasada administración por casi 6.5 millones de pesos, mientras que el presupuesto asignado a la dirección era del orden de los 3.5 millones de pesos.

Si bien esto se convirtió en una limitación para la elaboración de la práctica profesional, con base a la conciliación y la negociación con los acreedores, se lograron reducciones y descuentos para evitar que los adeudos limitaran el trabajo de la oficina y sobre todo que impidieran alcanzar las metas y objetivos que se establecieron desde el inicio del gobierno municipal.

Los principales acreedores eran medios de comunicación tanto de circulación local, como estatales y nacionales a quienes se les había dejado de pagar las inserciones desde unos ocho meses antes, de manera inexplicable. Hubo medios de comunicación que, incluso, tenían deudas impagables, pues se había facturado al gusto del editor o director, sin mediar ninguna orden de inserción de por medio, y peor aún, sin que existiera comprobante del servicio.

Con la intervención del Tesorero municipal, se lograron reducciones a la deuda en el área de comunicación que evitó una parálisis laboral y de proyectos. Con ello, se obtuvo apoyo del Presidente Municipal y de los regidores para aplicar recursos y adquirir tres equipos de cómputo más, nuevas cámaras de vídeo y equipo para audio y vídeo, se repararon los vehículos, se contrató a personal especializado y se permitió además crear formalmente el Departamento de Comunicación Alterna y Proyectos Especiales.

No obstante, el desconocimiento que en términos generales existía en la administración sobre las acciones e importancia de la oficina de Comunicación Social como clave para lograr los objetivos de la administración, ocasionaron que los primeros proyectos no se concretaran al 100% y consecuentemente, facilitaron la crítica y la diatriba por parte de los representantes de los partidos de oposición.

Al desconocer el trabajo y función de la oficina, ocasionó que los regidores no se apoyaran en esta oficina para dar a conocer las acciones que estaban realizando y con ello, fracaso de uno de los objetivos de la administración que era mantener comunicación constante con la sociedad, informándoles de las decisiones del Cabildo, como en el caso del nuevo Bando Municipal de Policía y Buen Gobierno.

La toma de decisiones sin el conocimiento de la oficina de Comunicación Social impidió establecer una adecuada estrategia para darlo a conocer y con ello se ocasiono que los opositores desvirtuaran la información real, provocando además el rompimiento de la comunicación con la sociedad.

Hasta aquí se ha realizado un bosquejo general de la historia del Ayuntamiento, sus funciones y características desde su creación al 18 de agosto de 2003, de tal forma que se ha generado un panorama global de la situación del ayuntamiento y las acciones que se han tenido en el desarrollo de la actividad profesional como egresado de la UNAM campus Acatlán.

En el siguiente capítulo se realizarán algunas entrevistas con personal que tiene más años laborando aquí y se consolidará la información, con base a testimonios de lo expuesto en este capítulo. También se describirán y evaluarán los problemas a los que se enfrenta el Director de Comunicación Social, mediante la aplicación de entrevistas a una muestra seleccionada.

CAPITULO 2

DIAGNÓSTICO: LOS PROBLEMAS DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS

Los objetivos del presente apartado son obtener el diagnóstico del funcionamiento y alcances del Director General de Comunicación Social para poder hacer un análisis y prescribir soluciones a los problemas existentes.

Para ello, se utilizará la técnica de entrevista directa con personal sindicalizado de la misma oficina de Comunicación Social y Relaciones Públicas, los cuales tienen más de 15 años laborando en el lugar ya sea como asistentes, secretarías o ayudantes que han sido testigos de la evolución y creación de la Dirección desde ese entonces y la han seguido hasta la fecha.

De igual manera se entrevistará al personal que tiene más experiencia en las oficinas de Comunicación Social en diversas instituciones para determinar los alcances actuales, deficiencias que se han tenido y la manera cómo se pueden resolver.

Asimismo, se realizarán entrevistas con algunos periodistas de la región, en virtud de ser de los principales consumidores de uno de los productos que se genera en la UCSyRP, que es el boletín, a fin de evaluar la actividad profesional. Se escogió deliberadamente a tres reporteros, uno representante de un periódico de circulación nacional, otro de circulación estatal y uno más de carácter local, a fin de abarcar los tres ámbitos periodísticos a los que se dirige la Unidad.

Por supuesto, también se entrevistará a algunos dirigentes vecinales para obtener su opinión sobre los productos de comunicación alterna que se han elaborado y al igual que en el caso de los periodistas, se determinó realizar entrevistas a vecinos de zona popular y de la zona residencial, así como a funcionarios que tienen que ver directamente con los vecinos de ambas regiones del municipio. Se excluyeron en estas entrevistas al sector empresarial, debido a que para efectos de este trabajo no fueron objeto del análisis.

2.1 Problemas axiales

Uno de los principales objetivos de la UCSyRP es mantener comunicación constante con la ciudadanía. Sin embargo, al tratar de realizar este objetivo se detectaron varios problemas que para efectos de este análisis, serán clasificados como estructurales y coyunturales, mismos que afectan el desempeño profesional.

En este sentido, se definen los problemas estructurales como aquellos que tienen que ver con la infraestructura material y humana de la oficina

de Comunicación Social y que afectan el desempeño profesional al interior de la institución. Son aquellos problemas constantes que pueden ser resueltos con acciones de carácter administrativo.

En tanto, se entenderán como problemas coyunturales aquellos que son producto de la actividad profesional diaria y a los cuales se tiene que enfrentar el comunicador y que se presentan eventualmente y según las circunstancias de trabajo y se evidencian al exterior de la institución.

2.1.1 Diagnóstico general de la UCSyRP

Desde el inicio de la administración municipal, se detectaron varios problemas tanto estructurales como coyunturales en la oficina de Comunicación Social y Relaciones Públicas que afectaron y afectan el desarrollo de la práctica profesional de tal modo que los objetivos del Ayuntamiento no se cumplan al 100%.

Estos problemas detectados han afectado el desempeño profesional tanto al interior de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas como al exterior, en el trabajo de mejoramiento de imagen y de comunicación con las demás direcciones generales y la misma Presidencia Municipal y, evidentemente, con los mismos ciudadanos.

Para el desarrollo del trabajo de imagen, conjuntamente con el departamento de Diseño Gráfico, se creó el concepto de Comunicación Alterna, entendiéndola como aquella que se realiza a través mercadotecnia, de artículos promocionales, de las actividades en eventos artísticos y culturales en los que interviene la UCSyRP y aquella en la que indirectamente se deja un mensaje de la acción de gobierno.

De los problemas que serán sujetos a diagnóstico, se retomarán los estructurales y coyunturales que se establecieron en el diseño de investigación, especificando que los primeros serán presentados como sugerencias para su atención y solución y en los segundos se determinará cómo se solucionarán en función de la actividad profesional.

Los principales problemas seleccionados para el diagnóstico, son los siguientes:

Coyunturales

*No se cuenta con un manual para gobiernos de oposición que defina las actividades a realizar en el área de Comunicación Social y Relaciones Públicas en los municipios que cambian de partido gobernante.

*Falta información de eventos públicos que se puedan “vender” en los medios de comunicación como noticia, principalmente en los electrónicos.

*Los canales de comunicación con la ciudadanía son escasos por falta de información, recursos y desinterés vecinal.

* A la población no le interesa la información gubernamental y desconoce los medios alternos oficiales.

- *Críticas excesivas de representantes de partidos políticos.
- *No se ha logrado una comunicación constante y adecuada con la ciudadanía.
- *Los vecinos no cuentan con suficiente información para poder evaluar las acciones de gobierno.
- *Los reporteros de medios de comunicación capitalinos, regionales, estatales y locales no perciben cambios en la información gubernamental.
- *Los reporteros de medios capitalinos, regionales, estatales y locales desconocen que tan informada está la sociedad naucalpense debido a que no hay mediciones de tirajes de medios.

Estructurales

- *Falta de comunicación con otros directores de área y con la propia Presidencia Municipal, lo que ocasiona desorganización en las actividades de difusión, además de que se impide la planeación y consecuentemente en el cumplimiento de los objetivos.
- *Hay un desfase entre el trabajo de la UCSyRP y las demás direcciones por la falta de comunicación entre los titulares y por el desconocimiento de los programas de trabajo.
- *Los directores del Ayuntamiento desconocen las actividades de la UCSyRP
- *No existía departamento de Diseño Gráfico y Comunicación Alterna que fomente y fortalezca la imagen gubernamental.
- *Falta equipo vehicular y tecnológico para el mejor desempeño del trabajo
- *No se cuentan con las instalaciones adecuadas para el personal
- *Faltan recursos económicos para consolidar los programas de la UCSyRP y del Plan de Desarrollo Municipal y consecuentemente, se limita la comunicación con las organizaciones ciudadanas.
- *Falta capacitación y motivación del personal que ahí labora.
- *No se tienen actualizados los sistemas de cómputo.

Después de haber presentado los problemas coyunturales y estructurales, se procederá a indicar tanto la técnica a utilizar como, a las personas y las preguntas que se les harán

2.2 Condiciones de aplicación

Una vez que se han detectado y seleccionado los problemas coyunturales a los que se enfrenta la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas de manera cotidiana y en la actividad profesional diaria, se procedió a realizar entrevistas con diversos personajes de la

sociedad y de la institución pública para conocer sus opiniones sobre el trabajo profesional realizado hasta el momento.

Para ello se seleccionaron a las siguientes personas para entrevistar, ya sea de manera directa o a través de cuestionarios escritos para que fueran respondidos con mayor sinceridad y sin presión alguna.

Personajes a entrevistar:

*Saúl Villegas Ortiz

Subdirector de la Unidad de Comunicación Social.

*Lionel Funes Díaz

Diputado local y presidente de la Comisión de Comunicación Social en la Legislatura local.

*Edna Mancebo del Castillo

Presidenta de la Asociación de Colonos de Lomas de San Mateo

*Alejandro Valdés Carranza

Subdirector General de Gobierno en Zona Residencial

*Pascual Villafuerte González

Subdirector General de Gobierno en Zona Popular

*Mireya Acero Hernández.

Jefa del Departamento de Redacción de la UCSyRP

*Juana Yáñez Domínguez

Reportera de Unomásuno

*Eulalio Victoria

Reportero del Semanario Acontecer

*Saturnino Paredes Díaz

Coordinador de Información en El Diario de Toluca

¿Porqué a ellos? ¿Y con qué fin? En principio y como anteriormente se había justificado, se eligió a personal que tiene experiencia en oficinas de comunicación social y que desarrollaron estrategias de comunicación en otros gobiernos municipales, además de funcionarios que son los encargados de atender cualquier problema que surja en las comunidades tanto de la zona residencial como popular del municipio, lo que les permite tener una visión amplia de lo que sucede en estas; mientras que en el caso de los reporteros se escogieron a representantes de medios de comunicación nacionales, estatales y locales a fin de abarcar los tres ámbitos periodísticos. Se excluyeron a periodistas de medios electrónicos debido a que en el municipio no acuden representantes de estos medios de manera cotidiana y no existen televisoras ni radiodifusoras locales.

El diario Unomásuno que circulaba a nivel nacional y contaba con una edición especial dedicada al estado de México y cuya reportera se ha desempeñado en esta entidad desde 10 años atrás. En el caso de El Diario de Toluca es un periódico de circulación estatal y principalmente en las cabeceras de distrito, judicial y electoralmente hablando y su reportero es uno de los decanos del periodismo mexiquense con más de 40 años de trayectoria periodística.

En el caso del semanario Acontecer, el periódico se ha caracterizado por su análisis y crítica a los abusos del poder, además de ser vocero de comunidades poco atendidas y su circulación es casa por casa en algunos municipios y en algunas colonias. Su prestigio lo ha formado a lo largo de más de 15 años de circulación y el reportero escogido para la entrevista cuenta con amplia experiencia profesional en los ámbitos periodísticos y gubernamental.

<p>TECNICA: Entrevista directa</p>
<p>PERSONA A ENTREVISTAR Y AREA A LA QUE PERTENECE: Saúl Villegas Ortiz, Subdirector de la UCSyRP del Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez, México.</p>
<p>¿QUE SE LE PREGUNTO?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué funciones cumple la UCSyRP en un Ayuntamiento opositor? 2. ¿Cuáles son los elementos con que cuenta para cumplir esas funciones? 3. ¿Cuál es la importancia de la UCSyRP en el Ayuntamiento? 4. ¿Para que se realiza esta actividad? 5. ¿La actividad realizada, hasta el momento, es la adecuada? 6. ¿Qué se debe hacer para lograr un mayor apoyo institucional para el desarrollo de las actividades ? 7. ¿Cuáles son los elementos que impiden y/o limitan la actividad profesional? 8. ¿Cómo repercuten en el desarrollo de la actividad? 9. ¿Y con los empleados y las relaciones laborales? 10. ¿Conoce algún manual o instructivo para el desarrollo profesional en un gobierno emanado de un partido diferente al PRI? 11. ¿Las relaciones con el personal son las adecuadas? 12. ¿Qué repercusiones tiene esto en el desarrollo y desempeño de la actividad profesional? 13. ¿Las relaciones laborales repercuten en el desempeño de los objetivos de la institución? 14. ¿Cuáles han sido las principales fallas que ha detectado en el desempeño profesional? 15. ¿Cómo han repercutido en el cumplimiento de los objetivos de la UCSyRP?

16. ¿Cuáles son las principales sugerencias que puede hacer para el mejoramiento de la actividad profesional?
17. ¿Qué evaluación hace de las actividades desarrolladas hasta el momento?
18. ¿Las instalaciones que se tienen son las adecuadas?
19. ¿Qué debe hacerse para lograr una mejor comunicación entre los demás directores?
20. ¿Cómo puede consolidarse las actividades de difusión?
21. ¿Qué debe hacerse para que los demás directores de área puedan entender el trabajo del área de Comunicación Social y Relaciones Públicas?
22. ¿Qué sugerencias tiene para obtener información de las demás direcciones para la difusión de su trabajo?
23. ¿Cómo se puede contrarrestar las excesivas críticas de los partidos opositores a las acciones gubernamentales?
24. ¿Cómo se pueden obtener recursos para consolidar los programas de la UCSyRP del Ayuntamiento?

TECNICA

Entrevista directa

PERSONA A ENTREVISTAR Y AREA A LA QUE PERTENECE

Lionel Funes, diputado local, Presidente de la Comisión Legislativa de Comunicación Social

¿QUE SE LE PREGUNTO?

1. -¿Qué percepciones tiene del trabajo del área de Comunicación Social en los Ayuntamientos opositores?
2. -¿Existe algún reglamento en materia de Comunicación Social para los Ayuntamientos en general?
3. -¿Cuáles son las propuestas que se han hecho para reglamentar las oficinas de Comunicación Social?
4. -¿Hay algún proyecto que permita a las oficinas de Comunicación Social la obtención de más recursos económicos para el desarrollo de sus objetivos?
5. -¿Se les da suficiente importancia a las oficinas de Comunicación Social en los Planes de Desarrollo Municipal de los Ayuntamientos?
6. -¿Se pretende proponer algún manual para el manejo de las oficinas de Comunicación Social? ¿Para cuándo y cómo?
7. -¿Qué sugiere para que haya una mayor comunicación entre los directores del área del Ayuntamiento de Naucalpan con el de Comunicación Social?

8. -¿Cómo haría para enlazar las actividades del área de Comunicación Social con las de presidencia y las demás direcciones?
9. -¿Cómo fortalecería la imagen gubernamental?
10. -¿Cómo lograr que los demás directores “vendan” la información pública de sus áreas para hacerlas noticias?
11. -¿Cómo se puede contrarrestar las excesivas críticas de la oposición al trabajo gubernamental?
12. -¿Cuáles serían las instalaciones más adecuadas para el desempeño de la UCSyRP?
13. -¿Qué sugerencias haría para lograr una mayor planeación de las actividades de difusión de las acciones de un gobierno opositor?
14. -¿A qué atribuyes que los gobiernos de oposición no hayan considerado la preparación de personal para las áreas de Comunicación Social?
15. -¿Consideras que los integrantes de un Ayuntamiento tienen suficiente conocimiento de las acciones, funciones e importancia del área de Comunicación Social en un gobierno de oposición?

TECNICA

Entrevista directa

PERSONA A ENTREVISTAR Y AREA A LA QUE PERTENECE

Sra. Edna Mancebo, presidenta del Consejo de Participación Ciudadana del Fraccionamiento Jardines de San Mateo

¿QUE SE LE PREGUNTO?

1. ¿Qué percepciones tiene del trabajo de Comunicación Social?
2. ¿Conoce algunos de los medios de difusión de mensajes gubernamentales del Ayuntamiento? ¿Cuál?
3. ¿Considera que el trabajo de Comunicación Social ha logrado su objetivo de mantener informada a la ciudadanía?
4. ¿En otras administraciones había algún medio de comunicación oficial que informara sobre las acciones de gobierno? ¿Cuál?
5. ¿Con qué frecuencia se hacían?
6. ¿Cómo le gustaría que fuera la comunicación gubernamental con los dirigentes vecinales?
7. ¿Qué información espera de los gobernantes?
8. ¿Cuál cree que sería el mejor canal para hacerles llegar información gubernamental?
9. ¿Con qué periodicidad?
10. Cuando se entera de alguna acción de gobierno, ¿por qué medio lo hace?

Periódicos _____ ¿Cuáles? _____ Estación de Radio _____ ¿Cuál? _____ Volante _____ Mantas _____ En bardas _____ Por vecinos _____ TV _____ Canal _____ Reunión con funcionarios _____ Revistas _____ ¿Cuáles? _____ Otros _____
--

TECNICA ENTREVISTA DIRECTA
PERSONA A LA QUE SE ENTREVISTO Y A QUÉ AREA PERTENECE Eulalio Victoria, subdirector del semanario Acontecer
QUE SE LE PREGUNTO 1. Como periodistas regionales, ¿qué importancia le dan a los boletines informativos? 2. ¿De cuantos ayuntamientos reciben información? ¿Cuáles? 3. ¿Qué otros productos informativos reciben aparte del boletín de parte de los ayuntamientos? 4. En el caso específico de Naucalpan, ¿hay algún cambio en las oficinas de prensa, en comparación a las anteriores? 5. En una escalara del uno al 10, ¿Qué calificación das a los boletines de las pasadas administraciones? 6. ¿Y a la actual 7. ¿Qué tan informada crees que este la sociedad naucalpense, a través de los medios locales, regionales, estatales y nacionales? 8. ¿Cree que ya hay una nueva relación informativa entre sociedad y gobierno? 9. ¿Hay algún mecanismo que pudiera sugerir para hacer llegar información gubernamental a la gente? 10. ¿Cree que haya variado algo la relación prensa-gobierno en esta administración? 11. ¿Ha mejorado? 12. ¿Qué futuro que le ve? 13.- Hubo mucho rechazo por acabar con canonjías, ¿Cree que ya se haya acabado el enfrentamiento con los gobiernos opositores? 14.- En Estados Unidos se ha tendido a la regionalización de los medios, ¿crees que esto pueda ser el futuro del periodismo local en el Estado de México?

TECNICA ENTREVISTA DIRECTA
PERSONA A LA QUE SE ENTREVISTO Y A QUÉ AREA PERTENECE Saturnino Paredes, Coordinador del Valle de México del Diario de Toluca
¿QUÉ SE LE PREGUNTO? 1. Como periodistas regionales, ¿qué importancia le dan a los boletines informativos? 2. ¿De cuantos ayuntamientos reciben información? ¿Cuáles? 3. ¿Qué otros productos informativos reciben aparte del boletín de parte de los ayuntamientos? 4. En el caso específico de Naucalpan, ¿hay algún cambio en las oficinas de prensa, en comparación a las anteriores? 5. En una escalara del uno al 10, ¿Qué calificación da a los boletines de las pasadas administraciones? 6. ¿Y a la actual 7. ¿Qué tan informada cree que este la sociedad naucalpense, a través de los medios locales, regionales, estatales y nacionales? 8. ¿Cree que ya hay una nueva relación informativa entre sociedad y gobierno? 9. ¿Hay algún mecanismo que pudiera sugerir para hacer llegar información gubernamental a la gente? 10. ¿Cree que haya variado algo la relación prensa-gobierno en esta administración? 11. ¿Ha mejorado? 12. ¿Qué futuro que le ve? 13. - Hubo mucho rechazo por acabar con canonjías, ¿Cree que ya se haya acabado el enfrentamiento con los gobiernos opositores? 14. -En Estados Unidos se ha tendido a regionalización de los medios, ¿cree que esto pueda ser el futuro del periodismo local en el estado de México?

TECNICA Entrevista directa
PERSONA A ENTREVISTAR Y AREA A LA QUE PERTENECE Alejandro Valdés, Subdirector de Gobierno en Zona Residencial
QUE SE LE PREGUNTO 1. ¿Cómo ha sido la Comunicación gubernamental con la sociedad? 2. ¿Cree que la sociedad de la zona residencial ha recibido

- adecuadamente los mensajes informativos que se generan en esta oficina?
3. ¿Los canales de información han sido los adecuados?
 4. ¿Cree que a la zona residencial le interesa conocer la información gubernamental? ¿Por qué?
 5. ¿Qué información requiere la zona residencial?
 6. ¿Tiene conocimiento si en otros gobiernos municipales, se les hacía llegar información a los vecinos de esta zona por alguna vía? ¿Y en otras administraciones?
 7. ¿Cuál cree que sea el mejor mecanismo para hacerles llegar información a los vecinos de la zona residencial?
 8. ¿Qué información gubernamental cree que debe enviarse a los colonos de la zona residencial?
 9. ¿Considera que se ha mantenido constante comunicación con ellos?
 10. ¿Considera que con las acciones realizadas se ha logrado construir una mejor relación entre sociedad y gobierno?

TECNICA

Entrevista directa

PERSONA A ENTREVISTAR Y AREA A LA QUE PERTENECE

Pascual Villafuerte, Subdirector de Gobierno en Zona Popular

QUE SE LE PREGUNTO

1. ¿Cómo ha sido la Comunicación gubernamental con la sociedad?
2. ¿Cree que la sociedad de la zona popular ha recibido adecuadamente los mensajes informativos que se generan en esta oficina?
3. ¿Los canales de información han sido los adecuados?
4. ¿Cree que a la zona popular le interesa conocer la información gubernamental? ¿Por qué?
5. ¿Qué información requiere la zona popular?
6. ¿Tiene conocimiento si en otros gobiernos municipales, se les hacía llegar información a los vecinos de esta zona por alguna vía? ¿Y en otras administraciones?
7. ¿Cuál cree que sea el mejor mecanismo para hacerles llegar información a los vecinos de la zona popular?
8. ¿Qué información gubernamental cree que debe enviarse a los colonos de la zona popular?
9. ¿Considera que se ha mantenido constante comunicación con ellos?
10. ¿Considera que con las acciones realizadas se ha logrado construir una mejor relación entre sociedad y gobierno?

2.3 Resultados preliminares

De las entrevistas aplicadas para obtener una percepción sobre el desempeño de la actividad profesional se obtuvieron varias conclusiones, partiendo de la premisa de que un gobierno de buenos resultados es igual a una aprobación electoral. De ellas destacan que las siguientes:

No se cuenta con un manual que defina las actividades a seguir de una oficina de Comunicación Social y Relaciones Públicas para los Ayuntamientos emanados de un partido de oposición, según indica el Diputado Lionel Funes Díaz, en la entrevista realizada.

En ello coincide Mireya Acero Hernández, Jefe del Departamento de Información de la UCSyRP, quien indica que no conoce un manual específico para el desarrollo de las acciones de gobierno en materia de Comunicación Social y mucho menos en los partidos de oposición. En el Distrito Federal a las delegaciones políticas se les entregó un manual, pero se desconoce el contenido y existencia.

La idea de contar con un Manual de Comunicación para gobiernos emanados de un partido opositor al que gobernaba es con la intención de tener un referente de estrategias específicas ante críticas. Normalmente cuando un partido político gana un Ayuntamiento, sus gobernantes suelen ser víctimas de críticas por todos los niveles de la sociedad, principalmente por aquellos que fueron derrotados o que ven afectados sus intereses y para ello se sugiere contar con estrategias específicas para atenuar estas críticas, ya sean en medios de comunicación o de boca en boca.

No obstante, para Saúl Villegas Ortiz, subdirector de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas del Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez, las funciones primordiales -aún cuando no exista un manual o instructivo específico- son las de llevar a la comunidad información que los convenza de que no se equivocaron al elegir a sus autoridades

Inclusive es obligatorio informar a los que no votaron por el Ayuntamiento electo pues se debe convencer también de que aún cuando no sufragaron por ellos, el partido ganador sabe gobernar bien y cumplir con lo ofrecido.

Además, añade, se debe convencer a los votantes indecisos de que el partido ganador ha sabido responder eficientemente a las demandas de los ciudadanos.

Y no solamente se debe hacer del conocimiento de los votantes que el Ayuntamiento está cumpliendo con lo ofrecido, sino que además se

debe contemplar a los contribuyentes y a los propios funcionarios municipales, es decir, abarcar al mayor número de ciudadanos.

Para ello, Villegas Ortiz, considera que la población necesita saber ¿qué se hizo?, ¿cómo se hizo?, ¿con qué recursos?, ¿cuánto falta?. El problema de la falta de comunicación con otros directores afecta además la información que la UCSyRP debe hacer llegar a los ciudadanos, que es uno de los problemas que se analizan.

Y agrega que por ello, se debe hacer una evaluación programática de las funciones de la UCSyRP, enfocándose a la comunidad, utilizando a los medios de comunicación escritos, electrónicos y alternos y para ello, sugiere que para lograr un mayor apoyo institucional se debe tener una relación más estrecha, más cercana y de confianza mutua entre el encargado de Comunicación Social y el Presidente Municipal, para que de esta forma se pueda tener accesos a las fuentes de información.

Los canales de información con la ciudadanía no se han logrado concretar e incluso, como menciona Edna Mancebo del Castillo, Presidenta de la Asociación de Colonos de Lomas de San Mateo, lo poco que se sabe del Ayuntamiento es porque ellos acuden al Palacio Municipal a solicitar información sobre eventos o actividades, no porque se enteren o se los hagan saber.

No obstante, considera que el periódico Tú Naucalpan que edita la UCSyRP es una buena fuente de información para los vecinos porque así se logra saber qué es lo que están haciendo sus autoridades y en dónde se están aplicando los recursos.

La falta de información a la comunidad ha repercutido en la percepción que tiene la población del trabajo realizado, como señala Alejandro Valdés Carranza, Subdirector General de Gobierno de la Zona Residencial, quien indica que la comunicación gubernamental con la sociedad ha sido escasa e incluso las representaciones vecinales tienen que acudir a las instalaciones del Palacio Municipal para obtener información.

“Los canales de información utilizados hasta el momento no son los adecuados, se requieren de otros más ágiles y sobre todo constantes, la gente se queja mucho de que no son tomados en cuenta para las decisiones gubernamentales y mucho menos de que sean informados de los planes del Ayuntamiento”, apunta.

En esto no coincide Pascual Villafuerte, quien indica que en las colonias populares del municipio la comunicación con los vecinos ha sido “directa, constante, continua y sobre todo con respuestas a sus demandas”.

Y añade que en los medios de comunicación que acostumbran leer los vecinos de la zona popular como los periódicos La Prensa, Ovaciones y Esto, entre otros, las imágenes que aparecen sobre las acciones de gobierno han ayudado para que “de boca en boca” se de a conocer lo que están haciendo las autoridades.

En este sentido, los reporteros Eulalio Victoria y Saturnino Paredes, del semanario Acontecer y del Diario de Toluca, respectivamente, coincidieron en señalar que la población de la zona conurbada está muy politizada y esto hace que se mantengan bien informados, sin embargo, creen que hacen falta mayores canales de comunicación con la sociedad, pues mientras no se les informe, no se interesan por las acciones de gobierno. Cada quien se informa de lo que le interesa y por sus propios medios, cuando verdaderamente les interesa, indican.

La sociedad está poco interesada en saber de sus gobiernos municipales y solamente lo hace cuando es algo que les va a afectar en su economía o en sus hogares, muchas veces desconocen hasta la forma en que está organizado un Ayuntamiento y sus funciones, comenta a su vez, Juana Yáñez Domínguez, reportera del diario Unomásuno.

Es evidente, agrega, que se requiere una mayor participación de los vecinos y que se vayan involucrando poco a poco en los asuntos del gobierno municipal, pero esto no lo logrará un gobierno municipal en tres años, sino que es un trabajo que requiere de varios años de trabajo y de participación cívica de la sociedad.

Para Edna Mancebo, a los vecinos no les interesa la información gubernamental porque están acostumbrados a no recibirla y se ha hecho tradición que todo lo que sea gobierno es igual a corrupción o mentiras, por ello cuando escuchan o ven de las acciones de gobierno, difícilmente la creen, hasta que lo comprueban.

Y mientras, tanto, Alejandro Valdés y Pascual Villafuerte indican que en la zona residencial y en la popular del municipio, los mensajes informativos emitidos por el Ayuntamiento quedan mucho en el aire, aún cuando se les envían por diferentes canales.

Valdés agrega que la población de la zona residencial no cuenta con la suficiente información para evaluar a la administración municipal y esto hace que se puedan perder simpatías electorales, aún cuando esto no es privativo del presente gobierno.

“En otros gobiernos no se daba este tipo de información y solamente lo que les convenía a sus intereses se enviaba a través de folletos que eran entregados en Palacio Municipal, no en las casas como ahora”, afirma Pascual Villafuerte.

En otros gobiernos municipales, dice Valdés, la situación es igual y en otras administraciones el problema era el mismo, aunque considera que según los propios vecinos había más información de los planes y proyectos, se les decía que se iba a hacer.

Mancebo del Castillo, a su vez, señaló que en otras administraciones no había este tipo de información, por lo que para ella, lo que se está haciendo es lo adecuado para evaluar la administración.

Si bien a nivel colonos el cambio en la administración municipal apenas es perceptible, a nivel de medios de comunicación, la situación es diferente.

Juana Yáñez señala que los boletines que emite la UCSyRP a los medios de comunicación sobre las acciones de gobierno son diferentes y permiten una mejor percepción sobre lo que se está realizando.

No obstante, agrega, es muy difícil que los reporteros retomen un boletín informativo de un Ayuntamiento porque temen ser tachados de flojos o “comprados” por el gobierno, a pesar de que son verdaderamente las versiones oficiales y la mejor forma de enterarse de las acciones municipales, pues no siempre deben hablar bien del gobierno, a veces pueden ser solamente informativos sobre hechos o acciones que se han realizado.

A diferencia de lo que ocurre en los gobiernos federal, estatales, capitalino, de las secretarías de estado o dependencias del propio gobierno de la República, los comunicados de los Ayuntamientos no son tomados en serio por los reporteros, por muy informativos que sean y pocos se atreven a darlos a conocer como posición de la Alcaldía ante un problema.

Saturnino Paredes indica que los boletines son concretos, pero llegan a las oficinas demasiado tarde para ser utilizados e incluso en ocasiones son retomados días después.

Para Eulalio Victoria la información ya es diferente y eso se refleja en los comunicados, los cuales permiten tener versiones oficiales sobre hechos o situaciones del Ayuntamiento.

Los tres coinciden en señalar que se desconoce que tan informada está la sociedad naucalpense, pero la impresión que se tiene es que no es lo adecuado pues en entrevistas realizadas mucha gente desconoce las acciones de gobierno.

Por otra parte, sobre los problemas estructurales que se detectaron, a través de las entrevistas realizadas se encontraron opiniones diversas sobre el desempeño profesional como comunicador.

En cuanto al desfase entre el trabajo de la UCSyRP y las demás direcciones, Villegas Ortiz indicó que la falta de experiencia en el servicio público de los directores que componen el área administrativa se ve reflejada en su poco interés en el área de comunicación.

“Aquellos (directores) que provienen de la iniciativa privada, normalmente son muy cerrados a lo que consideran una intromisión a su trabajo y repudian y rechazan todo aquello que pudiera someterlos a la crítica externa, pues prefieren que su trabajo sea más al estilo privado”, dice.

Y considera que el problema de desfase, se puede atender haciéndoles comprender que todos somos parte de un todo, una sola parte, y que para que esto funcione es necesario que se dé a conocer lo que estamos haciendo para cumplir un programa de trabajo no de una persona, sino del Presidente Municipal y esto sólo se logra dando las órdenes a los demás directores por el propio Alcalde.

En este sentido, Pascual Villafuerte, indica que los problemas de falta de comunicación con los directores ha repercutido entre la población de la zona popular, pues los colonos no conocen lo que están haciendo las direcciones y consideran que sus impuestos solamente son utilizados para pagar los “grandes salarios de los directores”.

Además, agrega, en la mayoría de los casos, no les interesa tener información gubernamental y solamente requieren de lo que a ellos les afecta en su comunidad o en sus bienes inmuebles y pocas ocasiones en su entorno.

En esto no coincide Alejandro Valdés, quien indica que para él la zona residencial del municipio está más informada de lo que están haciendo los funcionarios, pues requieren de más información sobre lo que acontece con sus impuestos. “Ellos saben de los proyectos de obras y servicios porque están más organizados, tienen representaciones oficiales con instalaciones, más en forma.

Saben cuando comienza una obra, su duración y su costo, pero ellos no pueden recurrir a todos y cada uno de los directores para obtener información, por ello es importante que una sola persona cuente con toda la información y la pueda proporcionar a quien la requiera”, afirma.

Para mejorar esta situación, comenta el legislador Lionel Funes Díaz, es necesario que los directores de área tomen un curso de integración o de comunicación interna, sobre cómo comunicar y en el cual se pueda hacer una explicación sobre la importancia de la comunicación en un gobierno emanado de la oposición, además de asumir los compromisos de entregar reportes bimestrales de acciones que puedan

afectar a la población para darlos a conocer en los medios de comunicación, entre otras acciones.

Las oficinas de comunicación social en los gobiernos panistas, dice, no habían sido consideradas como prioritarias en los años pasados. Cuando en las elecciones de noviembre de 1996 el PAN y el PRD ganan en municipios de gran importancia, las oficinas de comunicación se convierten en el artífice de promoción tanto electoral como de imagen, puntualiza.

Mireya Acero Hernández, Jefa del Departamento de Información, considera que los directores de área no se han involucrado al 100% en el trabajo gubernamental y por el contrario, se han preocupado más por sobresalir personalmente que por trabajar en equipo y esto repercute en el cumplimiento de los objetivos de la Unidad.

Y agrega que pocos son los directores de área que conocen las labores de la UCSyRP y que la aprovechan adecuadamente para dar a conocer sus actividades, por lo que propone que para evitar ello, se sostengan reuniones periódicas con cada uno de ellos para poder informarles los beneficios que les puede otorgar esta oficina, explicándoles evidentemente, lo qué es la comunicación y cómo puede ayudarles.

En cuanto a la falta de información que se pueda “vender” en los medios de comunicación como noticia, el subdirector Saúl Villegas Ortiz consideró que algunos funcionarios son “primerizos” en el servicio público y esto hace que no conozcan cuál es la importancia de hacer que el trabajo administrativo sirva para informar a la ciudadanía.

“Muchos directores no consideran importante dar a conocer su trabajo por temor a la crítica, no sólo de la oposición sino de la ciudadanía misma y aún de sus propios compañeros de trabajo, quienes pueden utilizar el trabajo para la grilla interna”, afirma.

A su vez, Lionel Funes consideró que es necesario que los Ayuntamientos den prioridad a la creación de una oficina de planeación de actividades que pueda dar la posibilidad de establecer estrategias de difusión.

Además, añade, es la mejor manera de contrarrestar las excesivas críticas de la oposición, pues ante la información oficial, poco ataque puede haber por falta de elementos pero es básico que los directores comprendan que de no difundir sus actividades, corren el riesgo de quedar rezagados y superados por la crítica opositora. Las oficinas de comunicación social, son pues, la mejor defensa que puede tener un Ayuntamiento emanado de la oposición.

En esto coincide Saúl Villegas quien indica que la mejor forma de defenderse de las críticas de los partidos opositores es llevando a la comunidad las actividades del Ayuntamiento, acordes a las promesas de campaña, convenciendo de que el voto emitido en las urnas tiene como resultados un mejor gobierno.

Finalmente los problemas económicos y falta de recursos para consolidar los programas de gobierno y objetivos de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas fue una respuesta constante entre los entrevistados: Se requiere el apoyo de la Presidencia Municipal para definir los alcances económicos y de programas administrativos. "No hay que olvidar que cada municipio es diferente, que cada gobierno tiene diferentes metas y en función de ellas, se pueden definir los recursos que se utilizarán", apunta Villegas Ortiz.

Algunos municipios carecen de estas oficinas y sus papeles son desempeñados por otros funcionarios de menor rango sin conocimientos del área, añade, por ello se tiende a profesionalizar ahora las actividades del área de comunicación social.

Saúl Villegas indica que es necesario que conforme a sus posibilidades económicas, todos los ayuntamientos cuenten al menos con un representante de Comunicación Social que pueda informar a través de delegaciones regionales, de lo que está ocurriendo en su zona y en sus ayuntamientos, aún cuando se tienen limitaciones económicas de contratación del personal y que se convierta en un contacto con la ciudadanía.

Acero Hernández, mientras tanto, dice que la mejor forma de consolidar las actividades de difusión del Ayuntamiento es ubicando los temas neurálgicos del gobierno municipal para en función de ellos, y apoyados por sondeos de opinión para determinar las preferencias de la gente, se puedan establecer las estrategias de difusión en corto, mediano y largo plazo.

En este sentido, Edna Mancebo del Castillo consideró que la mejor forma de hacerles llegar información es a través del radio y la televisión, pero consciente de los costos que esto tiene, se pronuncia porque se les haga llegar información a través de periódicos oficiales y aún con reuniones eventuales con los funcionarios.

Estas son las principales conclusiones a las que se llegaron a través de las entrevistas directas que se realizaron con personas que tienen que ver con el trabajo de la Unidad de Comunicación Social y que tienen una percepción diferente a la que el desarrollo profesional ha dejado hasta la fecha, sobre todo por la aplicación de los conocimientos generales que la FES Acatlán proporcionó durante los años de estudio.

En el siguiente capítulo se retomarán las principales propuestas y reflexiones realizadas tanto por el titular de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas como por los entrevistados y se propondrán metas a corto, mediano y largo plazo a fin de que puedan ser puestas en marcha en el menor tiempo posible.

CAPITULO 3

PROPUESTA: LAS ALTERNATIVAS

El objetivo de este capítulo es hacer una interpretación de los problemas encontrados en el diagnóstico, para realizar una propuesta general, una estrategia, un plan o un programa que ayude a mejorar la actividad profesional y la institucional.

En función de los problemas coyunturales y estructurales detectados en el capítulo anterior y a través de las entrevistas realizadas a diferentes personalidades, se puede llegar a varias reflexiones académicas y profesionales.

3.1 Interpretación de los problemas coyunturales

Para efectos de este trabajo, y como se explicó en el capítulo anterior, entenderemos por problemas coyunturales aquellos que al ingresar al área laboral se detectaron de manera inmediata y que incluso aparecieron de manera circunstancial conforme se desarrollaba el trabajo y que deberían ser resueltos por una o varias personas. Estos podrían tener consecuencias en el ámbito laboral y profesional.

De igual manera, los problemas coyunturales detectados a través de las entrevistas directas y los cuestionarios permitieron crear varios escenarios que se pueden presentar tanto en lo institucional como en lo profesional, los cuales son analizados a continuación:

• **Problema:** No se cuenta con un manual de gobierno de oposición para la definición de actividades a realizar en el área de Comunicación Social y Relaciones Públicas en los municipios.

¿Cómo afecta a la Institución?

- **Corto plazo:** Al no definirse las actividades de la UCSyRP, ya sea de manera oral o escrita y al desconocerse la mejor forma para hacer promoción de las acciones de gobierno, se puede perder imagen y no se convencerá a los ciudadanos de Naucalpan de que al votar por un partido de oposición, no se equivocaron.
- **Mediano Plazo:** No se consolidará la actividad de la UCSyRP a nivel municipal y el personal que integra la unidad no tendrá conocimiento de las acciones a seguir. Hay riesgo de una llamada de atención por no dar a conocer las actividades realizadas y consecuentemente, rechazo y crítica de la población al gobierno.
- **Largo Plazo:** Pérdida de la confianza de los propios directores de área que esperaban más del desempeño y experiencia profesional. Hay incluso la posibilidad de llamadas de atención del cuerpo edilicio y aún

del mismo Alcalde por la falta de resultados y consecuentemente de preferencias las electorales.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- **Corto Plazo:** Hay desconocimiento del área y consecuentemente, no se conoce de manera inmediata las acciones a seguir ni las primeras acciones para la promoción de obras del nuevo gobierno y legitimar la actuación.
 - **Mediano Plazo:** A nivel autoridad, considerarán que no se cuenta con el perfil adecuado para el desempeño de las funciones, por carecer de conocimientos para difundir las acciones.
 - **Largo Plazo:** Al no contar con un manual de trabajo específico para gobiernos emanados de partidos de oposición, la labor profesional se verá afectada en el desarrollo de estrategias para mantener la confianza de los electores. Se podrá considerar incluso, que los aprendizajes obtenidos en la Universidad no fueron los adecuados para el desempeño.
- **Problema:** Falta información de eventos públicos que se puedan “vender” en los medios de comunicación como noticia, principalmente en los electrónicos.

¿Cómo afecta a la institución?

- **Corto Plazo:** Los reporteros de medios locales, regionales, estatales y nacionales no se enterarán de los acciones de gobierno a tiempo y no acudirán para constatar los trabajos en las comunidades.
- **Mediano Plazo:** El Ayuntamiento de Naucalpan puede pasar desapercibido entre los medios de comunicación escritos y electrónicos, principalmente en estos últimos por su amplia cobertura, sin que se note el cambio de un gobierno a otro, en este caso de priísta a panista.
- **Largo Plazo:** Ni la ciudadanía ni los medios de comunicación creerán en la propuesta de cambio que se hizo desde el inicio de la administración municipal y no se logrará concretar la propuesta de un gobierno diferente y, consecuentemente, las tendencias electorales podrían ser adversas.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- **Corto plazo:** Se demostrará que las relaciones con los medios de comunicación tanto locales, estatales, regionales y nacionales, tanto escritos como electrónicos no es adecuada por falta de desarrollo de una buena relación con ellos.
- **Mediano Plazo:** Los reporteros de la zona considerarán que falta criterio periodístico para interesarlos en las acciones de gobierno.
- **Largo Plazo:** Tanto funcionarios como reporteros considerarán que hay incapacidad del titular de la Unidad para poder obtener información que se pueda “colocar” gratuitamente en los medios de comunicación, en la que los reporteros se puedan interesar.

- **Problema:** Los canales de comunicación con la ciudadanía son escasos por la falta de información y recursos económicos.

¿Cómo afecta a la institución?

- **Corto Plazo:** La ciudadanía no creerá que las propuestas de campaña se están cumpliendo y desconfiará de sus nuevas autoridades municipales.
- **Mediano Plazo:** No verá el cambio inmediatamente. Los pocos recursos económicos para la difusión de las acciones de gobierno no se aprovechan adecuadamente y la información que les llega es insuficiente para confirmar que sus impuestos son aprovechados eficientemente.
- **Largo Plazo:** Se perderá la confianza y credibilidad de la ciudadanía en el gobierno, quienes al no contar con información suficiente para evaluar la actuación de sus autoridades, rechazará la propuesta política de un nuevo aspirante a Presidente Municipal del mismo partido al gobernante.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- **Corto Plazo:** Las críticas del cuerpo edilicio y de los propios funcionarios serán exageradas por la falta de resultados para establecer los canales de comunicación con la ciudadanía y con los propios integrantes del cabildo.
- **Mediano Plazo:** Se considerará que el desempeño profesional no es el adecuado, al no lograrse establecer los canales de comunicación adecuados con los vecinos y se pondrá en duda la capacidad profesional para determinar las estrategias adecuadas y necesarias para construir "puentes" comunicativos con la sociedad.
- **Largo Plazo:** No se lograrán los objetivos que como profesionista de la comunicación se establecieron desde el inicio de la administración. Los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal no se cumplirán.

- **Problema:** A la población no le interesa la información gubernamental y desconoce los medios alternos oficiales.

¿Cómo afecta a la institución?

- **Corto Plazo:** La población considerará que no hay un cambio de gobierno y mucho de menos de partido gobernante. La percepción que se tenga será de que el voto otorgado no sirvió de nada. No se contará con versiones sobre las acciones gubernamentales.
- **Mediano Plazo:** La ciudadanía no le interesa la información gubernamental porque la recibida hasta el momento no le ha convencido. Al desconocer los medios alternos oficiales no tendrá oportunidad de verificar personalmente las acciones del gobierno municipal. Al no contar con datos y acciones sobre cómo se están aplicando los recursos municipales, se creerán lo que digan las críticas.

- **Largo Plazo:** La ciudadanía puede decepcionarse del partido gobernante y consecuentemente no volverá a dar su voto por ellos. Podrían considerar que la administración municipal no realizó bien su trabajo ya que no se informó de las acciones de gobierno.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- **Corto Plazo:** Obligarán a retomar nuevas ideas y buscar alternativas para hacerles atractiva la información de gobierno y se podría considerar que el equipo de comunicación social no es el adecuado para el desempeño de las actividades.
- **Mediano Plazo:** Tanto la población como los funcionarios y el cuerpo edilicio, pondrán en duda la capacidad profesional de realizar productos atractivos para informar sobre las acciones de gobierno. Se corre el riesgo de que se haga un llamado de atención sobre el desempeño profesional por parte del Presidente Municipal.
- **Largo Plazo:** No se logrará cumplir con los retos adquiridos desde el inicio de la administración para interesar a la población en las acciones de gobierno. El desempeño y capacidad profesional se pondrá en duda y se tendrá una mala reputación para trabajos futuros, al quedar con antecedentes negativos como comunicadores sociales.

- **Problema:** Críticas excesivas de representantes de partidos políticos opositores al gobernante.

¿Cómo afecta a la institución?

- **Corto Plazo:** Las críticas harán aparecer al nuevo gobierno como inexperto e incapaz de resolver los problemas administrativos propios, sobretodo porque se hacen a través de medios locales que solamente se reparten en las oficinas públicas.
- **Mediano Plazo:** Pueden provocar una inestabilidad al interior del Ayuntamiento, por división y por presiones del cuerpo edilicio y aún del Presidente Municipal. Si la ciudadanía da demasiada atención a los medios de comunicación tendrá la percepción de que las críticas comienzan a no estar tan alejadas de la realidad.
- **Largo Plazo:** La ciudadanía atenta a la labor del Ayuntamiento y que se mantiene al pendiente del acontecer municipal, ya sea a través de los medios de comunicación o de boca en boca, tendrá una percepción equivocada del gobierno municipal y podría creer que las críticas son ciertas y consecuentemente, reprobaría a su gobierno. El rechazo se podría detectar en las siguientes elecciones.

¿Cómo afecta a la institución?

- **Corto Plazo:** No habría problema por ser el inicio de administración y los partidos de oposición tienden a medir fuerzas con los nuevos gobernantes. Además se continúa con las inercias de las elecciones en donde normalmente en los medios se realizan críticas a ultranza con y sin razón.

- **Mediano Plazo:** Se considerará que no hay capacidad de respuesta a las excesivas críticas opositoras y que no se cuenta con la suficiente capacidad para negociar con los reporteros para evitar la publicación de tantas críticas, sean o no ciertas.
- **Largo Plazo:** Se considerará que hay incapacidad para defender al Ayuntamiento de los ataques opositores y por no encontrar los mecanismos oficiales y legales para poder dar a conocer las versiones gubernamentales sobre los hechos y problemas motivo de las críticas de los partidos opositores.
- **Problema:** No se ha logrado una comunicación constante y adecuada con la ciudadanía.

¿Cómo afecta a la institución?

- **Corto Plazo:** La confianza y la credibilidad con las cuales se llegó al poder no serán rectificadas en los hechos. Los ciudadanos consideraran que su voto no sirvió de nada.
- **Mediano Plazo:** La confianza en las autoridades municipales seguirá perdiéndose y los vecinos optarán por creer lo que lean, vean y escuchen en los medios de comunicación escritos y electrónicos, al no contar con versiones oficiales sobre acontecimientos municipales que afecten a la administración.
- **Largo Plazo:** Se incumplirá uno de los objetivos de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal y una de las principales funciones de esta unidad. Consecuentemente, la ciudadanía se decepcionará del gobierno municipal y se perderá la confianza en sus autoridades locales bajo el argumento de que el Presidente Municipal desaprovechó su oportunidad de cambiar las cosas.

¿Cómo afecta a la actividad profesional?

- **Corto Plazo:** Las críticas inmediatas por parte del cuerpo edilicio pondrán en duda el desempeño profesional. Se corre el riesgo de un debilitamiento del equipo de trabajo y se exigirá mayor profesionalismo de los colaboradores.
- **Mediano Plazo:** Los jefes inmediatos exigirán cambios y novedades en el programa de trabajo y demandarán resultados porque la ciudadanía así lo exigirá por no tener comunicación con las autoridades y no conocer lo que se está realizando en materia de obras y servicios públicos municipales.
- **Largo Plazo:** El desempeño profesional se considerará un fracaso por no haber podido ni siquiera lograr la comunicación constante con la ciudadanía, afectará severamente el prestigio como comunicador social en el Valle de México y principalmente se cerrarán las posibilidades futuras de nuevas contrataciones para trabajos gubernamentales u oficiales en dependencias.

- **Problema:** Los vecinos no cuentan con suficiente información para poder evaluar las acciones de gobierno.

¿Cómo afecta a la institución?

- **Corto Plazo:** Los vecinos no sabrán las acciones que está realizando hasta esa fecha el nuevo gobierno municipal.
- **Mediano Plazo:** En caso de que no acudan a las oficinas del Palacio Municipal, los vecinos podrían suponer que el trabajo es escaso y las evaluaciones que hagan serían negativas.
- **Largo Plazo:** Al no contar con información de gobierno, los colonos no harán una evaluación positiva del trabajo administrativo y podrían considerar que no hubo ninguna labor del gobierno de cambio.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- **Corto Plazo:** Los superiores inmediatos exigirán resultados con base a los conocimientos profesionales y demandarán cambios en las estrategias seguidas hasta ese entonces. Se puede dar el caso de que personas ajenas a la profesión y al equipo de trabajo intervengan en la oficina, y la percepción que se tenga sea de que no hay trabajo de síntesis de información de acciones de gobierno para enviar a la ciudadanía
- **Mediano Plazo:** Al interior de la UCSyRP se pondrá en riesgo el liderazgo del director por no lograr concretar el envío de información a la ciudadanía y se considerará que los esfuerzos realizados por el equipo no están siendo aprovechados adecuadamente. Al exterior las críticas de los detractores serán excesivas por la falta de profesionalismo y conocimiento en la materia y consecuentemente, la estabilidad profesional y económica se verán alteradas.
- **Largo Plazo:** Tanto al exterior como al interior de la administración municipal se evidenciará la incapacidad para desempeñar las labores de director de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas en funciones de los resultados y de la falta de información de los vecinos para poder evaluar a su autoridad local y consecuentemente, se puede tener un revés electoral porque los vecinos no lograron evaluar el desempeño de las autoridades que eligieron; el peso mayor de una derrota electoral se cargará sobre la UCSyRP por no haber logrado convencer a la gente de que su voto de cambio valió la pena.

- **Problema:** Los reporteros de medios de comunicación capitalinos, regionales y locales no perciben cambios en la información gubernamental.

¿Cómo afecta a la institución?

- **Corto Plazo:** Se perdería presencia en los medios de comunicación y la ciudadanía no percibirá cambio alguno; los reporteros no detectarán cambio y optarán por buscar nuevas fuentes de información.

- **Mediano Plazo:** Al no encontrar novedades en la información, los reporteros dejarán de verificar los boletines informativos, las invitaciones y todo lo que implique el nuevo gobierno, perdiendo así espacios en los medios.
- **Largo Plazo:** Considerarán que no hay ningún cambio y escribirán al respecto, además de que se perderán espacios gratuitos en los medios por la falta de frescura y novedad en la información.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- **Corto Plazo:** Tanto los funcionarios como los reporteros que estén en el Valle de México considerarán que el desempeño profesional no ha sido el adecuado para dar a conocer los cambios que se realicen en la administración.
 - **Mediano Plazo:** Uno de los objetivos que se tienen en la Unidad no se estarán cumpliendo porque en la información que reciben, los reporteros no perciben cambio alguno en comparación a las pasadas administraciones y los productos comunicativos alternos no les están otorgando el conocimiento de las acciones del gobierno municipal, pese a que se realizan con nuevos diseños y mensajes cortos y diferentes.
 - **Largo Plazo:** Esto significará que los productos que se están realizando en la Unidad y que son para consumo de los reporteros no han dado resultados y consecuentemente que no sirvió la estrategia de envío de información, promocionales ni anuncios con diseños y mensajes elaborados, con lo cual se considerará que el desempeño profesional realizado no sirvió para consolidar al Ayuntamiento en los medios. Los propios funcionarios municipales se quejarán de la falta de información entre la ciudadanía sobre su trabajo y responsabilizarán a la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas de las consecuencias que esto traigan, principalmente, en lo referente al aspecto político-electoral.
- **Problema:** Los reporteros de los medios de comunicación capitalinos, regionales, estatales y locales desconocen qué tan informada está la sociedad naucalpense.

¿Cómo afecta a la institución?

- **Corto Plazo:** Crearán mayor información sobre lo sucedido en Naucalpan para tratar de que la sociedad esté más informada sobre las acciones de gobierno, aún cuando ésta sea negativa, generando con ello confusión, principalmente en momentos coyunturales.
- **Mediano Plazo:** Entrevistarán más a los vecinos de Naucalpan para detectar hasta donde está informada la ciudadanía sobre las acciones de gobierno.
- **Largo Plazo:** Hay dos escenarios. Uno que determinen no acercarse a la ciudadanía para entrevistarlos sobre las acciones de gobierno y consecuentemente harán que los vecinos se informen de

este tema. Dos que opten por no hacer nada al respecto y dejen que los vecinos se informen solamente de lo que a ellos les interese.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- **Corto Plazo:** Obliga a realizar cambios en la estrategia desarrollada debido a que la propia ciudadanía no está tan bien informada como se esperaba, pues de lo contrario, los propios reporteros de los medios capitalinos, regionales, estatales y locales lo detectarían en el desempeño de su labor cotidiana.
- **Mediano Plazo:** Esto evidenciará los desaciertos cometidos en las estrategias de difusión y consecuentemente demostrará el mal desempeño profesional no sólo del titular del área sino de todo el equipo, a cuyo líder se responsabilizará de no detectar a tiempo las deficiencias.
- **Largo Plazo:** Los reporteros podrían considerar que si la sociedad naucalpense no está bien informada de las acciones de gobierno se debió a que no se realizó un buen trabajo a nivel de obras y servicios públicos y que el desempeño de la oficina de Comunicación Social no fue el adecuado porque los vecinos no tienen la información sobre las acciones y hechos del gobierno municipal.

3.2. Interpretación de los problemas estructurales.

Al igual que en el caso de los problemas coyunturales, para efectos de esta memoria, entenderemos por problemas estructurales aquellos que son inherentes a la institución y que aparecen por las deficiencias orgánicas administrativas e históricas de la misma y que además tienen que ver con recursos económicos y materiales.

Los problemas estructurales influyen además en el desempeño de las funciones del Director General de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas y en su interrelación con la restante estructura administrativa del gobierno local.

A continuación se enlistan los problemas estructurales, y se analiza como afecta a la institución misma y al desempeño profesional.

- **Problema:** Falta comunicación con otros directores de área y con la propia Presidencia Municipal, lo que ocasiona desorganización en las actividades de difusión y se impide su planeación.

¿Cómo afecta a la institución?

- **Corto plazo:** Al no tener comunicación con los demás directores y con la Presidencia Municipal, no habrá acuerdos de acciones y habrá descontrol de los programas de gobierno.
- **Mediano Plazo:** Los planes de acción y programas generales de cada dependencia nos serán conocidos más que por los propios autores, sin que se pueda llevar una coordinación adecuada.

- **Largo Plazo:** Se demostrará que hay incapacidad para poder llevar a cabo un trabajo organizado en beneficio de la sociedad, además de que los propios funcionarios considerarán que la UCSyRP no es capaz de poner en marcha un programa de organización comunicativa.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- **Corto Plazo:** Los demás directores considerarán que no se está trabajando adecuadamente, porque no se conocen los programas y acciones de trabajo de todos y no hay posibilidad de planear acciones.
- **Mediano Plazo:** El superior inmediato considerará que no se ha tenido la preparación adecuada para poder planear las acciones de gobierno y lograr una comunicación asertiva con los demás integrantes de su equipo de trabajo.
- **Largo Plazo:** Tanto el superior inmediato como los integrantes del cuerpo edilicio considerarán que su elección como director no fue la mejor y optarán por no volver a contratar a un egresado en condiciones similares.

- **Problema:** Hay un desfase entre el trabajo de la UCSyRP y las demás direcciones de área por falta de comunicación entre los titulares y por el desconocimiento de los programas de trabajo.

¿Cómo afecta a la institución?

- **Corto Plazo:** No se informará a los medios de comunicación ni a la ciudadanía de los trabajos realizados, lo que ocasionará una percepción negativa del Ayuntamiento.
- **Mediano Plazo:** No se podrán entrelazar los programas con lo cual se desaprovecharán las oportunidades de mejorar la información ante los medios de comunicación y la ciudadanía misma.
- **Largo Plazo:** Faltarán información para que la ciudadanía y los medios de comunicación por la descoordinación entre las áreas operativas, técnicas y políticas y consecuentemente se evidenciará la incapacidad para poder trabajar en equipo.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- **Corto Plazo:** No se podrán establecer programas ni estrategias de trabajo a corto, mediano y largo plazo, con lo cual se considerará que no hay capacidad para desempeñar este cargo.
- **Mediano Plazo:** Se trabajará aisladamente, sin aprovechar al máximo los programas de trabajo de los demás integrantes del cuerpo administrativo del municipio, lo que impedirá un mejor desempeño profesional.
- **Largo Plazo:** Por no haber podido establecer programas y estrategias comunicativas para dar a conocer las acciones de gobierno

se considerará que no hubo el adecuado conocimiento ni capacidad de negociación para ocupar la dirección designada.

- **Problema:** Los directores de área del Ayuntamiento desconocen las actividades y funciones de la UCSyRP

¿Cómo afecta a la institución?

- **Corto Plazo:** No aprovecharán las funciones de la Unidad de Comunicación Social para defenderse inmediatamente de las críticas de los detractores.
- **Mediano Plazo:** Los planes y programas que tengan no serán difundidos adecuadamente y consecuentemente, su labor pasará desapercibida a la ciudadanía.
- **Largo Plazo:** Por su desconocimiento de las funciones de la Unidad de Comunicación Social, desaprovecharán las posibilidades de dar a conocer las acciones que realicen, intentando hacerlas por su propia cuenta, con resultados a medias o nulos. Además desperdiciarán las oportunidades de crear nuevas alternativas de comunicación con la ciudadanía informándoles de las acciones de gobierno, perjudicando así a la institución que pasará como cualquier otro gobierno municipal, sin que se note el cambio.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- **Corto Plazo:** Se considerará que hay incapacidad para dar a conocer los beneficios de la comunicación y que se puede crear una opinión pública favorable sobre el trabajo administrativo de un gobierno emanado de la oposición en los municipios.
- **Mediano Plazo:** Impedirán que se pueda aprovechar adecuadamente la información de interés para la comunidad que se genere de todas las dependencias oficiales, ocasionando con ello el desprestigio personal.
- **Largo Plazo:** Se desaprovechará la oportunidad para demostrar los beneficios y alcances que tiene la comunicación y la capacitación y conocimientos que se adquirieron en la Universidad y en la experiencia profesional.

- **Problema:** No existía departamento de Diseño Gráfico y Comunicación Alternativa que fomente y fortalezca la imagen gubernamental.

¿Cómo afecta a la institución?

- **Corto Plazo:** No se contará con una imagen institucional que permita identificar al nuevo gobierno, para diferenciarlo de los anteriores.

- **Mediano Plazo:** La ciudadanía no percibirá un cambio de gobierno y considerará que es "más de lo mismo". Además de que no se tendrá personal ni equipo adecuado para la creación de diseños de anuncios publicitarios.
- **Largo Plazo:** La ciudadanía considerará que no tiene otro tipo de gobierno, se puede perder incluso, la confianza de los electores por no poder ofrecerles información accesible, oportuna y veraz sobre las acciones del gobierno municipal.

¿Cómo afecta el desempeño profesional?

- **Corto Plazo:** Los funcionarios municipales y el inmediato superior considerara que se desconoce la forma de crear una imagen pública y de fortalecer la oficina de Comunicación Social y Relaciones Públicas.
- **Mediano Plazo:** Se expondrá a la crítica excesiva tanto de los funcionarios municipales, como de los propios ciudadanos que votaron por el alcalde, aduciendo incapacidad para crear canales alternos de comunicación con ellos mismos e inclusive a nivel partidista se cuestionará al edil por no haber nombrado a una persona adecuada en este puesto.
- **Largo Plazo:** Tanto funcionarios como integrantes del cuerpo edilicio se pronunciarán por la destitución del titular de la Unidad de Comunicación Social por incapacidad para crear un departamento con esas características que fortalezca la imagen del nuevo gobierno, con identificación de los principios y valores partidistas.

- **Problema:** Faltan vehículos para el mejor desempeño del trabajo.

¿Cómo afecta a la institución?

- **Corto Plazo:** No se podrá recorrer el municipio para conocimiento del mismo y la identificación de los lugares estratégicos para la colocación de anuncios y reparto de propaganda.
- **Mediano Plazo:** Habrá pretextos para la realización de las actividades de la oficina y consecuentemente, no se desempeñarán adecuadamente.
- **Largo Plazo:** La ciudadanía, los periodistas y los propios funcionarios considerarán que no se han manejado adecuadamente los recursos económicos para la adquisición de un vehículo.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- **Largo Plazo:** Se considerará que no hubo capacidad administrativa ni profesional para conseguir un automóvil en buenas condiciones para el desempeño de las funciones y actividades de la oficina.
- **Problema:** No se cuenta con las instalaciones adecuadas para el personal.

¿Cómo afecta a la institución?

- **Corto Plazo:** La labor del personal será deficiente y consecuentemente, afectará el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.
- **Mediano Plazo:** El equipo humano de trabajo no cumplirá adecuadamente su labor, perjudicando además a los restantes directores y finalmente al Presidente Municipal.
- **Largo Plazo:** No se alcanzará uno de los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal, que es mejorar las instalaciones de la oficina. Las funciones de la Unidad se cumplirán a medias, perjudicando así a la institución a su titular.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- **Corto Plazo:** No se trabajará adecuadamente, dando escasos resultados inmediatos.
- **Largo Plazo:** El equipo de trabajo laborará a disgusto y considerarán que hay incapacidad o desatención de parte del director del área sobre su trabajo.

- **Problema:** Faltan Recursos económicos para consolidar los programas de la UCSyRP y del Plan de Desarrollo Municipal y consecuentemente, se limita la comunicación con las organizaciones ciudadanas.

¿Cómo afecta a la institución?

- **Corto Plazo:** Habrá imposibilidad inmediata para poner en marcha un programa para dar a conocer a la ciudadanía que hay un nuevo gobierno con planes diferentes y con actitudes de servicio diferentes a las obtenidas por administraciones anteriores.
- **Mediano Plazo:** Se obtendrán votos de rechazo por parte de la ciudadanía, quienes no contarán con elementos para evaluar el trabajo del gobierno municipal, además de que quienes votaron por el cambio de gobierno considerarán que no valió la pena su sufragio, si las cosas siguen igual.
- **Largo Plazo:** Se incumplirá el objetivo de establecer nuevos canales de comunicación con los ciudadanos. Además de que la Contraloría Interna sancionará al personal y al titular por el incumplimiento de las metas y objetivos trazados en los planes rectores iniciales de gobierno. No se convencerá a la población que votar por un partido opositor para gobierno no tiene ningún sentido porque siguen las cosas iguales que antes.

¿Cómo afecta la actividad profesional?

- **Corto Plazo:** Se impedirá consolidar acciones inmediatas para comunicarse con la ciudadanía por cualquier medio de comunicación.

- **Mediano Plazo:** No se logrará ganar las simpatías ciudadanas por la falta de programas y estrategias que se realicen en todo el municipio para consolidar los programas de comunicación.
- **Largo Plazo:** Se impedirá la realización de proyectos de comunicación adecuados y consecuentemente, no se logrará determinar si el desempeño profesional es el adecuado o no.

De esta manera, se realizó la evaluación de los problemas coyunturales y estructurales que afectan la actividad profesional y en función de estos se presentan las siguientes propuestas, sugerencias y recomendaciones sobre cómo solucionarlos.

3.3 Propuesta

El objetivo de este trabajo es hacer un análisis de la actividad profesional como director de la UCSyRP. Para ello en este apartado se procederá a revisar la totalidad de los problemas coyunturales y estructurales antes enunciados, en orden ascendente, para proponer, sugerir y recomendar soluciones a los mismos.

Para ello, fue necesario valorar la importancia de cada problema a fin de proponer soluciones en corto, mediano y largo plazo. Hay algunos problemas detectados que no pueden ser solucionados a través de esta memoria, pues dependen de factores ajenos a la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

3.3.1 Propuestas, sugerencias y recomendaciones para resolver los problemas coyunturales.

Para hacer las propuestas, sugerencias y recomendaciones necesarias a los problemas detectados, se enumeran a continuación, recordando que se consideraron como problemas coyunturales aquellos que al ingresar al área laboral se detectaron de manera inmediata y que incluso aparecieron de manera circunstancial conforme se desarrollaba el trabajo y que deberían ser resueltos por una o varias personas. Estos podrían tener consecuencias en el ámbito laboral y profesional. Los problemas coyunturales identificados son los siguientes:

1. **Problema:** No se cuenta con un manual de gobiernos de oposición para la definición de actividades a realizar en el área de Comunicación Social y Relaciones Públicas en los municipios.

2. **Problema:** Falta información de eventos públicos que se puedan “vender” en los medios de comunicación como noticia, principalmente en los electrónicos.
3. **Problema:** Los canales de comunicación con la ciudadanía son escasos por la falta de información y recursos económicos.
4. **Problema:** A la población no le interesa la información gubernamental y desconoce los medios alternos oficiales.
5. **Problema:** Críticas excesivas de representantes de partidos políticos opositores al gobernante.
6. **Problema:** No se ha logrado una comunicación constante y adecuada con la ciudadanía.
7. **Problema:** Los vecinos no cuentan con suficiente información para poder evaluar las acciones de gobierno.
8. **Problema:** Los reporteros de medios de comunicación capitalinos, regionales y locales no perciben cambios en la información gubernamental.
9. **Problema:** Los reporteros de los medios de comunicación capitalinos, regionales, estatales y locales desconocen qué tan informada está la sociedad naucalpense.

El primer problema coyuntural que se requiere resolver de todos los detectados para mejorar la actividad profesional y a la institución misma, es el siguiente:

1.- Problema: No se cuenta con un manual de gobiernos de oposición para la definición de actividades a realizar en el área de Comunicación Social y Relaciones Públicas en los municipios.

¿Qué se debe hacer? ¿Cómo y para qué se hará este manual? En primer lugar se debe buscar los manuales generales de gobierno existentes en todas las áreas para poder adecuarlos a la de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

Además se **recomienda** buscar bibliografía existente sobre el tema en las asociaciones de municipios, instituciones gubernamentales y académicas, agrupaciones políticas, no gubernamentales y civiles, tanto a nivel nacional como internacional, para adaptarlos a nuestras necesidades locales.

Con este material y asesorado por militantes de partidos de oposición se puede realizar una primera prueba de un Manual de Comunicación Social para ser utilizados en gobiernos municipales con las características de Naucalpan de Juárez.

Para enriquecer el documento, se debe realizar entrevistas con el personal operativo y administrativo que ya labora en las oficinas de

Comunicación Social y Relaciones Públicas para sistematizar sus procedimientos y funciones, de tal forma que aporten sus experiencias para evitar errores y de igual forma lograr aciertos.

De igual forma, a través de los Comités Directivos Estatales de los partidos de oposición se deberá de buscar asesoría sobre los objetivos que, como partido, tienen en materia de comunicación para adecuarlos a las necesidades comunicativas de los ayuntamientos, en beneficio de la sociedad.

Finalmente, se **sugiere** utilizar los servicios de especialistas en las áreas de comunicación como consultores y asesores, además de recurrir, por supuesto al apoyo de universidades para obtener la orientación necesaria.

Para realizar este manual se **recomienda** revisar los existentes en el gobierno del estado como base para crear uno propio, adecuándolo con la ideología de gobierno y principios de honradez, solidaridad y bien común. También es necesario, en la medida de sus posibilidades, comparar el trabajo realizado por otros gobiernos locales tanto del estado, como de otros, en materia de comunicación, para aprovechar las experiencias exitosas, adaptarlas y probarlas en el ámbito local.

Este manual debe incluir las estrategias y objetivos tanto en el aspecto político, como el administrativo, periodístico y el de relaciones públicas, encaminadas a dar sustento a las acciones de gobierno, con una meta bien definida.

Se debe incluir las funciones generales y particulares de cada una de las jefaturas de departamento, subdirecciones y dirección general. Y de manera detallada, las estrategias para alcanzar los objetivos planeados.

¿Para qué se hace? Para que se cuente con un instrumento de trabajo que permita cumplir los objetivos, haciendo que los funcionarios municipales necesiten de un comunicador social para que sus éxitos sean conocidos por la sociedad y con ello, se logrará un mejor desempeño de la actividad profesional.

Para la elaboración se **recomienda** recurrir a personalidades con experiencia en el área de Comunicación Social, a fin de aprovechar sus conocimientos. Se deben definir adecuadamente las funciones de cada departamento para hacer más eficiente su desempeño, estableciéndose metas y objetivos a corto, mediano y largo alcance.

Finalmente, es **recomendable** además buscar la contratación de egresados de la licenciatura de Periodismo y Comunicación Social a fin de que se aproveche su experiencia académica y se vincule a la práctica profesional, además de que con el diálogo entre iguales se entenderán más adecuadamente los objetivos de la oficina de Comunicación Social y Relaciones Públicas y la operatividad de la misma será más sencilla.

2.- Falta información de eventos públicos que se puedan “vender” en los medios de comunicación como noticia, principalmente en los electrónicos, por su penetración inmediata al ciudadano.

Para ello se **recomienda** tener reuniones periódicas, preferentemente semanales, a fin de poder planearlas con suficiente anticipación, con cada uno de los funcionarios municipales en donde se les explique la importancia y necesidad de la comunicación, sus funciones y beneficios, para que los temas que cada uno de ellos tenga, pueda ser “vendido” como noticia entre los periodistas, haciendo que ello se interesen en las actividades de gobierno, y consecuentemente, sean los portadores de las acciones gubernamentales ante la sociedad.

A los medios, principalmente a los electrónicos, les interesa conocer las actividades que realiza un gobierno de oposición, según se ha comprobado a lo largo del desempeño profesional. Las historias de personajes que antes no tenían una atención y ahora, reciben algún beneficio, siempre son atractivos para los reporteros. En términos periodísticos es crear noticias interesantes para la población.

3.- Los canales de comunicación con la ciudadanía son escasos por la falta de información y recursos económicos.

¿Qué se debe hacer? Para resolver este problema, se **propone** la realización de reuniones preferentemente semanales –con el objetivo de hacer evaluaciones temporales de las acciones y compromisos adquiridos por cada dependencia- con todos los directores de área.

En ellas, a través del diálogo, la confianza y la comunicación, se les explica la importancia de la oficina de Comunicación Social y sus objetivos tanto administrativos como políticos y cómo se le puede sacar provecho para dar a conocer las acciones.

¿Qué formato tienen estas reuniones y qué se dice en ellas? Preferentemente, se sugiere que las presida el alcalde y se designe a un moderador que se encargue de elaborar una orden del día. En ésta se anotan los puntos que tienen que ver con el trabajo administrativo en los que participan varias direcciones a la vez. Ya sea aleatoriamente o en orden de derecha a izquierda, cada director da un informe mínimo de sus acciones y trabajos pendientes y en los que puede participar la Unidad de Comunicación Social.

A través de estas reuniones se determinan las principales acciones para dar a conocer el trabajo administrativo a la ciudadanía y las mejores obras que se estén realizando.

La importancia de la oficina de Comunicación Social radica en que recaba, reproduce y difunde por diferentes medios, la información de las acciones de gobierno, a través de diversas estrategias.

Una vez que se les explica esto a los directores, se **propone** tener una reunión con el Presidente Municipal para explicarle la mecánica de trabajo y los costos de cada acción para solicitarle nuevos y mayores recursos para el área, considerando el pago de la deuda adquirida por la pasada administración.

Estas reuniones pueden ser mensuales en la oficina del presidente y en compañía del tesorero municipal y del director de administración, - quienes son los que directamente manejan los recursos económicos y los presupuestos generales- a fin de determinar los gastos que tiene la dirección y el avance de las metas y objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal. Esos funcionarios son quienes finalmente, tienen el poder de decidir a dónde es necesario aplicar mayores recursos económicos.

Así, para establecer nuevos canales de comunicación con la ciudadanía se **propusieron** tres métodos básicos:

- a) Comunicación directa con la ciudadanía. A través de visitas domiciliarias, reuniones semanales del presidente y directores con los presidentes de los Consejos de Participación Ciudadana y Delegados Municipales. Esto con el objetivo de escuchar de viva voz los problemas de los vecinos y resolverlos ahí mismo, de manera práctica, evitando el burocratismo en la atención a sus problemas. Esto se puede complementar con la figura del "Miércoles Ciudadano", donde a través de una audiencia pública, los directores y el alcalde van dando solución a las demandas de los vecinos. En este caso, se selecciona la comunidad a visitar, una calle específica y una casa. Se avisa a los vecinos de la audiencia pública y se les invita a que acudan al lugar de la reunión en donde a través de turnos, van hablando los vecinos. Las visitas domiciliarias se hacen en función de un estudio previo, de las llamadas de quejas o de las solicitudes de audiencia con el alcalde. A partir de ahí se determina acudir a la casa de uno de los vecinos y ahí se les escucha y se buscan soluciones a los problemas. Los directores de área pueden acudir con el alcalde o bien realizar audiencias propias con los Presidentes de los Consejos de Participación Ciudadana o con las Asociaciones de Colonos. En ambas reuniones es importante destacar constantemente que es un trabajo para comunicarse con ellos, que se está informándoles sobre las acciones de gobierno y que hay un acercamiento directo con los vecinos.

- b) Comunicación a través de medios de tanto escritos como electrónicos. A través de boletines informativos, inserciones y de noticias de relevancia ya sea de hechos o declaraciones del Presidente Municipal o de los demás funcionarios. Esta alternativa tiene como objetivo atacar al segmento de la opinión pública que está al pendiente de los medios de comunicación, generando opinión pública favorable a través del uso de los medios de comunicación. Este método se complementa con las

relaciones públicas que se puedan realizar a través del director, subdirector o aún del jefe del departamento de Relaciones Públicas. Los boletines informativos se deben realizar de manera diaria a fin de mantener presencia en los medios y se deben enviar a las redacciones a más tardar a las 16:00 horas, momentos en que generalmente comienzan a cerrarse las ediciones periodísticas. Estos se redactan como una nota informativa periodística, en el cual se deben incluir los principales datos del hecho o la acción y destacar que son acciones que se realizan en esta administración o que nunca se habían realizado, para posicionar al Ayuntamiento como una administración que realiza cosas nuevas. Es preferente que el boletín informativo sea de máximo una cuartilla a fin de evitar aburrir al reportero con palabrerías o bien con el objetivo de interesarlo en el evento o acto y obligarlo así a realizar entrevistas al respecto.

- c) Comunicación Alternativa. A través de volantes en formato de media carta, por la facilidad de manejo y lectura, repartidos casa por casa, colonia por colonia, previa zonificación del municipio, se proporciona información de las acciones de gobierno, acompañada preferentemente por viñetas y teléfonos de servicios. (Ver **Anexo 1**). Se opta por el uso de viñetas porque son más atractivas y frescas para el ciudadano, según sondeos realizados entre los vecinos. Mantas colocadas en las principales vías del municipio en donde se informe de eventos o acciones; pinta de bardas ubicadas en las mismas avenidas con información sobre los logros en esas comunidades; colocación de espectaculares de tubo donde se instalan mantas vinílicas, estas se ubican preferentemente en zonas residenciales en donde no se corre el riesgo de que hurten las lonas. En este caso, los mensajes son más dirigidos a un sector definido de la población. Además se colocan periódicos murales y se reparte un tabloide cuyo tiraje es 10,000 ejemplares aunque este dato puede variar en función de los recursos económicos con que se cuente y del tamaño de la población a atender. Adicionalmente, se adquieren varios artículos promocionales y utilitarios. Se entrega un informe trimestral y uno anual de las acciones de gobierno en donde se le proporciona a la gente datos de las principales actividades municipales.

4.- A la población no le interesa la información gubernamental y desconoce los medios alternos oficiales.

Para hacer que la gente se interese poco a poco en la información gubernamental, se **sugiere** empezar por los grupos afines al Ayuntamiento como los Consejos de participación Ciudadana y los Delegados, así como con asociaciones de colonos simpatizantes, además de otras organizaciones sociales en circunstancias similares, con los

cuales se puede apoyar para dar a conocer los medios alternos de información gubernamental.

En estas reuniones, se les entregan algunos de los productos comunicativos que se elaboran en la Unidad de Comunicación Social y se les hace la recomendación de que los comenten con sus vecinos y amigos.

Además, se puede recurrir al envío de información en sobre cerrado para los líderes de opinión en donde se tengan previsto que el material será analizado y verificado y por lo cual debe ser claro, entendible y accesible por todo el público.

En función de los recursos económicos que se tengan, se pueden realizar encuestas o sondeos de opinión entre la población para detectar cuáles son los medios que prefieren para difundir las actividades gubernamentales, la periodicidad y qué es lo que debe contener estos medios. Este tipo de ejercicios sirve para la toma de decisiones y orientar los productos comunicativos a las necesidades e intereses de la población.

5.- Críticas excesivas de representantes de partidos políticos opositores al gobernante.

Ante este problema se **sugiere** iniciar una campaña en medios de comunicación escritos y electrónicos, valorando cada caso y en función de ello se determina hacer comparativos de otros gobiernos para contrarrestar las críticas.

Se **recomienda** hacer promocionales en donde la gente pueda valorar el "antes" y "ahora", haciendo énfasis en que el cambio ha valido la pena por hacer las cosas mejor en todos los sentidos. Para ello se debe contar con los antecedentes del pasado gobierno a través de informes o datos estadísticos que permitan demostrar que se va mejorando la administración pública.

6 y 7.- No se ha logrado una comunicación constante y adecuada con la ciudadanía. Además, los vecinos no cuentan con suficiente información para poder evaluar las acciones de gobierno.

¿Qué y cómo se debe hacer? ¿Para qué se hace? Ante esta situación se **propone** la realización de productos comunicativos e informativos como un periódico tabloide, la instalación de mantas, pinta de bardas, reparto de volantes en las zonas populares y residenciales, anuncios en radio, televisión y prensa; con ello se logrará mantener mensajes en los medios, con alta posibilidad de que la ciudadanía los reciba. (ver **Anexo 2**)

¿Qué información deben llevar estos productos? En el caso del periódico tabloide, la que identifique el municipio, con un poco de su historia y tradiciones, información de las actividades gubernamentales,

recomendaciones para ahorrar agua y utilizar los servicios que ofrece el ayuntamiento, los teléfonos de servicios del Ayuntamiento, además de un mensaje político del Presidente Municipal a manera de editorial. (Ver **Anexo 3**)

A fin de que la ciudadanía tenga un valor agregado o *plus* al producto informativo o comunicativo, se **recomienda** incluir un pasatiempo infantil o una receta de cocina o *tips* para cuidar el gasto familiar.

En el caso de las mantas y la pinta de bardas se **recomienda** hacerlas con colores de la imagen corporativa. Los textos a utilizar deben ser cortos y concretos, preferentemente de no más de 15 palabras, que es en promedio lo que se tarda en pasar una persona por el lugar y en leer.

Además deben llevar la imagen corporativa y el año de la administración. Las mantas deben ser colocadas lo suficientemente altas para que no sean alcanzadas por vándalos. Incluso se **recomienda** perforarlas para permitir el paso del viento y a la vez inutilizarlas para otro uso y evitar su robo.

Tanto las mantas como la pinta de bardas deben ubicarse en las avenidas principales del municipio, lo que dará una mayor posibilidad de lectores. Para realizar esto, se **sugiere** utilizar una carta geográfica del municipio en donde se puedan verificar las avenidas que abarcan el mayor número de colonias o fraccionamientos.

Adicionalmente se **recomienda** utilizar las cartas personalizadas a dirigentes políticos, líderes de opinión, deportistas destacados, artistas y personajes reconocidos, previa identificación, aunque esta estrategia está en función de los recursos económicos con que se cuente.

Se **sugiere** que las cartas deben incluir un breve saludo o mensaje político sobre la información y la actividad pública, el objetivo de la carta y una despedida, rubricada con el lema de la administración.

8.- Los reporteros de medios de comunicación capitalinos, regionales y locales no perciben cambios en la información gubernamental.

Para iniciar un cambio en la relación prensa-gobierno, se **sugiere** iniciar por una remodelación de las oficinas de la Unidad de Comunicación Social para mostrar una nueva faceta y el inicio de un cambio en la relación con los reporteros. A través de una reunión informativa con el alcalde, preferentemente al inicio de la administración, se puede determinar la política comunicativa a seguir, en la cual se establecerá que no habrá prebendas ni canonjías que anteriormente se utilizaban en gobiernos priistas como el *embute* y los *dispendios*.

Adicionalmente, se **recomienda** dar una atención personalizada a todos los reporteros de todos los medios, sin excepción para mostrar la nueva actitud de la administración municipal.

Para ello, a través del Departamento de Capacitación y Recursos Humanos, se debe capacitar al personal de atención al público desde como deben responder una llamada hasta recibir una visita, atendiéndolos con cortesía y consideración.

Se **sugiere** el envío de invitaciones ya sea personalizada o al jefe de información, para todas las actividades públicas de gobierno en donde se puede generar información de relevancia para sus medios, ya sea vía fax, correo electrónico o de entrega directa a sus oficinas correspondientes, aunque esta actividad representa mayores egresos presupuestales.

9.- Los reporteros de los medios de comunicación capitalinos, regionales, estatales y locales desconocen qué tan informada está la sociedad naucalpense.

A través de reuniones con los reporteros se puede **sugerir** que se realicen entrevistas o sondeos de opinión sobre un caso específico en las comunidades, a fin de conocer la respuesta de la ciudadanía sobre la información que se le ha hecho llegar a través de los diferentes medios de comunicación.

Adicionalmente se **sugiere** acordar con los reporteros la adquisición de espacios publicitarios siempre y cuando se tenga un estudio de mercado de la penetración de sus medios entre la población. Estos espacios se utilizarán para dar a conocer las acciones de gobierno a través de diseños publicitarios sencillos que contenga información básica sobre un tema específico por ejemplo seguridad pública, obras públicas, educación, parques y jardines y otros temas similares que sean del interés de la ciudadanía, lo cual se puede obtener a través de encuestas.

Se **propone** que a través del departamento de Síntesis y Análisis se evalúe la información que se tenga publicada y difundida en los medios tanto escritos como electrónicos para detectar la reacción ciudadana a la información. El análisis que se haga deberá ser valorando las notas donde se hable del Ayuntamiento en general y del propio Presidente Municipal, dividiendo las notas que hablan favorablemente, las que son negativas o críticas en exceso y las que se concretan a dar a conocer la información generada en la zona.

Este análisis permite orientar la política de información a los medios, generando información positiva sobre alguna dependencia que es criticada negativamente o que no ha desempeñado adecuadamente

sus labores y peor aún, que no ha entablado comunicación con la UCSyRP para aprovechar sus funciones.

3.3.2 Recomendaciones, sugerencias y propuestas a los problemas estructurales.

Como se había establecido, para efectos de este trabajo, entendemos por problemas estructurales aquellos que son inherentes a la institución y que aparecen por las deficiencias orgánicas administrativas e históricas de la misma y que además tienen que ver con recursos económicos y materiales.

A fin de recordar los problemas estructurales que están siendo analizados, se enlistan a continuación:

- 1.- Faltan recursos económicos para consolidar los programas de la UCSyRP y del Plan de Desarrollo Municipal y consecuentemente, se limita la comunicación con las organizaciones ciudadanas.
- 2.- Hay un desfase entre el trabajo de la UCSyRP y las demás direcciones de área por falta de comunicación entre los titulares y por el desconocimiento de los programas de trabajo.
- 3.- Los directores de área del Ayuntamiento desconocen las actividades y funciones de la UCSyRP.
- 4.- No existía departamento de Diseño Gráfico y Comunicación Alternativa que fomente y fortalezca la imagen gubernamental.
- 5.- Faltan vehículos para el mejor desempeño del trabajo.
- 6.- No se cuenta con las instalaciones adecuadas para el personal.
- 7.- Faltan recursos económicos para consolidar los programas de la UCSyRP y del Plan de Desarrollo Municipal y consecuentemente, se limita la comunicación con las organizaciones ciudadanas.

A continuación, se procederá a realizar un análisis de cada uno de estos problemas a fin de realizar las propuestas, sugerencias y recomendaciones para atacar estos problemas y buscar las soluciones más pertinentes a cada uno, como aportación basada en la experiencia profesional.

1.- Falta comunicación con otros directores de área y con la propia Presidencia Municipal, lo que ocasiona desorganización en las actividades de difusión e impide su planeación.

Como se establece anteriormente, se **sugiere** la creación de un departamento de Giras y Eventos a través del cual se puedan organizar todas las acciones de gobierno en donde se tenga relación de la ciudadanía y la Presidencia Municipal. Este departamento deberá tener conocimiento de todos los actos de gobierno a fin de poder organizarlos, tanto en logística como en promoción en las comunidades a través del *perifoneo*. Para este efecto, entenderemos como perifoneo, la actividad

de difundir mensajes de gobierno a través de una bocina colocada en un automóvil, en el cual se anuncia entre las calles de las comunidades las actividades del gobierno.

A través de este departamento, todos los directores de área pueden entablar comunicación para eventos y de ahí se establece la comunicación con esta Unidad para realizar las invitaciones a la prensa, así como establecer las estrategias de difusión de cada evento, dependiendo de su importancia.

También se **propone** la creación de un sistema de cómputo interno conectado en red en cada dirección municipal en la cual, los directores puedan intercomunicarse sin necesidad de memorandos, oficios o circulares, de manera inmediata. Aprovechando la tecnología de punta, se podría crear un *Intranet*.

Para ello se requeriría de un programa de cómputo específico de trabajo en redes y que cada dirección cuente con su propio equipo.

En caso de contar con los recursos económicos suficientes, se sugiere recurrir a correos electrónicos en los cuales cada dirección tenga una clave asignada en su computadora y es responsabilidad de ellos, realizar una revisión constante a la misma. Este mecanismo tendría como objetivo evitar burocratismos y agiliza la comunicación y las actividades públicas.

Adicionalmente, se puede recurrir a las juntas específicas a las que asistan los directores involucrados, generalmente invitados por el titular que esté más interesado en atender un asunto determinado.

2 y 3.- Hay un desfaseamiento entre el trabajo de la UCSyRP y las demás direcciones de área por falta de comunicación entre los titulares y por el desconocimiento de los programas de trabajo. Los directores de área del Ayuntamiento desconocen las actividades y funciones de la UCSyRP.

Para evitar este problema, se **propone** recurrir a un curso introductorio sobre los beneficios y alcances de la comunicación, en el cual tenga participación el director del área. Este curso deberá contener como temas el manejo de la opinión pública, la administración de la comunicación, la importancia de la comunicación con la sociedad y de manera práctica se puede ejemplificar sobre algunos casos de cómo y qué informar a los medios, hasta que se vea al departamento de Comunicación como una necesidad, no como una dirección más en el Ayuntamiento.

En el caso particular se realizó a través del despacho "Medina y Asociados". En este curso, se **propone** además dar a conocer los programas de trabajo y objetivos de la Unidad de Comunicación Social y se les exponen los beneficios que se tienen y alcances, a fin de que sea utilizado este medio para difundir sus logros y alcances.

Además se **propone** que se realicen evaluaciones mensuales o bimestrales para conocer avances y retrocesos, correcciones o planeación de nuevas estrategias de comunicación tanto con la ciudadanía como con los medios escritos y electrónicos.

Estas evaluaciones se realizan con el inmediato superior y el director de la Unidad de Comunicación Social. Adicionalmente, se deben realizar este tipo de evaluaciones con el equipo de trabajo a fin de escuchar nuevas ideas o propuestas sobre el desempeño profesional y cómo mejorarlo.

4.-No existía departamento de Diseño Gráfico y Comunicación Alterna que fomente y fortalezca la imagen gubernamental.

Se **recomienda** crear el departamento de Diseño Gráfico y Comunicación Alterna, en función de los recursos económicos que se tengan, con dos objetivos básicos:

- 1) Crear una imagen corporativa inmediata que identifique al nuevo gobierno –preferentemente en los primeros 10 días y si se puede antes, habrá que hacerlo- a través de un manual en donde se incluyan todas las posibilidades de aplicación del logotipo institucional, lema de gobierno, filosofía o algún elemento similar. Este se puede aplicar en automóviles, camiones, papelería de oficina, bardas, volantes y todo aquel elemento visual que tenga contacto con la ciudadanía y que permita identificar al nuevo gobierno. Se recomienda aplicarlo incluso, en los recibos de pago de impuestos y derechos. (Ver **Anexo 4**)
- 2) Contar con un departamento que permita crear promocionales, anuncios en prensa, callejeros, mantas, volantes, láminas, espectaculares, avisos a la ciudadanía, publicidad y todo lo referente al trabajo de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas, de manera uniforme y siguiendo el Manual de Imagen Corporativa que se establezca para tal efecto.

5.- Faltan vehículos para el mejor desempeño del trabajo.

Para solucionar este problema se **sugieren** tres vías. La primera, atacarlo directamente a través de la asignación de recursos económicos en una partida presupuestal específica y en función del presupuesto que se le asigne.

La segunda es a través de donaciones de empresarios o comerciantes, especificando su uso y colocando un engomado en el automóvil, donde se aclare la procedencia, a fin de dar su crédito a quien realice la donación.

Una tercera vía, pero más tardada, es solicitar en donación de parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público un vehículo, ya sea extranjero o de embargo.

6.- No se cuenta con las instalaciones adecuadas para el personal.

Para solucionar este problema estructural se **propone** establecer una primera partida presupuestal, entendiendo esto como asignación de recursos económicos, en donde se creen los espacios adecuados para los reporteros, camarógrafos, fotógrafos, personal administrativo, recorte, síntesis y mantenimiento. Para cada uno de estos se **sugiere** establecer los espacios en función de sus necesidades laborales y se les dota del equipo que se requiere para el desempeño profesional.

Estos recursos pueden representar del 5 al 10% del total del presupuesto asignado, en función de las necesidades que se tuvieran. Se asignarán a través de la Coordinación Administrativa, en formatos establecidos para tal efecto, y en función de las necesidades de cada departamento y de los objetivos adquiridos en el Plan de Desarrollo Municipal. Adicionalmente se pedirá a Desarrollo Urbano o a Servicios Generales, un proyecto arquitectónico según los requerimientos de cada departamento.

7.- Faltan recursos económicos para consolidar los programas de la UCSyRP y del Plan de Desarrollo Municipal y consecuentemente, se limita la comunicación con las organizaciones ciudadanas.

¿Qué y cómo se puede hacer? De entrada, antes de establecer objetivos y programas de trabajo, se **sugiere** verificar la cantidad de los recursos económicos que se presupuesten y no al revés, pues así no se tendrán planes y proyectos que no puedan realizarse por falta de recursos.

Para ello se debe realizar una reunión con el alcalde y el tesorero municipal en la que se establezcan los criterios de gasto publicitario en medios de comunicación y hasta dónde se pueden aplicar. Se sugiere distribuir el presupuesto en los siguientes rubros:

- Salarios
- Publicidad
- Comunicación Alterna
- Compra y Mantenimiento de Equipo de oficina
- Adquisición de Equipo de Cómputo
- Gastos de Mantenimiento de Vehículos
- Gastos de Representación y Viajes
- Exposiciones y ferias
- Cursos de capacitación y actualización

Evidentemente, el gasto que se destine al rubro de publicidad debe ser el mayor, así como al de Comunicación Alterna. Se sugiere dividir el presupuesto mes por mes, previendo gastos fuertes en los meses en que se realicen eventos trascendentes como informes de gobierno, aniversarios, obras magnas y actos simbólicos que puedan generar

simpatías como gobierno, pero sobre todo que permitan la comunicación con las organizaciones ciudadanas.

Cada gasto presupuestado se hará con base a una aproximación y pocas veces es justo. Es válido hacer un cálculo de cuánto se puede gastar en publicidad, lo que permite fijar metas más accesibles y cuantificables.

Una vez que se tenga asignado el presupuesto, se puede adecuar al Plan General de Trabajo que previamente se realizará como titular de la Unidad de Comunicación Social, en el cual se establezcan los objetivos administrativos general y particulares y se describan cómo se pretende llegar a ellos, a fin de adecuarlos a los recursos económicos.

Para ello, se sugiere iniciar con una evaluación de los recursos económicos y verificar hasta dónde se pueden aplicar y en qué programas. Una vez que esto se ha realizado, se sugiere hacer una cotización de costos publicitarios en los medios a utilizar a fin de determinar cuánto se aplicará a cada rubro y hasta dónde quedará la comunicación con la ciudadanía.

De igual manera, se sugiere que a fin de determinar los criterios de asignación publicitaria, se verifique previamente los marcos jurídicos en las respectivas Cámaras de Diputados y a través de la Secretaría de la Contraloría y de Administración. Esto se puede conseguir en las áreas de Comunicación Social e inclusive acudiendo a las páginas de Internet. Los marcos de actuación legal son básicos para toda la actividad administrativa, pues de lo contrario pueden traer graves consecuencias administrativas y hasta judiciales.

Es recomendable establecer "candados" para evitar fugas de recursos en medios de comunicación que no generen resultados. Uno de ellos puede ser la solicitud de investigación de mercados de lectores o el perfil de la empresa de comunicación, con los cuales se evitará invertir recursos económicos, humanos y materiales, sin resultado alguno. Otro candado puede ser la solicitud de certificación de tiraje.

Otro más, es la creación de un Comité Editorial de Publicaciones, como el creado en Naucalpan, donde un grupo interdisciplinario de funcionarios analizan cada medio y determinan si es válido o necesario otorgar publicidad.

Hasta aquí, se han analizado los problemas coyunturales y estructurales a los que se enfrenta el egresado de la licenciatura de Periodismo y Comunicación Colectiva en el cargo de Director General de Comunicación Social y Relaciones Públicas del Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez.

Finalmente, una vez analizados los problemas coyunturales y estructurales a los que se enfrenta el director de Comunicación Social y Relaciones Públicas; analizadas las posibles alternativas de solución y hechas las propuestas, sugerencias y recomendaciones, se puede

proceder a realizar algunas consideraciones finales sobre la formación profesional, las relaciones institucionales y el desempeño como comunicador.

En el siguiente capítulo se realizará una reflexión sobre la importancia de la formación académica en el desempeño profesional, los valores y principios que se inculcaron a través del conocimiento que transmitieron profesores y compañeros, así como las prácticas profesionales realizadas.

Además se abordarán los hábitos y habilidades desarrolladas durante los cuatro y medio años de estudio en la UNAM-Acatlán y se reflexionará sobre las aportaciones que la formación profesional hizo para el desempeño profesional.

Se concluirá con una serie de recomendaciones para mejorar la actividad y la formación profesional, amén de destacar la importancia de la memoria del desempeño profesional.

CAPITULO 4

CONSIDERACIONES FINALES

En este capítulo se realizará una reflexión sobre el desempeño profesional, el aprendizaje adquirido en la universidad y cómo ha servido para el desarrollo académico, profesional y humano desde que se egresó hasta la fecha.

Además se realizará como tema específico una evaluación sobre lo aprendido en los nueve semestres de la universidad y su vinculación con la práctica profesional, haciendo incidencia en algunos conocimientos a los que se les dio mayor peso durante el estudio.

Asimismo, se explicarán las habilidades, enseñanzas, principios, hábitos y valores que se adquirieron en la universidad y cómo han sido aplicados durante el desempeño profesional y en el caso específico de la Memoria, además de realizar una semblanza del perfil que como egresado se ha obtenido.

4.1 Características de la formación profesional

El programa de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva que se siguió fue concebido en 1983 y se adaptó en función de las necesidades de esa década, sin aparente visión de futuro.

No obstante, permitió a través de las diferentes materias que se tomaron, obtener conocimientos de tipo general sobre lingüística, historia universal y de América Latina, entre otros temas.

Sin duda alguna, los principales valores aprendidos tanto de los profesores, como de los propios compañeros, fueron los de solidaridad, compañerismo, respeto, igualdad, fraternidad, capacidad de crítica y análisis, el trabajo en equipo, la colaboración y aprender siempre de los demás, sin prejuicios y humildad; aceptando que los conceptos y opiniones siempre pueden enriquecerse con los puntos de vista de otros y corregir los yerros.

Gracias a la formación universitaria, al diálogo con profesores y compañeros, y a la interacción con estudiantes de otras carreras y aún de otras universidades, el egresado logró una formación propositiva, analítica, conciliatoria y resolutoria.

Para la formación profesional, al cursar la licenciatura se logró obtener una formación sociogestiva, pues como comunicador social las funciones que se desempeñaban eran de intermediario entre la autoridad y la sociedad. Ahora, como autoridad, se realizan labores de gestión ante

las demás direcciones, en beneficio de la ciudadanía, con un espíritu humanista.

En cuanto a la formación político ideológica, la universidad formó en el egresado un criterio amplio para aceptar ideas diferentes, assimilarlas e incluso impulsarlas, basado en principios y tolerancia. Fomentó, pues, la democracia como una forma de mejorar y desarrollar a una sociedad.

Permitió además, obtener una actitud práctico-utilitaria del ejercicio profesional, evitando rodeos, ubicando metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo para cualquier trabajo.

En los nueve semestres cursados en la ENEP Acatlán, se obtuvieron también conocimientos básicos para el futuro del desempeño profesional. El conocimiento que más predominó fue el periodístico, inclusive en la especialización. La redacción de una nota informativa, de una entrevista, la elaboración de un reportaje, de una crónica o de un editorial fue posible, gracias a los conocimientos adquiridos en las materias del mismo nombre.

Las mismas prácticas realizadas con los profesores fueron formando el conocimiento general y permitieron ya en el terreno del desempeño profesional, obtener mayores habilidades que facilitaron la colocación en una empresa periodística de comunicación y posteriormente en el servicio público.

Estos conocimientos, permitieron inclusive, obtener la visión de proyectar problemas que pueden ser resueltos por la actividad profesional, creando escenarios de solución y de prevención de posibles problemas.

De igual forma, uno de los mayores aprendizajes adquiridos en esta primera etapa de la licenciatura fueron los hábitos de la lectura de diarios y mantenerse informado del acontecer cotidiano nacional e internacional; la habilidad de poder escuchar y leer casi al mismo tiempo y principalmente el de observación.

En esta etapa, los profesores dieron mayor importancia al conocimiento global, sin especializarlo en un área y salvo en el caso de los talleres de los géneros periodísticos, no había práctica profesional y sí mucha teoría.

No se aplicaron a casos específicos a los que el egresado se enfrenta cotidianamente, como a una demanda por difamación, calumnia e injuria - en el caso de la materia de Introducción al Derecho-, no se explicó cómo leer los indicadores económicos ni cómo se comporta la economía mundial y mucho menos la nacional –caso de la materia de

Teoría Económica- entre otras. En resumen se dedicó mayor espacio a la teoría que a la práctica.

Adicionalmente, compañeros de otros semestres más adelantados, nos ofrecieron cursos de mecanografía y formación de periódicos, que no estaban contemplados en el programa de estudios de la licenciatura, pues en la mayor parte de los casos, los estudiantes que ingresan a la licenciatura ni siquiera sabían utilizar la máquina de escribir y mucho menos programas de cómputo.

La mecanografía, irónicamente, es una de las prácticas fundamentales para el desempeño profesional, independientemente de la actividad profesional que se desarrolle al egresar. Es evidente que el manejo de una computadora no fue posible ni acercarse en virtud de que en aquel momento no se contaba en la Universidad con Sala de Cómputo y no había posibilidades de aprender conceptos básicos.

4.2 Aportaciones de la Formación Profesional.

La formación profesional adquirida dejó varios conocimientos. Pero también dejó hábitos, habilidades y valores que enriquecieron el desempeño profesional y por supuesto como persona. Mención aparte merece la ética profesional recibida y compuesta a través de estas características.

Las materias que fueron asignadas desde el primer semestre llevaron el objetivo de crear un acervo cultural amplio en todas las gamas: política, económica, legal, lingüística y comunicativa que permitiera iniciar al estudiante en el campo del periodismo, no como académico, investigador, publicista y mucho menos como organizador.

No obstante, este cúmulo de conocimientos otorgó cultura general tanto nacional como internacional, además de que comenzó a acercar al estudiante a lo que sería el campo profesional, a través de los géneros periodísticos.

El contenido de las materias de la licenciatura abrió la inquietud de conocer más sobre lo que se está realizando, despertaron la necesidad de saber más al respecto y gracias al hábito de la lectura se intercambiaban lecturas con los compañeros de grupo y se formaban círculos de discusión.

La constancia de describir, detallar y narrar, desarrollaron las habilidades de la escritura y la redacción. La costumbre de escribir tareas en máquinas de escribir tanto mecánica como eléctrica, permitió obtener una buena práctica para el desempeño profesional.

Esta habilidad permitió obtener mejores posibilidades de ejercicio profesional aún antes de egresar de la licenciatura. El hábito de leer, conjugado con el de observación, narración y la redacción, logró una mejor formación profesional y obtener una mejor plaza en el campo, ya de por sí, saturado.

Los elementos de análisis y de crítica, conforme a los valores que se adquirieron, fueron más por el contacto personal con los profesores que por los contenidos de las materias estudiadas.

Como persona, este tipo de valores permitieron incluso mejorar las relaciones familiares y de pareja, pues aumentaron la capacidad de negociar y conceder y aún de tolerancia ante los demás y ante las ideas diferentes. Corregir los errores para mejorar como persona y como profesionista.

Es precisamente, esta definición que fomentó una ética periodística que tiene como objetivo mejorar al gremio como tal, logrando cada vez una profesionalización, evitando con ello, un mal salario, dejando atrás el concepto de oficio. Estos valores, habilidades y hábitos fortalecieron los principios morales que en ejercicio profesional, impidieron aceptar prebendas o embutes.

Una de las mayores ventajas obtenidas durante el proceso de aprendizaje universitario fue la revisión constante de la manera de expresarse tanto oral como simbólicamente, además de corregir diariamente errores ortográficos y de redacción, lo cual permite manifestar claramente qué se quiere.

4.3 Limitaciones de la Formación Profesional

Al egresar de la licenciatura es cuando se descubren la mayor parte de las limitaciones que tuvo la formación profesional. Sin duda alguna, una de las más graves fue no prever para futuro el manejo de sistemas de cómputo con paquetería básica.

Adicionalmente, como se expresó en el apartado anterior, la falta de una materia de mecanografía limita en exceso al egresado, pues desconoce el uso de las teclas de la máquina de escribir y peor aún, cuando se egresa y se enfrenta a la realidad, no puede ni siquiera colocar un papel en la máquina ya sea mecánica o eléctrica y ya no se diga ni siquiera en el área de la computación.

Ningún conocimiento adquirido en la universidad puede considerarse que fue inoperante o innecesario. No obstante, es evidente que éste debió ser más especializado y definido, con carácter práctico para hacerlo más funcional.

El programa de la licenciatura era demasiado amplio y no permitía conocer a detalle algunas de las materias. Incluso en algunos casos, solamente se obtuvieron conocimientos básicos como en el caso de las asignaturas referentes a Derecho, Historia de los Medios de Comunicación en México.

Podría haberse dedicado más tiempo a definir estructuras de un periódico o de una estación de radio o televisión, tanto administrativa como operativamente, y a la vez la historia sobre cómo se desarrollaron los medios en México y cómo evolucionaron.

En el caso de los contenidos de las materias de los primeros semestres, debieron de exponerse con la intención de aplicarlos a la vida cotidiana para evitar errores, como en el caso de sociolingüística, donde se pudo haber aplicado a los diarios o a las notas ya redactadas y detectar los errores de redacción y/o de mal uso del lenguaje, corrigiendo vicios idiomáticos.

El contenido de las materias de los géneros periodísticos –esto es nota informativa, entrevista, reportaje, editorial, columna, crónica- se centraron en un sólo estilo de redacción y esto a la larga resultó inoperante porque no se probaron los estilos de todos los periódicos existentes en el mercado.

Esto impide que el egresado se pudiera insertar de manera inmediata en algún medio, ya sea escrito o electrónico, aprovechando la práctica profesional. Por el contrario, bien pudieron aprovecharse para formar un estilo propio de redacción que pudiera ampliar los horizontes profesionales.

Inclusive, a la fecha, algunos periódicos internacionales ya no están utilizando los géneros periodísticos para presentar su información y recurren ahora más a la narración, la investigación, a elementos gráficos y visuales, con mayor colorido, que no requieren de textos largos o profundos.

Una de las limitaciones más graves del programa de ese entonces, es que no enfrentó al estudiante a la realidad. No había prácticas profesionales que fueran familiarizando al egresado con las empresas de comunicación, ni periodísticas, ni publicitarias y mucho menos de investigación, docencia y de desarrollo de tecnologías.

Este tipo de problemas, impidió temporalmente, el crecimiento profesional y aún personal, pues generó un sentimiento pasajero de frustración y desencanto, sobre todo el aspecto de retribución económica salarial.

Al conocer el salario para periodistas, establecido a través de la consulta con los profesionales del gremio y la Comisión Nacional de Salarios Mínimos, se generó un desencanto al comprobar que el salario está ubicado de manera similar al de cualquier otro oficio como carpintero, enfermero y aún como obrero especializado, y no como profesionista con licenciatura, equiparable al de un ingeniero, doctor o arquitecto.

Otra de las limitaciones profesionales, fue la falta de conocimientos para laborar en una oficina de Comunicación Social. No había en el programa de entonces una materia de comunicación para oficinas públicas y administración en la que informe como escribir un boletín, como funciona la administración pública y cuáles pueden ser los alcances y limitaciones de un profesionista de la comunicación en esa área.

La formación que se recibió fue para laborar en medios de comunicación y no se contemplaron otras posibilidades como comunicador en empresas privadas e instituciones públicas, como voceros oficiales, detectando las necesidades de cada institución para difundir logros, posiciones y alcances de estas.

Sin duda alguna, no se consideró la posibilidad de crear una materia de desarrollo de nuevas tecnologías que permitieran al menos tener una visión de lo que se usa en otros países con economías más desarrolladas como las europeas, las asiáticas y aún las americanas.

Esto limitó al egresado al no estar a la vanguardia tecnológica y lo colocó en desventaja frente a sus homólogos de universidades privadas.

4.4 Recomendaciones para mejorar la formación profesional.

Como egresado de la Licenciatura de Periodismo y Comunicación Colectiva, se ha logrado acumular experiencia como reportero y ahora como servidor público que permiten combinarlas para mejorar profesional y personalmente.

En 10 años como reportero, se lograron obtener conocimientos que la escuela no tocó ni fomentó. Este es el caso de la ética periodística en el desempeño profesional. El rechazo a las prácticas de corrupción, comunes en el gremio por la falta de un adecuado salario profesional o a obtención de prebendas o favores desde la posición de periodista.

Por ello, se recomienda incluir en la materia de Ética de la Comunicación este tema, a fin de que abiertamente se puedan abordar y establecer los pros y contras de recibir dinero de las arcas públicas o favores y/o canonjías del poder público. Cómo y cuándo ocurren estas

prácticas, como evitarlas y aún más, cómo evidenciarlas, apelando a la conciencia de cada profesionista.

Los conocimientos básicos de idiomas extranjeros son una condicionante para mejorar la formación profesional, junto con la actualización. Y si se logra egresar dominando una segunda lengua es mayor la posibilidad de obtener un mejor empleo y por supuesto, una considerable mejora en su calidad de vida, por lo cual, considero que debe ser obligatorio el aprendizaje de una segunda lengua, no sólo de comprensión de lectura.

De igual manera, para capacitar mejor al egresado de la licenciatura, se debe considerar seriamente la creación de una materia que retome cuestiones administrativas, tanto públicas como privadas, en función de que el comunicador pueda ampliar sus campos de trabajo, acercándose más a los ámbitos institucionales.

En esta materia se podrían incluir temas como manejo de presupuestos en una oficina de comunicación social en una institución pública y en una privada, costos de una campaña tanto electoral como de posicionamiento de imagen en medios escritos y electrónicos, creación de imagen corporativa, sus usos, importancia y aplicaciones y de administración de la comunicación en general.

Además, una constante evidente es que el egresado de cualquiera de las pre-especializaciones desconoce elementos fundamentales de aritmética, por lo cual se sugiere ampliar el tema en la materia de Matemáticas, la cual es fundamental, principalmente en el uso del área de porcentajes, términos medios y aún para obtener sumas, multiplicaciones, divisiones y restas de grandes cantidades, comúnmente utilizadas en el periodismo económico y deportivo, por ejemplo.

Es claro que en función de los tiempos actuales, se sugiere corregir una deficiencia estructural en los géneros periodísticos, que es cómo obtener información. El periodismo de investigación, por ejemplo, es una herramienta que actualmente es utilizada ya por la mayoría de los medios de comunicación y ya no se utilizan las clásicas notas obtenidas por entrevistas ligeras y sin profundidad.

La mayor parte de los egresados no conocen el marco legal donde se pueda desarrollar para obtener información de las instituciones públicas y privadas, por lo cual se sugiere aprovechar las materias de derecho para darles esta información complementando a las actuales de principios fundamentales de Derecho Constitucional, que si bien son importantes, no amplían los conocimientos para el ejercicio profesional.

Adicionalmente, el manejo de las nuevas tecnologías debe incluirse de manera obligatoria, pues el uso de Internet y redes computacionales,

manejo y aún creatividad en multimedia son ahora piezas básicas para obtener información de cualquier parte del mundo.

Es conveniente además, incluir al menos, los conceptos básicos de la mercadotecnia, tanto comercial como política, a fin de brindarle al alumno mayores herramientas para el desempeño futuro, en los cuales pueden tratarse temas como la opinión pública y su manejo, el uso de los medios de comunicación colectiva en una campaña tanto comercial como política, entre otros temas.

No estaría de más incluir algún taller o curso general sobre principios básicos de imagen personal, sobre cómo sacar provecho del físico y del lenguaje corporativo para encontrar empleo, desarrollarse como comunicador social y aún como investigador o docente.

En éste se abordarían algunos conceptos generales y fundamentales sobre la comunicación no verbal y cómo sacarles provecho en cualquiera de las áreas de desarrollo del egresado.

La educación en México es actualmente una de las grandes deficiencias del sistema gubernamental. En el caso específico de la comunicación, ésta obtiene cada vez una mayor relevancia. Las direcciones de comunicación social se convierten cada vez más en una pieza fundamental en el desempeño de las instituciones públicas o privadas.

La sociedad exige cada vez más información sobre las acciones de sus gobernantes. La globalización informativa en los medios de comunicación ha hecho que los ciudadanos se involucren cada vez más en el uso y destino de sus impuestos y para ello, se requiere de profesionales de la comunicación.

Es necesario que las universidades adecuen los programas de estudio a una realidad que avanza a un ritmo vertiginoso, con visión a futuro, preparando a los alumnos para desempeñarse en cualquiera de las áreas de trabajo de la comunicación y no sólo a nivel publicidad, docencia, medios electrónicos o escritos. Según Rogelio Hernández en su libro *Sólo para Periodistas*, a la fecha hay alrededor de 35,000 trabajadores de la comunicación de los cuales, solamente 5% está en los medios escritos y electrónicos, y otro tanto en otras áreas. Desconozco si existe algún estudio sobre la ubicación laboral de los egresados de la FES para determinar su efectividad como institución académica.

4.5 Recomendaciones para mejorar la actividad profesional.

En función de la experiencia profesional adquirida a lo largo de casi siete años de servidor público, se ofrecen varias recomendaciones que a continuación se detallan.

Sin duda alguna, la principal recomendación que se puede hacer para mejorar la actividad profesional, es tener paciencia y tolerancia ante las adversidades y ante los retos que se presentan a lo largo del desempeño, además de nunca olvidar los objetivos de la administración para la cual se colabora.

Otra de ellas, es promover un taller o seminario con los futuros directores de área a fin de que se puedan involucrar en el conocimiento y manejo de los medios de comunicación, cómo explotarlos y la importancia de coordinarse con los titulares de las áreas de Comunicación Social y Relaciones Públicas de otras dependencias de gobierno a nivel estatal, federal y por supuesto municipal.

En este taller se deben retomar los principales conflictos a los que se enfrentará como administración y más en el caso de un gobierno opositor, cómo enfrentarlos y resolverlos.

Además, en el caso de los titulares del área de comunicación, se debe contemplar la impartición de un taller o seminario de introducción sobre los principios de la administración pública, la utilización de presupuestos y cómo ejercerlos; cómo obtener impacto inmediato en las obras y acciones de gobierno ante la opinión pública, el arranque de la administración, el *posicionamiento* del nuevo gobierno y de las autoridades, pues son pocas las universidades que dedican un poco de tiempo a este aspecto.

De igual forma se sugiere que se retomen y apliquen ejemplos prácticos de mercadotecnia política y publicitaria, para aprovechar los avances tecnológicos y teóricos.

Adicionalmente, el taller o seminario debe incluir una sesión con los alcaldes, administradores y tesoreros, a fin de que conjuntamente se pueda establecer la política de comunicación y sobre todo, la de gasto publicitario, a fin de que todo el equipo de gobierno esté en la misma actitud comunicativa y que cada funcionario entienda la labor del comunicador y la respalde.

Este tipo de talleres deberían realizarse al menos cada año para hacer una evaluación y mejorar o corregir la política de comunicación. Es importante considerar la posibilidad de incluir el asesoramiento externo con comunicadores especialistas en el manejo y generación de opinión pública e inclusive del intercambio de experiencias con otros gobiernos locales.

Incluso se debe contemplar la posibilidad de proporcionar un curso de capacitación a los directores de área en materia de comunicación y medios escritos, electrónicos y alternos (un curso de entrenamiento de

medios) para que contribuyan poco a poco en el desempeño de la oficina de Comunicación Social y principalmente sepan como actuar ante un comunicador.

Es recomendable tratar de convivir más con los representantes de los medios de comunicación, tanto formal como informalmente, a fin de generar la suficiente confianza y que esto pueda influir en el ánimo del redactor al momento de escribir su información.

Evidentemente, es 100% recomendable proporcionar todo el presupuesto posible para adecuar la oficina tanto humana como técnicamente. Una oficina que cuente con las instalaciones y el equipo adecuados puede desarrollar la creatividad de los empleados e impulsarlos a crear cosas nuevas y mejores para el desarrollo de los programas de trabajo.

Además, al contar con el equipo adecuado, se logran mejores resultados y se alcanzan los objetivos. Por falta de una buena computadora, se puede truncar el cumplimiento de un objetivo.

Mantener en buen estado los vehículos de la oficina, permitirá un ahorro considerable de recursos tanto en lo económico como en lo práctico, pues permitirá agilizar envío de información, traslados de reporteros, camarógrafos y fotógrafos a cualquier actividad gubernamental a cualquier hora del día y a cualquier lugar.

Por ello es importante contar con un buen administrador (a) que permita controlar estos imprevistos y que pueda resolver este tipo de problemas de operación y adquisiciones, además de permanecer al pendiente de contar con los recursos adecuados para el buen funcionamiento de la oficina.

Otra recomendación es mantener siempre bien claro el objetivo tanto de la administración como del titular de ella, para que en función de estos, poder dirigir los objetivos y programas de comunicación que puedan obtener un doble beneficio: dar a conocer los trabajos de la administración ante la ciudadanía y quién los está realizando.

Adicionalmente, siempre es conveniente tener presente que los medios de comunicación viven de los ingresos publicitarios tanto comerciales como políticos. Por ello, un elemento de apoyo para el desempeño profesional es contar con conocimientos sobre tarifas y costos de los espacios en los medios de comunicación tanto escritos como electrónicos.

Se recomienda siempre pedir más espacios de los adquiridos como "plus" o cortesías, pues a fin de cuentas el Ayuntamiento decide en dónde se publicita y con eso tiene una ventaja: el mercado de ofertantes de

espacios publicitarios es cada vez más amplio y por lo tanto, las opciones son mayores.

No obstante, no todos los medios de comunicación tienen las mejores características, por ello, debe evaluarse fríamente las ventajas y desventajas de este tipo de decisiones, en función de las características de cada medio de comunicación.

Como recomendación, se sugiere la creación de un Comité Editorial Municipal que sea quien determine los espacios a adquirir en cada medio de comunicación con base a los requisitos legales que determine la Contraloría del estado y la municipal y adicionalmente, solicitar el perfil del lector o radioescucha, a fin de saber quienes son los probables consumidores del producto.

Esto permite además ir depurando a los medios de comunicación que no generan ninguna corriente de opinión, pues la mayoría de ellos no son capaces de explicar quienes son su público lector y mucho menos tienen estudios de opinión sobre su influencia en el municipio. De hecho ningún medio tiene segmentado a su público por colonias o municipios.

Este Comité puede ser integrado por el Alcalde, el tesorero, el administrador, el representante legal del Ayuntamiento y evidentemente, el director de Comunicación Social, quienes analicen el perfil de cada medio y en función de su importancia determinar en dónde se adquiere publicidad y dónde no.

A fin de crear una imagen corporativa, se recomienda crear un manual que identifique a la institución y del cual se pueda obtener apoyo para la realización de todas las actividades públicas y aprovechar sus aplicaciones en papelería, parque vehicular, anuncios, recursos humanos y otros.

Este manual puede ser mandado a realizar por expertos en Diseño Gráfico o bien realizarlo coordinadamente, aportando elementos de la filosofía de gobierno, a fin de construir la imagen adecuada que responda a las expectativas generadas desde el voto del elector.

Para el área de Fotografía, es necesario que el titular del área sea un elemento que conozca de imagen gráfica y cómo elaborar fotografías con "sentido humano", es decir que sean capaces de transmitir los sentimientos de trabajo y acción de los funcionarios. En este caso es necesario estar al corriente de las tendencias fotográficas digitales y sobre todo de los nuevos sistemas de archivo fotográfico.

A fin de mejorar la actividad profesional en esta área, se recomienda que se contrate a un fotógrafo con experiencia en periodismo, toda vez que esto permite tener una mayor visión a la hora

de hacer la foto, lo cual logrará mayor interés de los reporteros en las acciones de gobierno.

Adicionalmente, los fotógrafos deben tener en cuenta los valores que caractericen a la administración municipal, para que a su vez los reflejen como personas y como profesionistas.

Por lo que se refiere al área de redacción, se recomienda que el encargado o jefe de información tenga experiencia laboral en medios de comunicación y preferentemente, sea egresado de universidad.

Esto porque le permite tener una mayor visión sobre las necesidades de los reporteros y cómo hacerles llegar información. Su punto de vista es más periodístico y sin duda alguna tiene conocimiento de las necesidades del gremio y consecuentemente entenderá a los reporteros.

Para el área de Comunicación Alterna, es conveniente contar con dos tipos de profesionales: una persona egresada de mercadotecnia y otra que sea egresada de diseño gráfico. Esto permite fortalecer la imagen corporativa y las estrategias de promoción entre las comunidades y con ello se cumple uno de los principales objetivos de la oficina, que es el de informar a los ciudadanos de las actividades del gobierno.

En el área de Audio y Video, se recomienda contratar personal que sepa editar, grabar y utilizar diferentes tipos de cámaras de video, además de que se requiere de gente con creatividad e imaginación para aprovechar los recursos y el equipo con que se cuenta en la oficina correspondiente para aprovechar al máximo el beneficio que te da la televisión. El poder de la imagen no se cambia ni por un millón de palabras y si para ello se utiliza un sistema de televisión o de video, los resultados serán mayores.

Todo el personal, tanto de redacción como de diseño, fotografía, audio y video, debe tener disposición para laborar en cualquier hora del día y cualquier día de la semana, sin importar que sea de descanso o no.

En el área administrativa se recomienda aprovechar la experiencia del personal sindicalizado que ya tenga tiempo laborando en la oficina, pues conoce los trámites y formatos a llenar para el funcionamiento de la oficina. Y para reforzar esta área se contrata como coordinador a un contador (a) que sepa proyectar presupuestos y control de gastos, además de llevar nóminas.

La última recomendación y no por ello, la menos importante sino todo lo contrario, es mantener siempre una oportuna, fluida, constante, cotidiana y excelente comunicación con el alcalde, funcionarios, regidores

y representantes de los medios de comunicación, que permita consolidar todos y cada uno de los programas de gobierno.

Como acercamiento al trabajo de un departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas, en este apartado se presentaron de manera global las principales recomendaciones que pueden darse al titular de una Dirección similar en nivel municipal en el Estado de México.

Es menester mencionar que en cada municipio los problemas son distintos y sobre todo si se considera que hay municipios rurales, urbanos, semiurbanos y metropolitanos, como es el caso que nos ocupa.

4.6 Importancia de la Titulación por Experiencia Profesional

La titulación por Experiencia Profesional como alternativa de titulación permite aprovechar la experiencia y conocimientos adquiridos en la práctica por el egresado de la licenciatura, de manera sistemática.

Además permite evaluar y revalorar los programas de estudio que se tienen en la licenciatura, para corregir fallas y pulir aciertos, mejorando los programas de estudios.

Con este trabajo queda el testimonio de un egresado para aprovechar su experiencia y enriquecer los contenidos de las materias. Además permite verificar los planes de estudio y actualizarlos conforme a las necesidades del mercado y sus nuevas aplicaciones en campos diferentes a los tradicionales.

La importancia de este tipo de titulación se basa en la recopilación de experiencias en el desempeño profesional que permiten adecuar los planes de estudio en función de las necesidades del campo laboral.

En el caso particular, al desarrollar este trabajo se busca dejar constancia de cómo se realizó el trabajo de Comunicación Social en un gobierno cuyo titular es de extracción opositora y cómo se pudo apoyar este proyecto, de tal forma que se pueda retomar en un futuro por los nuevos titulares del área de comunicación en cualquier parte del Estado de México y del país.

Como egresado universitario en comunicación, el trabajo deja la satisfacción de innovar en las oficinas de comunicación, de dejar un testimonio del desempeño y de ser el primer egresado de la ENEP-Acatlán en ocupar el cargo de Director General de la Unidad de Comunicación Social en el municipio de Naucalpan de Juárez.

Como profesional de la comunicación, la titulación por experiencia profesional logra ser un testimonio del comportamiento de los

representantes de los medios de comunicación ante un gobierno nuevo con ideología, valores y principios diferentes a los que estaban acostumbrados.

Adicionalmente, es un testimonio de un egresado de la licenciatura que se ha desarrollado en el ámbito profesional. En ella se plasman las experiencias, vivencias y errores que se han cometido como comunicador.

Además, permite conocer por dentro el funcionamiento de una institución en materia de comunicación y cómo se resuelven los problemas de estructura y coyuntura que se presentan durante el desempeño del trabajo.

No obstante, este trabajo también tiene limitaciones. Una de ellas es que no cuenta con un marco teórico más profundo que ofrezcan elementos más amplios sobre comunicación y sus derivados tanto a nivel político, organizacional, alternativa, visual y otras, que pueden ser aprovechados por los futuros directores de Comunicación Social y estudiantes interesados en el área o que pretendan alcanzar áreas similares o mejores.

De igual forma, se limita al caso particular, lo cual no permite establecer una generalidad de situaciones, actos y desarrollo del profesional de la comunicación, pues como se señaló anteriormente, cada caso es particular y no existe un padrón único a seguir en cada municipio y mucho menos en cada estado, aunque en ventaja, los principios generales son los mismos.

En corto plazo, este trabajo puede convertirse en un manual para desempeñarse como Director o Jefe de una oficina de comunicación social en un gobierno nuevo y más en los casos en los que el titular es egresado de Acatlán. Adicionalmente, como experiencia profesional, el trabajo puede ser la base para un estudio más profundo sobre las direcciones de Comunicación Social en los municipios del Estado de México y su evolución, ya sea para investigadores, estudiantes o incluso para académicos de administración pública.

A mediano plazo, la experiencia personal servirá para que los egresados de la universidad puedan conocer los puntos básicos de un área de comunicación en un Ayuntamiento a través de la consulta en la biblioteca de la UNAM.

A largo plazo, este trabajo puede crear las bases para establecer una clase que pueda ser compartida con los nuevos estudiantes de Periodismo y Comunicación, aprovechando las sugerencias, recomendaciones y propuestas que se hacen a lo largo del trabajo y para

lo cual, puede enriquecerse con la experiencia de otros egresados en condiciones similares.

A manera de conclusión general sobre este trabajo se puede añadir lo siguiente:

- a) Para desempeñarse como titular de un área de Comunicación ayuda bastante ser egresado de una universidad y tener conocimientos de comunicación organizacional y principios fundamentales de administración pública como privada. Las áreas de comunicación tienden a profesionalizarse y cada vez se exige que los directores de esas áreas tengan al menos conocimientos básicos de estas áreas.
- b) Es necesario contar con una materia de relaciones públicas para el mejor desempeño profesional, impartida en la universidad y que permita un buen manejo de relaciones con los medios de comunicación y aún con otros funcionarios.
- c) Es importante que para cualquier toma de decisión se cuente con información suficiente sobre cualquier acontecimiento y sus consecuencias, por lo cual es básico que el titular del área de comunicación esté informado al 100% del acontecer local, regional, estatal, nacional e internacional, para facilitar la toma de decisiones y apoyar en las propias al Alcalde y a los directores de área.
- d) El manejo de presupuestos es una pieza fundamental y clave en el desempeño profesional por lo que es necesario contar con conocimientos al respecto, ya sea académicos, administrativos o de experiencia propia.
- e) Se requiere un equipo humano y técnico completo especializado en cada área para desarrollarse como titular de un área de comunicación ya sea de carácter público o privado.
- f) Mantener una comunicación constante, abierta y directa con el Presidente Municipal, los directores de área y el cuerpo edilicio, facilita la labor del comunicador social y permite un mejor cumplimiento de los objetivos de la Administración Pública.
- g) Al conjugar adecuadamente la información y la difusión de las actividades y acciones de la administración municipal, se podrá obtener una mayor comunicación con la ciudadanía, consiguiendo así, varios de los objetivos establecidos.
- h) Un egresado de la UNAM, puede y está capacitado académica y profesionalmente para poder desempeñarse en una actividad de administración pública.
- i) Los valores, habilidades y hábitos obtenidos en la universidad, permiten un mejor desempeño profesional.

BIBLIOHEMEROGRAFIA

- **ANDER-EGG** Ezequiel, Técnicas de Investigación Social. Humanitas, Buenos Aires, 1990.
- **AYUNTAMIENTO** de Naucalpan de Juárez, Estado de México. Bando Municipal 1997, 1999 y 2000.
- **AYUNTAMIENTO** de Naucalpan de Juárez, Estado de México. Informes de Gobierno 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002 y 2003.
- **AYUNTAMIENTO** de Naucalpan de Juárez, Estado de México. Plan de Desarrollo Municipal 1997-2000, Edición 1997.
- **AYUNTAMIENTO** de Naucalpan de Juárez, Estado de México. Plan de Desarrollo Municipal 2000-2003.
- **AYUNTAMIENTO** de Naucalpan de Juárez, Estado de México. Plan de Centro Estratégico de Población, 1993.
- **BAENA Paz**, Guillermina, Instrumentos de Investigación. Manual para elaborar Trabajos de Investigación y Tesis de Licenciatura. Editores Mexicanos Unidos, México 1981.
- **BARTOLI** Annie, Comunicación y Organización. Paidós, Buenos Aires, 1992.
- **CAMPBELL**, Federico, Periodismo Escrito, Ariel Planeta, México. 1996
- **CORRAL F.**, La Investigación de la Comunicación en México. Trillas, México, 1989. Trillas, México, 1989.
- **CORRAL**, Javier y Fonseca, José, Reglamentar los medios. Revista Etcétera 22 de abril de 1999, México DF.
- **DUVERGER** Maurice, Métodos de Investigación en Ciencias Sociales. Ariel, Barcelona, 1962.
- **FERNANDEZ** Collado, Carlos, La Comunicación en las Organizaciones. Trillas, México, 1991.
- **FERRER**, Eulalio, Información y Comunicación, México, Fondo de Cultura Económica, 1997
- **FISKE** John, Introducción al Estudio de las Comunicaciones. Norma, Colombia, 1984.
- **HERNANDEZ** López Rogelio, Sólo para Periodistas. México, Grijalbo 1999.
- **INSTITUTO Nacional de Estadística, Geografía e Informática**. Anuario Estadístico del Estado de México. Edición 1998, México.
- **INSTITUTO Nacional de Estadística, Geografía e Informática**. Cuaderno Estadístico Municipal de Naucalpan de Juárez, Estado de México. Edición 1996, México.
- **IZURRIETA ROBERTO**; Perina, Rubén y Arterton Christopher. Estrategias de Comunicación Para Gobiernos, Ediciones La Crujía, Buenos Aires, Argentina. 2002
- **McQUAILN**, Denis, La Acción de los medios de Comunicación y el Interés Público. Amorrortu Editores, Buenos Aires, Argentina 1998.
- **MARTIN** Serrano, Manuel, Teoría de la Comunicación. Epistemología y Análisis de la Referencia. UNAM, ENEP Acatlán, México, 1991.

- **MEDINA** Viedas, Jorge, Medios el Nuevo Príncipe. Revista Etcétera, Abril de 1999, México DF.
- **MORGAN** Gareth, Imagen de las Organizaciones. Alfaomega-Ra-ma, México, 1991.
- **ROBBINS** Sthepen, Comportamiento Organizacional. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1987.
- **RODRIGUEZ** Castañeda Rafael, Prensa Vendida, México. Grijalbo 1993
- **TOUSSAINT**, Florence, Democracia y medios de comunicación: Un binomio inexplorado, México CICH, La Jornada 1997 y otros títulos.
- **VILLANUEVA**, Ernesto, Régimen jurídico comparado de la ayuda del estado a la prensa, México. Media Comunicación, 1996

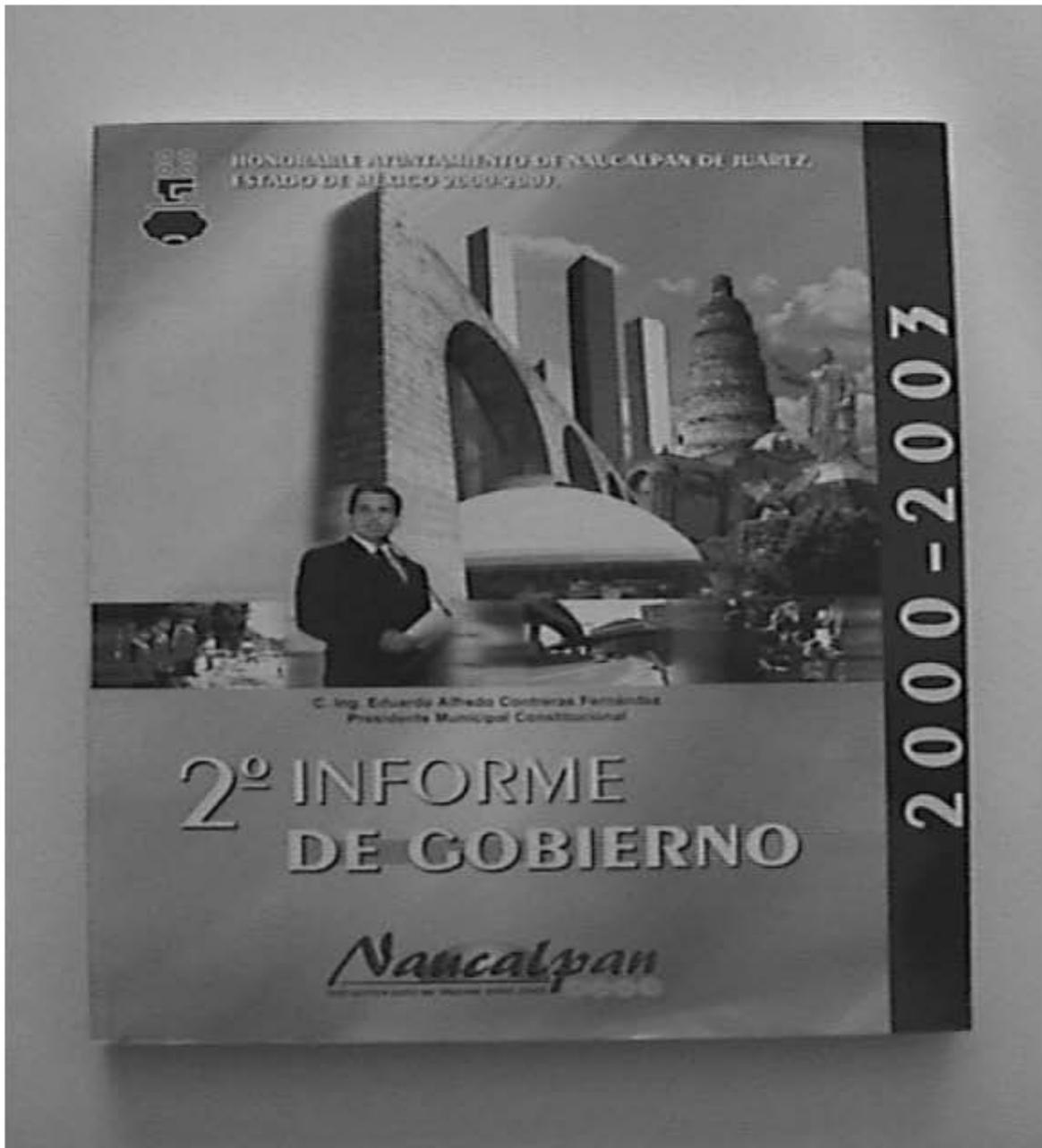
ANEXOS

ANEXO 1



Volante en formato de media carta a color, por la facilidad de manejo y lectura, que son repartidos casa por casa, colonia por colonia, previa zonificación del municipio

ANEXO 2



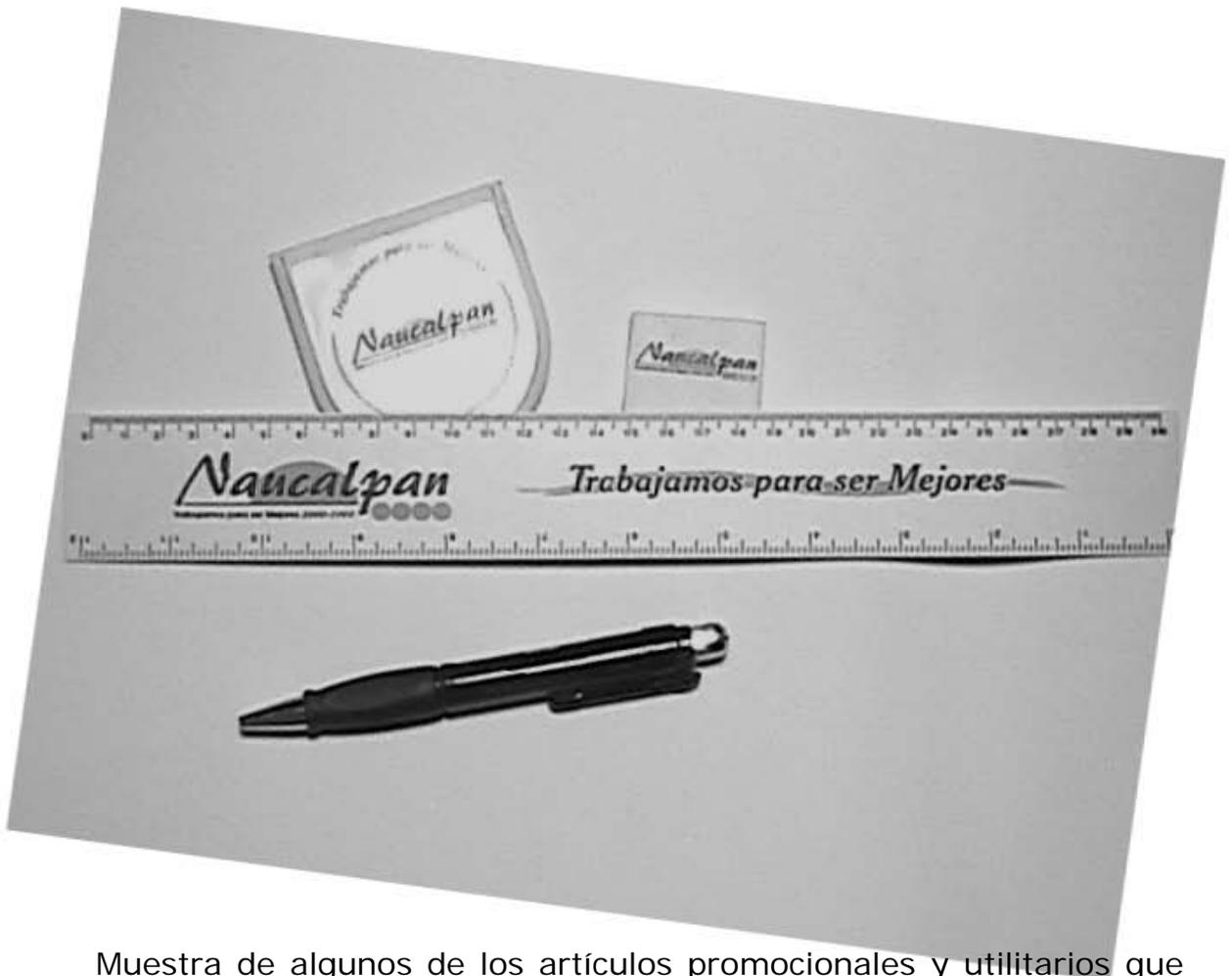
Se entrega un informe trimestral y uno anual de las acciones de gobierno en donde se le proporciona a la gente datos de las principales actividades municipales.

ANEXO 3



Tabloide cuyo tiraje era de 10,000, ejemplares aunque este dato puede variar en función de los recursos económicos con que se cuente y del tamaño de la población a atender. Al concluir la administración 2000-2003, se tiraban ya 45,000 ejemplares a color

ANEXO 4



Muestra de algunos de los artículos promocionales y utilitarios que se obsequian a la ciudadanía y principalmente a los jóvenes estudiantes, quienes conservan el regalo y sin duda terminan por llevarlo a casa.