



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**PROPUESTA DE UN MANUAL PARA  
EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
DEL AYUNTAMIENTO DE TOLUCA**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
PRESENTA:

**ALMA LILIANA DÍAZ MARTÍNEZ**

ASESORA: DRA. FRANCISCA ROBLES

CIUDAD UNIVERSITARIA, OCTUBRE 2011





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

# ÍNDICE

## Introducción

1. El Ayuntamiento de Toluca: Diagnóstico del departamento de Comunicación Social	4
1.1.El municipio de Toluca	4
1.1.1.Generalidades	4
1.2.El Ayuntamiento: Antecedentes Históricos	6
1.2.1.Organización y funcionamiento del Ayuntamiento de Toluca	6
1.3.Administración municipal 2009-2012	8
1.3.1.Contexto político	8
1.3.2.Reestructuración administrativa	10
1.3.3.Estructura y funcionamiento de la administración municipal 2009-2012	12
1.4.Diagnóstico del departamento de Comunicación Social	15
1.4.1.Antecedentes	15
1.4.2.Transición de Coordinación a Unidad de Comunicación Social	20
1.4.3.Situación Actual	23
2. Funcionamiento de las Unidades de Comunicación Social	27
2.1.Antecedentes históricos en México	29
2.2.Funciones	39
2.3.Estructura	41
2.4.Estrategias y herramientas	45
2.4.1.Estrategias	46
2.4.2.Herramientas	51
3. Manual del departamento de Comunicación Social del Ayuntamiento de Toluca	59
3.1.Manuales administrativo, canales de Comunicación Organizacional	59
3.1.1.Comunicación Organizacional	59
3.1.2.Manuales administrativos como herramientas de comunicación	
En las organizaciones	61
3.1.3.Definición de Manual Administrativo	64
3.1.4.Objetivos del manual	65
3.1.5.Clasificación	66
3.1.5.1. Manuales de organización	68
3.1.5.2. Manuales de procedimientos	70
3.2.Propuesta	74
Conclusiones	76
Bibliografía	80
Anexos	85

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso natural de las organizaciones, pero en aquellas formalmente establecidas el manejo y orientación de la comunicación adquieren una relevancia estratégica, ya que el flujo de información con objetivos definidos tanto al interior como al exterior permite su mantenimiento y supervivencia como sistema.

Las instituciones públicas no son la excepción, menos aún cuando se trata de dependencias gubernamentales, las cuales además requieren legitimación social de sus acciones y políticas. Por ello, esta tesina busca mejorar y actualizar el Manual de Organización y Procedimientos de la Unidad de Comunicación Social para el Ayuntamiento de Toluca.

Desde la perspectiva de la Comunicación Organizacional, los manuales administrativos representan canales formales para registrar y transmitir sin distorsiones el funcionamiento de una institución, en general, y las áreas que la integran, así como todos aquellos datos que, ordenados sistemáticamente deben ser del conocimiento de los colaboradores para el mejor desempeño de sus tareas cotidianas.

Las Unidades de Comunicación Social en su papel de intermediarias entre las instituciones y los medios de comunicación en la difusión de mensajes a la sociedad, hacen uso de técnicas del Periodismo, Relaciones Públicas, Publicidad, Propaganda y Análisis de Contenido, entre otras disciplinas afines al estudio y praxis de la Comunicación.

Respecto a la organización de esta tesina: En el primer capítulo se hace una descripción del Ayuntamiento de Toluca como institución gubernamental, las generalidades del municipio como espacio geopolítico y el funcionamiento del gobierno municipal, en el que está incluida la Unidad de Comunicación Social, por lo que también se hace un recuento detallado de los antecedentes históricos y principales acontecimientos que han marcado la labor actual del departamento.

El siguiente apartado se centra en las Unidades de Comunicación Social, su evolución en México y las actividades específicas que realizan. Esta revisión documental es la base de las definiciones y flujos operativos del Manual que se propone, ya que contempla la explicación de funciones y estructura, así como la descripción del trabajo especializado de Comunicación que en ellas se realiza.

El tercer capítulo refiere un breve marco conceptual de la comunicación al interior de las organizaciones, particularmente la utilidad de los manuales como documentos rectores para administrar y optimizar las tareas del personal, con un enfoque particular en los manuales de organización y procedimientos.

El Manual constituye la última parte de la tesina. Está dividido en dos secciones de acuerdo con su contenido, la primera presenta la organización y la segunda corresponde a los procedimientos. Aquí se conjugan la investigación documental y de campo realizadas en los tres capítulos anteriores, con los que se pretende cumplir los objetivos particulares planteados en el proyecto y que culminaron con el mejoramiento de un documento integral, con bases conceptuales y prácticas.

Esta tesina es resultado de un trabajo de investigación que se apoya en la experiencia que obtuve en más de dos años de colaborar en el área de Análisis de Información de la Unidad de Comunicación Social de la Procuraduría General de Justicia del Estado de México y posteriormente participar como reportera tanto en la campaña electoral de la ahora Presidenta Municipal de Toluca, María Elena Barrera Tapia, como en la Unidad de Comunicación Social de este Ayuntamiento.

La práctica profesional anterior, me permitió comprender los procesos concretos de las Unidades de Comunicación Social, su relación con los medios de comunicación, además del papel que juegan como generadoras de información de las instituciones, actores

políticos y sociales, razón por la que son consideradas voceras oficiales y se les confiere una enorme responsabilidad en la emisión de productos tales como boletines, fotografías, videos, carteles, entre otros.

En el ámbito personal, este proyecto de titulación me permitió vincular mi formación académica con el ejercicio profesional de la Licenciatura en Administración que estudié en el Instituto Tecnológico de Toluca y enfocarlos a la Comunicación Organizacional, así como los de la carrera de Ciencias de la Comunicación, principalmente aquellos relacionados con el Periodismo.

Además por la especificidad y sencillez en el tratamiento de las actividades del área, de aprobarse como propuesta ante la dependencia encargada de la reestructuración organizacional de la administración pública municipal, estoy cierta de que esta Tesina será de utilidad para todos aquellos interesados en conocer la aplicación de los manuales administrativos en las Unidades de Comunicación Social.

## **1. EL AYUNTAMIENTO DE TOLUCA: DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

Con el objetivo de tener la información necesaria del contexto político, económico y social en las que se desarrollará el Manual Administrativo, este tercer capítulo se integra de la descripción de los antecedentes, la organización administrativa y la situación actual, tanto del Ayuntamiento de Toluca, en general, como de su Unidad de Comunicación Social, en particular. Además incluye algunos aspectos del municipio mexiquense que permitirán comprender la trascendencia de su gobierno como plataforma política de sus colaboradores.

### **1.1 EL MUNICIPIO DE TOLUCA**

El municipio de Toluca, uno de los 125 de que se compone el Estado de México, se localiza al centro de esta entidad, con una extensión de 420.14 kilómetros cuadrados, en la que se estima habitan aproximadamente 815 mil 068 personas.<sup>1</sup> La cabecera municipal es la ciudad de Toluca, capital de la entidad mexiquense, por lo que en ella residen los poderes estatales.

Para el cumplimiento de sus funciones políticas y administrativas, el municipio cuenta con la siguiente división territorial: una ciudad, que es la de Toluca de Lerdo, dividida en 90 Sectores, 24 Delegaciones y 32 Subdelegaciones.

#### **1.1.1. GENERALIDADES**

##### *Toponimia*

Toluca o Tolocan proviene del idioma náhuatl o mexicano y se descompone en los términos *Tolo*, que es el nombre de la deidad epónima que presidía el culto matlazinca, y *can*, desinencia de lugar: “Lugar del dios Tolo”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> H. Ayuntamiento de Toluca, *Plan de Desarrollo Municipal de Toluca 2009-2012*, Toluca, 2009, p. 25.

<sup>2</sup> Alfonso Sánchez García y Alfonso Sánchez Arteché, *Toluca. Monografía Municipal*, Toluca, Instituto

### *Topografía*

En promedio, la altura del municipio es de 2600 msnm. A 2660 se alza la ciudad de Toluca, que por esta razón es la capital estatal más elevada de la República. De sus 24 pueblos, la superan en altura Santiago Tlacotepec y Cacalomacán, con 2840 y 2760 msnm, respectivamente.<sup>3</sup>

### *Relieve*

Presenta diversas formas topográficas que corresponden a dos sistemas terrestres; el de la sierra y el del vaso lacustre o planicie, las cuales son resultado de la actividad tectónica y volcánica.

### *Hidrología*

El río Lerma es la principal corriente de superficie que irriga el valle de Toluca, nace en Almoloya del Río y sigue su curso hacia el norte, desembocando en la presa José Antonio Alzate y Ramírez. Los ríos Xicualtenco o Verdiguél y Tecaxic, le siguen en importancia<sup>4</sup>.

Los sistemas hidrológicos son Terrerillos, El Cano, Agua Bendita y Las Conijeras, además se cuenta con pozos que abastecen a la zona urbana y rural; arroyos, corrientes intermitentes, bordos, lagunas, acueductos y presas de almacenamiento.

### *Clima*

Toluca tiene fama de ser una ciudad fría. El clima es templado subhúmedo, con una temporada de lluvia que va de fines de abril a principios de octubre, con una temperatura promedio de 18°C y una precipitación promedio anual de 800 a 1000 mm.<sup>5</sup>

---

Mexiquense de Cultura, 1999, p. 19.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 34.

<sup>4</sup> H. Ayuntamiento de Toluca, *op. cit.*, p. 24.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 24.

El municipio está regido por un Ayuntamiento, órgano colegiado encabezado por un Presidente Constitucional, quien además dirige la administración municipal. Por lo que, considerando nuestro objetivo general, en el siguiente apartado describiremos los antecedentes, situación actual y funcionamiento de la organización política del gobierno de Toluca, en el que está incluida la Unidad de Comunicación Social.

## **1.2. EL AYUNTAMIENTO: ANTECEDENTES HISTÓRICOS<sup>6</sup>**

De acuerdo con el historiador Aurelio J. Venegas, conforme a lo dispuesto en el artículo 6, capítulo 1°. de la Constitución Política de la Monarquía Española, el 13 de diciembre de 1812, se erigió ayuntamiento en la ciudad de Toluca; pero, no se instaló ese cuerpo sino hasta el 2 de mayo de 1813, y comenzó sus funciones hasta fines de diciembre de 1814.

En este último año, se disolvió en virtud de la orden que comunicó el Virrey Calleja, restableciéndose el sistema de Representación Política que se observaba de 1808: una diputación compuesta de ocho individuos y un tesorero síndico, independientes todos del corregidor subdelegado.

El primer libro de actas de cabildo data de 1815, cuando ya había desaparecido el ayuntamiento sancionado por la Constitución de la monarquía española, es decir, el constitucional. Pero, en 1820, Fernando VII restituyó el orden monárquico constitucional, por lo que Toluca volvió a tener un ayuntamiento legalmente integrado por una constitución política democrática.

A partir de entonces, no volvieron a interrumpirse las funciones edilicias, ya que en 1824, cuando nació el Estado de México, el estatuto provisional para el arreglo del mismo, prescribió que hubiera ayuntamiento en todas las poblaciones de cuatro mil habitantes o más.

---

<sup>6</sup> Alfonso Sánchez García y Alfonso Sánchez Arteché, *op. cit.*, 136.

### **1.2.1. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL AYUNTAMIENTO DE TOLUCA**

El Bando de Gobierno vigente establece en el artículo 20 que el gobierno del municipio está depositado en un cuerpo colegiado denominado Ayuntamiento y la ejecución de sus determinaciones corresponderá al Presidente Municipal, quien preside el Ayuntamiento y dirige la Administración Pública Municipal.

Conforme al Código Reglamentario en su Capítulo Tercero, el Ayuntamiento se integra por:

- I. Un Presidente Municipal;
- II. Tres síndicos, siendo dos de mayoría relativa y uno de representación Proporcional; y
- III. Dieciséis regidores, de los que nueve son de mayoría relativa y siete de representación proporcional.

Las principales atribuciones del Presidente Municipal, como parte de este órgano colegiado, también denominado Cabildo, son las siguientes:

- Presidir y dirigir las sesiones de Cabildo
- Proponer el orden de los asuntos que deben ponerse a discusión en las sesiones de Cabildo;
- Firmar los acuerdos, las actas de las sesiones y la correspondencia oficial
- Representar al Ayuntamiento en los actos solemnes y en las ceremonias oficiales.

Por su parte, los síndicos y regidores están obligados a:

- Formular, en las sesiones Cabildo, las propuestas que juzguen pertinentes;
- Presentar propuestas de reformas, adiciones o derogaciones al Bando Municipal y al Código Reglamentario
- Rendir informes por escrito de las actividades realizadas, cuando sean requeridos por el Ayuntamiento o por el Presidente Municipal;

### **1.3. ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL 2009-2012**

En lo concerniente a la administración municipal, encargada de la ejecución de las políticas y estrategias, debemos destacar que cada Presidente Municipal propone su organigrama, de acuerdo a su propuesta y línea de trabajo, a la consideración del Cabildo. Por lo que cada periodo presidencial puede cambiar la estructura organizacional y legitimarse en el Bando de Gobierno, que se publica cada 5 de febrero, con su correspondiente Código Reglamentario.

Por ello, antes de describir la organización y funcionamiento de la actual administración municipal, es necesario plantear un panorama general de antecedentes electorales, económicos e intereses políticos de Toluca.

#### **1.3.1. CONTEXTO POLÍTICO**

Luego de nueve años de que el Partido Acción Nacional gobernara el municipio, en los comicios del 5 de julio de 2009 Toluca regresó a las filas priístas bajo la dirección de María Elena Barrera Tapia, quien pese a los pronósticos al inicio de su campaña, que la colocaban en una situación desfavorable frente a su principal oponente, Juan Carlos Núñez Armas, ex presidente municipal panista durante el periodo 2000-2003, ganó la elección con 168 mil 355 votos de un total de 305 mil 748<sup>7</sup>, por supuesto considerando que el Revolucionario Institucional lanzó una candidatura común con cuatro partidos: Verde Ecologista de México, Nueva Alianza, Social Demócrata y Futuro Democrático<sup>8</sup>.

Durante su campaña proselitista, la ahora alcaldesa de Toluca generó la expectativa de *cambio* entre los diferentes sectores de la población y los medios de comunicación,

---

<sup>7</sup> Instituto Electoral del Estado de México, *Resultados de la elección de ayuntamientos. Procesos Electorales 2009*, [en línea], México, Dirección URL: [http://www.ieem.org.mx/numeralia/result\\_elect.html](http://www.ieem.org.mx/numeralia/result_elect.html) , [consulta: 28 de noviembre de 2010].

<sup>8</sup> s/a, *Aprueba alianzas Consejo Político Estatal*, [en línea], México, 2 de febrero de 2009, Dirección URL: <http://noticiastoluca.wordpress.com/2009/02/02/va-pri-estado-de-mexico-en-alianza-con-panal-pvem-y-psd/>, [consulta: 28 de noviembre de 2009].

fundamentalmente por el descontento de los habitantes del municipio con los tres gobiernos municipales panistas, acentuado en el último trienio presidido por Juan Rodolfo Sánchez, figura polémica, ya que el 17 de octubre de 2006<sup>9</sup> reubicó a los vendedores ambulantes del Mercado Juárez en terrenos del ex aeropuerto de Toluca, sin dar una solución que convenciera a los afectados, lo cual ocasionó marchas y enfrentamientos con líderes de este sector de la sociedad.

Aunado a ello, al finalizar su gestión, el ex presidente municipal comenzó una serie de remodelaciones en el centro de la ciudad que no pudieron ser concluidas antes del término de su gestión, y que le valieron la crítica social por el gasto y las molestias que representaron.

En este contexto, Barrera Tapia, médica de profesión y hasta antes de la contienda electoral, secretaria de salud estatal, entró a escena mediante una estrategia de empatía, primero con las mujeres, que vieron reflejados sus intereses de género; seguida por los pobladores originarios de la ciudad, pues la familia Barrera es una de las más antiguas y reconocidas de la sociedad toluqueña y, finalmente, con la población más vulnerable, ubicada principalmente en las 24 delegaciones o pueblos, en donde, como servidora pública a lo largo de varios años en el sector salud, realizó acciones que le permitieron estar en contacto directo con la gente.

En casi 60 días de campaña, Barrera Tapia visitó las 24 delegaciones y la mayoría de los 90 sectores urbanos que integran el municipio de Toluca<sup>10</sup>. En reuniones vecinales, recorridos a pie y juntas con organizaciones civiles, la entonces candidata presentó su plataforma de trabajo, en la que planteó cuatro ítems clave: seguridad, empleo, salud y la inclusión ciudadana en la toma de decisiones, de los cuales surgieron los cuatro ejes rectores de la

---

<sup>9</sup> Israel Dávila, “Ambulantes de Toluca se oponen a la reubicación”, [en línea], México, *La Jornada en línea*, México, 19 de octubre de 2006, Dirección URL: <http://www.jornada.unam.mx/2006/10/19/index.php?section=estados&article=041n2est>, [consulta: 28 de noviembre de 2009].

<sup>10</sup> Gaceta Municipal, *Bando Municipal de Toluca 2010*, H. Ayuntamiento de Toluca, 2010, p. 9-14.

actual administración: Toluca Sana, Toluca Emprendedora, Toluca Segura y Toluca Participativa.<sup>11</sup>

Asimismo, firmó ante notario público 15 alianzas con diferentes grupos y organizaciones civiles, además de 24 compromisos con cada una de las delegaciones, las cuales contemplaban resultados y obras tangibles en los primeros 100 días de la administración, en caso de ser electa.

Cabe destacar que la contención del gasto en la estructura administrativa y la canalización de estos recursos a programas sociales fue uno de los principales discursos que la alcaldesa adoptó como lemas de campaña, lo que le valió la simpatía de los votantes, ya que para el 12 de junio, el periódico Reforma publicaba un sondeo de opinión que indicaba que las preferencias electorales la colocaban con una diferencia de 26 puntos por arriba de Núñez Armas, candidato panista, y dejaban totalmente sin aspiraciones a Gerardo Fuentes, aspirante a la alcaldía por el Partido de la Revolución Democrática<sup>12</sup>.

Los pronósticos se reflejaron y validaron claramente en las elecciones del 5 de julio de 2009, en la cuales los toluqueños decidieron que María Elena Barrera Tapia, gobernara el Ayuntamiento y administrara los recursos económicos del municipio, a partir del 18 de agosto.

### **1.3.2. REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA**

Los compromisos de campaña y la crisis nacional anunciada el 7 de mayo por el secretario de Hacienda, Agustín Casterns, justo al iniciar la etapa de proselitismo, cuando sostuvo que México estaba en recesión económica con una contracción del 7% del Producto Interno Bruto (PIB) en el primer trimestre de 2009; así como las declaraciones del titular

---

<sup>11</sup> Programa de Trabajo de la campaña electoral de María Elena Barrera Tapia.

<sup>12</sup> s/a, “En Naucalpan y Toluca aventaja el PRI”, periódico *Reforma*, México, sección Ciudad, viernes 12 de junio de 2009, p. 3.

del Ejecutivo del Estado de México, Enrique Peña Nieto, en las que previó un recorte presupuestal de más de 6 millones de pesos y un escenario complicado para las tesorerías de la entidad y de los municipios<sup>13</sup>, influyeron en los cambios que se generarían al interior de la Administración Municipal de Toluca, los cuales comenzaron al día siguiente en que Barrera Tapia rindió protesta como Presidenta Municipal Constitucional de Toluca.

El 18 de agosto, durante la primera sesión de Cabildo, comenzó la reestructura administrativa. Por mayoría se aprobó la modificación de algunos artículos del Bando de Gobierno y del Código Reglamentario, con lo que se simplificó el organigrama. “Esta propuesta permitirá eficientar los servicios que brinda el Ayuntamiento, agilizar trámites y disminuir el gasto corriente, otorgando calidad y prontitud a las demandas ciudadanas”, argumentó la Presidenta Municipal.<sup>14</sup>

Con un rezago de más de 80 millones de pesos y un adeudo vencido de 40 millones, la administración municipal de Toluca tomó esta medida inmediata a fin de reducir los gastos de operación; además de implantar políticas de austeridad y estrategias para la reestructuración de la deuda<sup>15</sup>.

En la nueva estructura organizacional se redujo el número de direcciones –se unificaron las áreas con asuntos o temáticas compatibles-, las coordinaciones se convirtieron en unidades y se añadió un organismo descentralizado.<sup>16</sup>

A esta reorganización se sumó el adelgazamiento de la plantilla, que se llevó a la práctica al terminar la relación laboral de 200 empleados por terminación de contrato o por tratarse de “aviadores”, además de las plazas *creadas* que prácticamente no tenían

---

<sup>13</sup> s/a, “Prevén en Edomex recorte presupuestal de 6 mdp”, [en línea], México, *notisistema.com*, 3 de septiembre de 2009, Dirección URL: <http://www.notisistema.com/noticias/preven-recorte-presupuestal-de-6-mdp-en-edomex/>, [consulta: 5 de diciembre de 2009].

<sup>14</sup> Unidad de Comunicación Social del Ayuntamiento de Toluca, *El Ayuntamiento de Toluca 2009 - 2012 Celebra su Primera Sesión de Cabildo*, Toluca, 18 de agosto de 2009.

<sup>15</sup> Unidad de Comunicación Social del Ayuntamiento de Toluca, *Finanzas sanas en Toluca, prioridad del gobierno municipal que preside María Elena Barrera*, Toluca, 26 de agosto de 2009.

<sup>16</sup> *Gaceta Municipal, op. cit.*, p. 16.

funciones sustantivas, y de las cuales se podía prescindir, a efecto de reducir las erogaciones por concepto de sueldos.

El Director de Tesorería y Administración, Pedro Mena Alarcón, explicó que “se recibió la plantilla de personal con cinco mil 369 servidores públicos municipales, por lo que la nómina ascendía a 19 millones 494 mil pesos. Sin embargo, la nómina de la segunda quincena de agosto se redujo a 17 millones 563 mil pesos, considerando a los empleados cuyo contrato venció el pasado 17 de agosto, así como los puestos que no se encontraban sustentados en el organigrama”<sup>17</sup>.

Para abril de 2010, tras ocho meses de administración, Mena Alarcón informaba a los medios de comunicación del ahorro mensual de alrededor de seis millones de pesos por concepto del pago de servicios personal, con una plantilla de cinco mil 090 servidores públicos, que incluyó la alta de mil 231 personas y la baja de mil 480, además de la formalización de 260 plazas de policías y 80 de la orquesta sinfónica que en la administración anterior no se registraron en nómina.<sup>18</sup>

### **1.3.3. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL 2009-2012**

De acuerdo con el artículo 3.2 del Código Reglamentario de Toluca, las dependencias de la actual administración son las siguientes:

- I. Secretaría del Ayuntamiento;
- II. Contraloría Municipal;
- III. Dirección General de Tesorería y Administración;
- IV. Dirección General de Seguridad Pública y Gobernación;
- V. Dirección General de Desarrollo Social y Participación Ciudadana;
- VI. Dirección General de Desarrollo Urbano y Obras Públicas;

---

<sup>17</sup> Unidad de Comunicación Social del Ayuntamiento de Toluca, *Sin dinero y con deudas inició la administración municipal de Toluca encabezada por María Elena Barrera Tapia*, Toluca, 31 de agosto de 2009.

<sup>18</sup> Pedro Mena Alarcón, Director General de Tesorería y Administración del Ayuntamiento de Toluca, entrevistado Silvia González Tenorio, periódico *El Sol de Toluca*, Toluca, 5 de mayo de 2010.

- VII. Dirección General de Servicios Públicos y Medio Ambiente;
- VIII. Dirección General de Desarrollo Económico y Regulación del Comercio;
- IX. Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación;
- X. Unidad de Desarrollo Metropolitano; y
- XI. Unidad de Comunicación Social.**

Organismos descentralizados:

- I. El Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia de Toluca;
- II. El Organismo de Agua y Saneamiento de Toluca; y
- III. El Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte de Toluca.

Y como podemos comparar con la organización administrativa anterior: <sup>19</sup>

- I. Secretaría del Ayuntamiento
- II. Tesorería Municipal
- III. Contraloría Municipal
- IV. Dirección General de Gobierno
- V. Dirección General de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad
- VI. Dirección General de Administración
- VII. Dirección General de Desarrollo Social
- VIII. Dirección General de Participación Ciudadana
- IX. Dirección General de Desarrollo Urbano y Obras Públicas
- X. Dirección General de Servicios Públicos
- XI. Coordinación General de Planeación y Evaluación
- XII. Coordinación General de Desarrollo Económico
- XIII. Coordinación General de Medio Ambiente
- XIV. Coordinación General de Urbanismo y Vivienda
- XV. Coordinación General de Comunicación Social**

*Organismos descentralizados*

Agua y Saneamiento

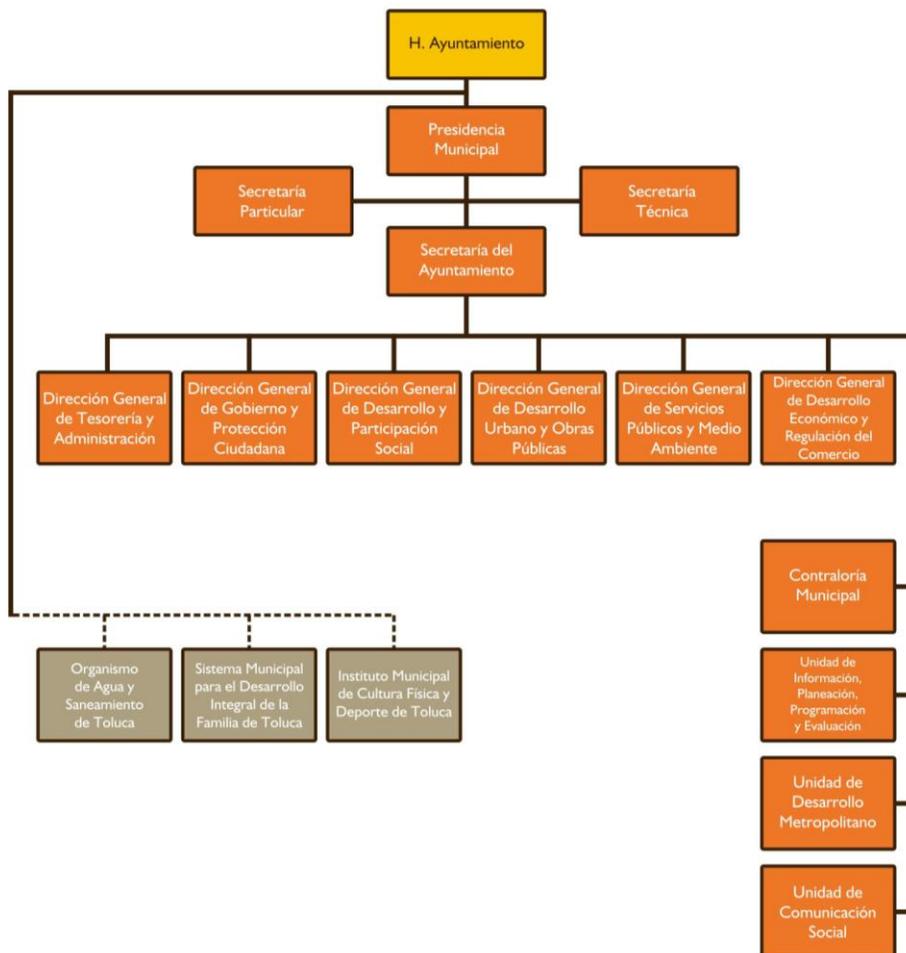
Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia de Toluca

---

<sup>19</sup> Gaceta Municipal, *Bando Municipal de Gobierno Toluca 2009*, H. Ayuntamiento de Toluca, 5 de febrero de 2009, p. 15.

Es posible observar la simplificación de áreas para reducir, en primera instancia funcionarios públicos denominados de confianza –de 15 a 11- en las dependencias. Mientras que a los organismos descentralizados se agregó uno más, debido a que una de las Alianzas firmadas por la entonces candidata, María Elena Barrera Tapia, fue con el gremio deportivo, ante quienes se comprometió a impulsar a nivel profesional y amateur el deporte a través de la construcción de dos unidades deportivas en el territorio toluqueño, además de la creación de un instituto con recursos propios y personalidad jurídica que se abocara a dicha labor.

## ORGANIGRAMA DEL AYUNTAMIENTO DE TOLUCA



Cada una de estas dependencias municipales tiene entre sus principales atribuciones genéricas la realizar sus actividades en forma programada y con base en las políticas, prioridades y restricciones que establezcan el Ayuntamiento y Presidente Municipal; proponer al Presidente Municipal los anteproyectos de programa operativo anual y de presupuesto de egresos que le correspondan; plantear modificaciones administrativas que tiendan a mejorar el funcionamiento de la dependencia; y coordinar entre si sus actividades y proporcionarse la información necesaria cuando el ejercicio de sus funciones así lo requiera.

Ahora bien, hemos podido ubicar que el área de nuestro interés se encuentra en la administración municipal, por lo que a continuación describiremos cómo afectó la reestructuración administrativa del gobierno de Barrera Tapia, tanto a nivel estructural como operativo.

#### **1.4. DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

##### **1.4.1. ANTECEDENTES**

A pesar de que no se tienen registros formales de inicio de operación de la Unidad de Comunicación Social del Ayuntamiento de Toluca, podemos considerar que sus antecedentes se encuentran ligados a la oficina de Comunicación Social del gobierno del Estado de México, ya que es el centro de mando que rige las políticas de comunicación de los municipios, principalmente los que tienen afinidad partidista, como fue por mucho tiempo el Ayuntamiento de Toluca, y que tras nueve años de presidencia panista, nuevamente en 2009 se alineó con el partido en el poder estatal.

Así, tenemos que en marzo de 1960, el gobernador Gustavo Baz Prada encomendó el establecimiento de la primera oficina auxiliar de prensa del Gobierno del Estado de México, que fue la primera en las entidades del país. Nueve años más tarde, durante el

mandato de Juan Fernández Albarrán, la oficina de prensa que operaba en la secretaría particular de la gubernatura alcanzó el rango de Jefatura de Departamento.<sup>20</sup>

En la administración de Carlos Hank González (1969-1975), lo que fuera el Departamento de Prensa se convirtió en Dirección de Prensa y Relaciones Públicas, y en Dirección General en el gobierno de Jorge Jiménez Cantú (1975-1981). En 1982, durante la gestión de Alfredo del Mazo González, se crea la Coordinación General de Comunicación Social<sup>21</sup>, que continúa aún en funcionamiento y “da línea” tanto a dependencias estatales como administraciones municipales, cuidando ante todo la imagen del primer mandatario estatal.

Ahora bien, la función de comunicación en el Ayuntamiento de Toluca se remonta a 1973, en el periodo de gobierno de Arturo Martínez Legorreta, quien autorizó la creación de una incipiente oficina de prensa denominada: Dirección de Información, Sugerencias y Quejas, la cual dependía directamente de la presidencia y se encontraba bajo la dirección de Jorge Mejía Sevilla, quien tiempo después colaboró en “Rumbo”, uno de los periódicos pioneros de la nota local.<sup>22</sup>

Durante casi una década la oficina fue organizando sus funciones elementales; siete servidores públicos conformaban la unidad administrativa encargada de la relación con los medios de comunicación, y se encargaban de elaborar una pequeña síntesis informativa local, boletinar la información de las principales actividades del Ayuntamiento y posteriormente entregarlos en papel en cada una de las redacciones, junto con fotografías impresas, además de gestionar un módulo de atención que se ubicaba en la entrada del

---

<sup>20</sup> Guillermo Garduño Ramírez, “De poder a poder: ¿Comunicación y evaluación del desempeño público?” [en línea], México, *Poder Edomex*, México, 18 de septiembre de 2008, Dirección URL: [http://poderedomex.com/depoderapoder\\_18\\_09\\_08](http://poderedomex.com/depoderapoder_18_09_08), [consulta: 15 de enero de 2010].

<sup>21</sup> *Ibidem*.

<sup>22</sup> Moisés González de la Luz, ex Coordinador de Comunicación Social del Ayuntamiento de Toluca 1982-1985 y 1997-2000, entrevistado por Alma Liliana Díaz Martínez, 18 de junio de 2010.

Palacio Municipal, en donde recibían sugerencias o quejas que eran canalizadas a la dependencia correspondiente<sup>23</sup>.

Tras una revisión documental de la normatividad municipal, se pudo establecer que es en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública Municipal de Toluca de 1985 cuando se formaliza la función de Comunicación Social, al aparecer la Coordinación de Comunicación Social en el capítulo IV artículo 42, el cual establece que esta unidad administrativa es la encargada de difundir a través de distintos medios de comunicación, las disposiciones, acciones, planes y programas del Gobierno Municipal, para lo que contaba con las siguientes atribuciones:

- a) Dar a conocer a través de los medios de difusión, las disposiciones y acciones de las autoridades municipales cuyo contenido sea de interés general.
- b) Utilizar todos los medios de comunicación social para informar permanente, objetiva y oportunamente a la ciudadanía del municipio, sobre las actividades del Ayuntamiento.
- c) Establecer canales de comunicación entre la ciudadanía y las autoridades municipales para fomentar la participación ciudadana.
- d) Propiciar a través de la comunicación social la unidad e identidad de los habitantes del municipio.
- e) En apoyo de la Secretaría del Ayuntamiento, dar publicidad a las disposiciones de carácter general que emanen del Cabildo, en el órgano oficial denominado “Gaceta Municipal”, de publicación mensual.
- f) Generar medios de comunicación interna para los integrantes del Ayuntamiento y de la Administración Pública Municipal.
- g) Las demás que conceda el Presidente Municipal.

---

<sup>23</sup> *Ibidem.*

En 1986, bajo el mandato de Agustín Gasca Pliego, la Dirección de Administración generó el Manual General de Organización de la Administración Pública Municipal, en el que además de las atribuciones antes mencionadas se incluyó la estructura orgánica de la Coordinación.

## **ORGANIGRAMA COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL 1986**



Toluca 1982-1985 y 1997-2000

Los tres departamentos tenían como objetivo:

- Apoyar la mejor realización de programas y campañas ejecutadas por la coordinación, produciendo los elementos gráficos y audiovisuales necesarios.
- Captar y difundir la información que se genera en el municipio y en la entidad coordinando sus acciones con los diferentes medios de comunicación escrita.
- Propiciar el fortalecimiento de la comunicación integral entre las autoridades municipales y la ciudadanía, divulgando por la radio y la televisión las actividades que se realizan por el gobierno municipal.

Para agosto de 2005, el artículo 72 del Reglamento de Funcionamiento para la Administración Pública Municipal de Toluca contenía cambios nominativos y funcionales,

ya que para este año se le otorgó el rango orgánico de Coordinación General, además de que establecía que no sólo se trataba de un flujo de comunicación unidireccional, sino que su propósito era establecer un canal de comunicación permanente y eficaz ente el Ayuntamiento y la comunidad del municipio.

Por lo que respecta a sus atribuciones, la normatividad señalaba:

- Proponer al Presidente las líneas de acción para organizar y supervisar un sistema de comunicación entre el Ayuntamiento y la ciudadanía.
- Informar a la ciudadanía de las diversas actividades que realizan el Presidente Municipal, autoridades municipales y titulares de la Administración Municipal.
- Preparar y ejecutar campañas de difusión de las acciones del gobierno municipal.
- Monitorear la información que se transmita en diferentes medios de comunicación sobre las actividades del Ayuntamiento.
- Formular, difundir y supervisar el cumplimiento del Manual de Imagen Institucional.
- Elaborar y/o revisar y aprobar, en su caso, los aspectos técnicos de las impresiones y publicaciones que realice el Ayuntamiento.

Con Juan Rodolfo Sánchez como Presidente Municipal, en enero de 2007 se determinó que en el Bando de Gobierno se incluyera el desglose de la organización y funcionamiento del gobierno municipal y con ello, desaparecer todos los Reglamentos Municipales generales y particulares de las dependencias, por lo que en su artículo 22 indicaba que la Coordinación General de Comunicación Social formaba parte de las 15 dependencias de la Administración Pública Municipal Centralizada.

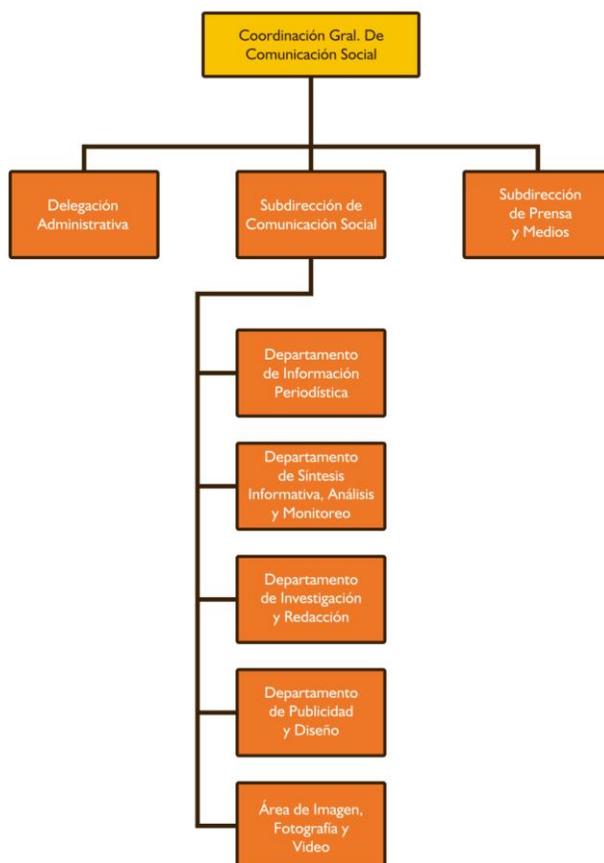
#### **1.4.2. TRANSICIÓN DE COORDINACIÓN A UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

La ex Coordinación General de Comunicación Social contemplaba dos subdirecciones: Comunicación Social, y Prensa y Medios. Según el Manual de Organización del área para el periodo 2006-2009, en la primera recaía la función de enlazar el apoyo para la presentación y difusión de proyectos a través de presentaciones digitales e información procesada, utilizando información tanto documental como de campo. Cabe hacer notar que a pesar de su categoría jerárquica de subdirección, ningún área encontraba subordinada a ella, lo cual administrativa y funcionalmente era incongruente como se puede observar en el organigrama.

Mientras que en la segunda se concentraban cinco áreas con las actividades propias de Comunicación Social: Departamento de Información Periodística; Departamento de Síntesis Informativa, Análisis y Monitoreo; Departamento de Investigación y Redacción; Departamento de Publicidad y Diseño; y el Área de Imagen, Video y Fotografía.

De igual forma, contaba con la delegación administrativa como área de staff y dos asesores que dependían directamente del coordinador, quienes lo apoyaban en sus labores como titular en la atención a medios y la resolución de problemas al interior de la Coordinación.

**ORGANIGRAMA COORDINACIÓN GENERAL  
DE COMUNICACIÓN SOCIAL 2006-2010**



Además tenía una pequeña área que no figuraba en el organigrama: difusión, en la que dos personas se encargaban de enviar oficios a las dependencias municipales que contaban con denuncias ciudadanas publicadas o emitidas en los medios de comunicación.

Por lo que respecta al personal, la plantilla oficial registraba 50 servidores públicos, de los cuales la mayoría se concentraba en las áreas de Síntesis informativa, Análisis y Monitoreo con nueve empleados; y Publicidad y Diseño, con el mismo número de colaboradores. El área encargada de la relación con los medios contaba con cuatro reporteros, de los cuales dos estaban comisionados en el Sistema Municipal DIF Toluca, así como un corrector de estilo, dos fotógrafos, un camarógrafo y un chofer.

Con la reingeniería administrativa planteada y aprobada en Cabildo el 18 de agosto de 2009, la Coordinación de Comunicación Social se convirtió en Unidad de Comunicación Social. Las atribuciones prácticamente no tuvieron cambios sustanciales, ya que según el artículo 3.61 del Código Reglamentario del Municipio de Toluca, al igual que su antecesor en su calidad de Coordinador, el titular de la Unidad de Comunicación Social está obligado a:

- I. Proponer al Presidente Municipal las líneas de acción para organizar y supervisar un sistema de comunicación entre el Ayuntamiento y la población;
- II. Informar a la población de las diversas actividades que realizan el Presidente Municipal, los titulares de las dependencias de la Administración Pública Municipal y otras autoridades del nivel gubernamental;
- III. Preparar y ejecutar campañas de difusión de las acciones del gobierno municipal;
- IV. Monitorear la información que se transmita y publique en los medios de comunicación sobre las actividades del Ayuntamiento y de la Administración Pública Municipal;
- V. Formular, difundir y supervisar el cumplimiento del manual de imagen institucional;
- VI. Elaborar, revisar y aprobar, en su caso, los aspectos técnicos de las impresiones y publicaciones que realice la Administración Pública Municipal; y
- VII. Las demás que le confieran otros ordenamientos.

Como Jefe de la Unidad rindió protesta, Miguel Ángel Fuentes García, comunicólogo que tras su colaboración en el Comité del Partido Revolucionario Institucional en Toluca, participó activamente en la campaña electoral de María Elena Barrera Tapia.

### **1.4.3. SITUACIÓN ACTUAL**

Durante seis meses, Fuentes García dirigió la política de comunicación del Ayuntamiento, y gestó los cambios estructurales de la Unidad, la cual se subdividió en cuatro departamentos: Información Periodística, Publicidad y Diseño, Difusión, y Análisis y Monitoreo.

El departamento de Información periodística atrajo las funciones de imagen, fotografía y video, así como de investigación y redacción. Fueron contratados dos reporteros con las plazas de los que estaban comisionados al Sistema DIF Municipal, quienes reforzaron el área de redacción al reasignar las fuentes interna y permitir que un solo reportero se especializara en las direcciones más grandes y difíciles en el manejo de información.

#### *Reportero 1*

Dirección General de Seguridad Pública y Gobernación

#### *Reportero 2*

Dirección General de Servicios Públicos y Medio Ambiente

#### *Reportero 3*

Dirección General de Desarrollo Económico y Regulación del Comercio

Dirección General de Tesorería y Administración

#### *Reportero 4*

Dirección General de Desarrollo Urbano y Obras Públicas

Dirección General de Desarrollo Social y Participación Ciudadana

El área de difusión se consolidó al contar con tres personas más, que además del Programa de Denuncia Ciudadana, ahora manejan la parte estadística de la Unidad, y

fungen como enlace con la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación, respecto a los avances periódicos del Programa Operativo Anual. Las dos áreas operativas restantes se mantuvieron en las mismas condiciones.

Otro cambio fue la desaparición de las dos subdirecciones con sus respectivas plazas de confianza, motivo por el cual cada departamento se subordinó directamente al Jefe de la Unidad.

Sin embargo, en febrero de 2010, aún con logros en los programas y actividades de comunicación como la gran respuesta ciudadana a la convocatoria para el logotipo de la administración municipal, el incremento de boletines enviados diariamente a los medios, el inicio de una gaceta informativa caricaturizada, dirigida a los sectores marginales de la población, Miguel Ángel Fuentes García, fue relevado.

Fernando Durán Rosas, ex Coordinador de Comunicación Social de la delegación estatal del Instituto Mexicano del Seguro Social y titular de Relaciones Públicas de la campaña política de Ernesto Némer Álvarez a la diputación federal, tomó las riendas de la Unidad, tras rendir protesta ante Cabildo el 16 de febrero, y fue el encargado de formalizar la reestructuración administrativa de la Unidad.

Así, bajo las órdenes de los dos titulares de la Unidad, ésta logró justificar el número de personal y evitar que el adelgazamiento de la plantilla trastocara sus funciones. Por lo que hasta la fecha, en la que las autoridades municipales han anunciado que las salidas de servidores públicos ya no obedecen a la reestructuración orgánica, sino a la dinámica propia del área de recursos humanos, la Unidad de Comunicación Social mantiene a sus 50 colaboradores, distribuidos en los cuatro departamentos, la jefatura general y la delegación administrativa.

Con la ayuda de un cuestionario (Ver ANEXO 1) que se aplicó a todos los colaboradores del departamento se logró recabar la información de las principales funciones, las cuales se describen a continuación:

Área	Puesto funcional	Personal anterior	Funciones
Información Periodística	Jefe	1	Organizar y supervisar el trabajo periodístico. Proponer temas de difusión del quehacer institucional
	Reportero	4	Redacción de boletines.
	Fotógrafo	2	Toma y edición de fotografías.
	Camarógrafo	1	Toma y edición de videos.
	Corrector de estilo	1	Corrección de boletines y textos.
	Chofer	1	Conducir al equipo de prensa a los actos institucionales que se realizan fuera del Palacio Municipal.
Delegación Administrativa	Delegado	1	Planear, controlar y supervisar los recursos materiales, económicos y humanos.
	Secretaria	1	Apoyar las actividades del delegado.
	Auxiliar	2	Apoyar las actividades del delegado.
Diseño y Publicidad	Jefe	1	Recibir y coordinar la realización de los trabajos solicitados por otras áreas
	Diseñador	6	Proponer y ejecutar diseños.
	Rotulista	2	Colocar estampados sobre superficies planas.
Síntesis y Monitoreo	Jefe	1	Coordinar la realización de la síntesis informativa y el análisis de prensa. Proponer estrategias con base en los análisis de información.
	Monitorista	8	Revisar y ubicar en medios electrónicos e impresos la emisión o publicación de notas de interés para el gobierno municipal.
Difusión	Jefe	1	Supervisar el Sistema de Respuesta Ciudadana.
	Auxiliares	4	Apoyar las actividades del Sistema de Respuesta Ciudadana.
Jefatura	Jefe de Unidad	1	Toma de decisiones e implementación de estrategias de comunicación.
	Asesor	1	Realizar estudios sobre situaciones políticas, económicas y sociales que impacten las estrategias de comunicación del gobierno municipal.
	Secretario Particular	1	Llevar la agenda del Jefe de la Unidad. Apoyar las actividades del Jefe de la Unidad.
	Secretaria	2	Asistir al Jefe de la Unidad.
<b>Total</b>		50	

En este contexto, la ingeniería administrativa ejercida a través de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación solicitó a la Unidad de Comunicación Social, la actualización tanto del Manual de Organización como del Manual de Procedimientos, acorde a su nuevo organigrama funcional, a efecto de formalizar su estructura.

## 2. FUNCIONAMIENTO DE LAS UNIDADES DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Ahora entraremos al terreno de las unidades de Comunicación Social, considerando que en estas áreas se presenta un proceso concreto de comunicación entre instituciones, medios de comunicación y sociedad, en el cual se conjugan materias y técnicas afines a *la Comunicación* como el periodismo, las relaciones públicas, la publicidad, la propaganda, el análisis de contenido, la comunicación organizacional, entre otras; pero, sin perder de vista que al igual que otras áreas administrativas se les asignan recursos humanos, materiales y presupuestales, y requieren organizar sus labores para conseguir sus objetivos.

En este capítulo se expondrá un breve recuento de la evolución de las unidades de Comunicación Social en México y se describirá su función como enlace directo de las instituciones con los medios de comunicación, en la búsqueda de legitimar socialmente las acciones y políticas institucionales.

Las unidades de Comunicación Social pueden estar en áreas de las organizaciones gubernamentales, políticas, civiles o religiosas que lleven a cabo actividades de interés social. Su función es emitir información en forma sistematizada, oportuna, ágil y veraz, con el fin de informar, persuadir, convencer y crear consensos respecto del ejercicio de una actividad pública<sup>24</sup>.

Estas oficinas funcionan como voceras oficiales; los mensajes que de ellas emanan expresan la postura institucional ante algún acontecimiento particular; por ende, la información que difunden debe ser fidedigna, ya que cualquier error repercute directamente tanto en la reputación de la organización, como en la de sus integrantes.

Raúl Rivadeneira Prada dice que su objeto es procesar datos de la fuente con criterio

---

<sup>24</sup> Nora Santacruz Chavando, *Organización de Unidades de Comunicación. Guía de estudio*. México, UNAM/FCPyS SUA, 2004, p. 21.

periodístico para distribuir los mensajes entre los medios de comunicación. Lo hacen ordinariamente a través de los boletines de prensa, comunicados, declaraciones y organización de conferencias de prensa.<sup>25</sup>

Por su parte, Eloy Caloca establece que “las Direcciones o Coordinaciones de Comunicación Social, a través de las técnicas de difusión y relaciones públicas son las encargadas de informar a la sociedad de todos aquellos programas y servicios que el gobierno presta a sus gobernados”.<sup>26</sup>

Su objetivo es mantener informado al pueblo acerca de su actuación; “cualquier gobierno que se considere democrático y legítimo debe ser visible”<sup>27</sup>, responder a los cuestionamientos ciudadanos y satisfacer sus demandas, rendir cuentas del uso de recursos y de igual forma, de los resultados de su aplicación. Además de recoger opiniones para reorganizar su estructura interna en la permanente búsqueda de beneficios públicos.

Las unidades de Comunicación Social generalmente están relacionadas con el quehacer gubernamental porque en las instituciones públicas es donde se ejerce con mayor claridad su actividad<sup>28</sup>. No obstante, no son privativas del aparato Estatal: sindicatos, asociaciones civiles, religiosas, educativas y organizaciones privadas la utilizan para legitimar su actuación ante sus actuales y potenciales integrantes, o de aquellos públicos que están involucrados directa o indirectamente en su actividad.

En la iniciativa privada también han cobrado importancia estratégica; pero, por lo general la comunicación al interior la ejercen los departamentos de recursos humanos; las campañas de publicidad, las áreas de mercadotecnia, y la vinculación con los medios de

---

<sup>25</sup> Raúl Rivadeneira Prada, *Periodismo. La teoría general de los sistemas y la ciencia de la comunicación*, México, Trillas, 1977, primera edición, p. 83.

<sup>26</sup> Eloy Caloca Carrasco, *Periodismo y comunicación*, México, Material Didáctico, 1990, p. 86.

<sup>27</sup> Edgar Tello Vaca, “Comunicación, sociedad y gobierno en el Estado de México”, [en línea], *Razón y Palabra*, núm.1, México, enero- febrero 1996, Dirección URL: <http://www.razonypalabra.com>, [consulta: 17 de abril de 2009]

<sup>28</sup> Nora Santacruz Chavando, *op. cit.*, p. 21.

comunicación, las oficinas de Relaciones Públicas.

Por ello, desde mi perspectiva las unidades de Comunicación Social son los órganos de vinculación entre los integrantes de las instituciones y su entorno; representan la estructura administrativa que las organizaciones establecen para difundir su quehacer a través de los medios de comunicación; en ellas se coordina el “manejo de la imagen institucional” en la que se exaltan las fortalezas y se minimizan o se omiten las debilidades para que la sociedad comulgue con las decisiones políticas que se tomen, así como sus repercusiones.

A pesar de que su fin es legitimar el trabajo institucional, coincido con Raymundo Riva Palacio y Francisco Hernández Lomelí en la afirmación de que en México debido a impedimentos de orden histórico y estructural, la difusión de información no es lo más importante de su oficio, “sino la protección de la imagen de sus superiores, que no la de la institución”.<sup>29</sup>

## **2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS EN MÉXICO**

Los antecedentes en México de estas unidades de comunicación social se remontan a 1885, durante el imperio de Maximiliano, cuyo cortesano Ollivier Rességuier por instrucciones de Stefan Herzfeld planeaba la creación de un gabinete mexicano de prensa, según lo refiere Rafael González Castañeda<sup>30</sup>.

En esa misma época, Francisco Zarco, Ignacio Manuel Altamirano y Guillermo Prieto fungían como portavoces de opinión pública del entonces presidente Benito Juárez. Durante el porfiriato, el director del periódico “El Imparcial, Rafael Reyes Spíndola,

---

<sup>29</sup>Francisco Hernández Lomelí, “Las oficinas de comunicación social en México”, *Comunicación y Sociedad*, núm. 25-26, México, Universidad de Guadalajara, septiembre 1995-abril, 1996, p.69.

<sup>30</sup> Manuel Chaires García, *La Coordinación Nacional de Comunicación Social del Instituto Federal Electoral: el Departamento de Monitoreo*, México, UNAM/FCPyS, 2000, p. 7.

utilizaba este medio para transmitir los pensamientos y las tesis del gobierno<sup>31</sup>.

Sin embargo, es hasta 1928, bajo el mandato de Plutarco Elías Calles, cuando se comienza a esbozar un área específica de carácter institucional que se encargara de las relaciones con la prensa: la Secretaría de Propaganda y Publicidad,<sup>32</sup> la cual tuvo como objetivo difundir y propagar la convocatoria para la Convención Nacional que daría surgimiento al Partido Nacional Revolucionario (PNR). Un año más tarde, se transformó en la Secretaría de Prensa de la Convención Nacional del PNR, sus funciones consistían en hacer declaraciones ante la prensa, coordinar las campañas políticas del partido y todo aquello relacionado con la propaganda y la publicidad.

En 1931, cuando Lázaro Cárdenas desempeñaba el cargo de secretario de Gobernación durante el mandato de Pascual Ortiz Rubio, se crea la Dirección General de Información, considerada como la primera oficina de comunicación al interior de una dependencia gubernamental. El papel de esta área era reunir la información del resto de las dependencias, en donde había un reportero-burócrata que por la tarde se concentraba en las oficinas de la propia dirección para escribir su informe y más tarde emitir un boletín de carácter institucional. Pero, tras dejar Cárdenas la Secretaría en 1933, para ocupar la Secretaría de Guerra de Abelardo Rodríguez, la oficina se desatiende.<sup>33</sup>

Como presidente de México, Cárdenas publica en el Diario Oficial de la Federación (en adelante DOF) del 17 de agosto de 1936, la creación de la Dirección General de Publicidad y Propaganda dependiente de la Secretaría de Gobernación, con el propósito de “centralizar el control de los medios de difusión estatales, además de justificar, explicar y difundir las acciones del Poder Ejecutivo”<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> Elia Sánchez González, *Oficinas de comunicación social gubernamentales y el control de la información*, México, UNAM/FCPyS, 1997, pp. 39-40.

<sup>32</sup> Nora Santacruz Chavando, *op. cit.*, pp. 29-30.

<sup>33</sup> Nephtalí Celis García, *El poder de la comunicación. La comunicación y el poder*, México, Porrúa, 2007, p. 17.

<sup>34</sup> Francisco Hernández Lomelí, *op. cit.*, p.59.

Las funciones de esa instancia eran: dar a conocer la versión oficial a la prensa nacional y extranjera de los acontecimientos en los que intervenía el gobierno mexicano, así como dirigir y administrar la publicidad y la propaganda oficial, la administración de las radiodifusoras estatales, la edición de películas, el servicio editorial y otras.

Cabe destacar que no era una instancia de diálogo o de participación social, tenía carácter vertical y censor<sup>35</sup>, y constituye el inicio formal del sistema de comunicación e información de las oficinas de prensa actuales.

A finales de ese mismo año -31 de diciembre de 1936-, Cárdenas modificó la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado para convertir la dirección en Departamento de Publicidad y Propaganda a cargo del Ejecutivo, con lo que adquirió un rango superior en la administración pública federal y a partir de entonces se ejerció control y vigilancia de la información difundida en todo el país<sup>36</sup>, convirtiéndose en un intermediario entre el Presidente de la República y los grandes diarios de la época, así como los corresponsales extranjeros. En esta etapa los boletines se consolidaron como política de información ya que su uso se extendió considerablemente.

Con Manuel Ávila Camacho en el poder desaparece el Departamento de Publicidad y Propaganda de acuerdo con la reforma de la Ley de Secretarías y Departamentos del Estado del 30 de diciembre de 1939, es entonces que la Secretaría de Gobernación retoma las funciones de la extinta oficina. Posteriormente, se nombró un reportero por dependencia, todos ellos estaban coordinados por el reportero de la Presidencia, quien además difundía la información a los periodistas<sup>37</sup>.

Sin embargo, a fin de crearle una imagen sólida al presidente, en 1940 se establece la Dirección General de Información dependiente de la Secretaría de Gobernación y bajo la

---

<sup>35</sup> *Ibid.*, p.61.

<sup>36</sup> *Ibid.*, p.62.

<sup>37</sup> Elia Sánchez González, *op. cit.*, pp. 46-47.

tutela de José Altamirano, con la visión de tener mayor penetración de la prensa. Además, como lo menciona Fátima Fernández Christlieb, es en este periodo que se generalizan de forma rudimentaria las oficinas de prensa:

Pero el evento más importante en materia de comunicación durante este sexenio fue el establecimiento de oficinas de prensa en cada institución federal (secretarías, departamentos, etcétera), con el fin de elaborar boletines que serían repartidos a los periódicos para difundir la versión oficial de los hechos nacionales. Esta información boletinada constituye, junto con las declaraciones a los reporteros, el contenido exclusivo de las primeras páginas de los diarios en cuanto a información nacional.<sup>38</sup>

Hacia 1946, en el sexenio de Miguel Alemán Valdés, se establece la Oficina de Prensa y Relaciones Públicas de la Presidencia de la República y se consolida la proliferación de las oficinas especializadas de comunicación en las dependencias. Los funcionarios, de forma directa o a través de las oficinas de prensa, corrompen a los medios de comunicación para salvaguardar su imagen, por ello “se establecieron, en el diario acontecer periodístico, los “pagos extraordinarios” y periódicos para los periodistas. A la vez hubo represiones abiertas e inclusive “accidentes” de los que eran víctima los periodistas críticos.”<sup>39</sup>.

Alemán Valdés instauró en 1952 el “Día de la Libertad de Prensa” el 7 de junio. A partir de entonces en esta fecha empezaron a reunirse año tras año con el Presidente: editores, directores, gerentes de diarios, revistas, y demás actores mediáticos para emitir discursos en pro de la “libre expresión de las ideas”.

Desde entonces, la relación del Estado con la prensa, la política de comunicación gubernamental, las oficinas de comunicación social y sus titulares, han jugado un papel importante como forjadores de imagen en los propios medios de información, por lo menos ante los ojos de la sociedad lectora de noticias.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Francisco Hernández Lomelí, *op. cit.*, p.63.

<sup>39</sup> Karin Bohmann, *Medios de comunicación y sistemas informativos en México*, México, Patria, 1986, p. 77.

<sup>40</sup> Elia Sánchez González, *op. cit.*, p. 50.

La política de comunicación de Luis Echeverría se enfocó principalmente en los actos de gobierno, logrando inclusive una proyección de la imagen presidencial a nivel internacional, debido a la conjunción de un equipo de Prensa y Relaciones Públicas integrado por Fausto Zapata, Mauro Jiménez Lazcano y Manuel Alonso.<sup>41</sup>

Pero, fue José López Portillo quien puso en marcha una ambiciosa reforma jurídica con el fin de establecer nuevas reglas en la relación entre gobierno, medios de comunicación y sociedad, la cual inició con la sustitución de la Ley de Secretarías por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF).

Esta disposición jurídica asignó a la Secretaría de Gobernación una nueva función “formular, regular y conducir la política de comunicación social del Gobierno Federal y las relaciones con los medios masivos de comunicación”, según el artículo 27 de la propia LOAPF. Cabe resaltar que por primera vez se introduce el concepto de comunicación social en la legislación.<sup>42</sup>

En su primer informe de gobierno, José López Portillo mencionó:

...la información es la materia prima para programar, presupuestar, evaluar y controlar permanentemente nuestros actos y sus consecuencias y, sin interrumpir la marcha, corregir el sendero. La información útil y accesible nos permitirá sustentar una comunicación social continua y veraz entre representantes y representados, como única base sólida de la trascendencia de la participación popular que nos lleve a todos a interesarnos en lo importante, y a subsanar los defectos de las noticias que con frecuencia oscilan entre el gris y el amarillo y sólo desinforman.<sup>43</sup>

Jesús Reyes Heróles, en su calidad de secretario de Gobernación y tras anunciar la

---

<sup>41</sup> *Ibid.*, p. 52.

<sup>42</sup> Francisco Hernández Lomelí, *op. cit.*, p.64.

<sup>43</sup> Dirección de Servicios de Investigación y Análisis. Subdirección de Referencias Especializada, *Informes Presidenciales. José López Portillo*, [en línea], México, 2006, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/cedia/sia/re/RE-ISS-09-06-15.pdf>. [consulta: 7 de febrero de 2011].

Reforma en Chilpancingo, Guerrero, llegaría incluso a distinguir entre información de “hechos” e información de “juicios”, ubicando a esta última como responsabilidad de las principales corrientes existentes en el país, lo que suponía una restricción en sus líneas editoriales, así como una apertura significativa de los medios a las opiniones provenientes de las diversas fuerzas políticas y organizaciones sociales del país.<sup>44</sup>

El 6 de diciembre de 1977, como parte de este “nuevo modelo de comunicación”, se adicionó al artículo 6º constitucional la siguiente frase “El derecho a la información será garantizado por el Estado”. Ese mismo año, la Dirección de Prensa y Relaciones Públicas pasó a ser la Dirección General de Información y Relaciones Públicas de la Secretaría de Gobernación.

El esquema informativo del gobierno mexicano provocó un rápido aumento en las partidas presupuestales para las oficinas de comunicación social. De acuerdo con Scanella, en 1978 les fueron asignados poco más de 200 millones de pesos; tres años después la cantidad era de 1967 millones de pesos.<sup>45</sup>

Durante este sexenio, se desató la polémica en los medios de difusión acerca del nuevo orden mundial de la información y la comunicación, así como las expectativas sociales provocadas por la nueva reforma política mexicana. Los dueños de los medios sostuvieron su posición a favor de la no reglamentación. “En 1980 se llevaron a cabo 20 audiencias públicas para conocer la opinión de la ciudadanía sobre la futura reglamentación del artículo sexto”<sup>46</sup>, las cuales no fructificaron.

Otro hecho fue destacado, en 1980 López Portillo encargó a un grupo de investigación de la Presidencia de la República que realizara un estudio sobre la situación de los medios de comunicación en México, cuyo fin era desarrollar una iniciativa de Ley General de

---

<sup>44</sup> Roberto Gutiérrez López, *Información y Democracia. Los medios de comunicación social y su influencia sobre la política. El caso de México*. México, Ediciones Pomares-UAM Azcapotzalco, 2005, p. 52.

<sup>45</sup> *Ibid.*, p.65.

<sup>46</sup> Elia Sánchez González, *op. cit.*, p. 55.

Comunicación Social. La revista *Proceso* publicó un resumen en 1981; y tras otro debate, nuevamente los intereses de los medios privados ponderaron por encima del derecho a la información<sup>47</sup>.

La última modificación jurídica que en materia de comunicación social realizó López Portillo fue el cambio de denominación de la Dirección General de Información y Relaciones Públicas. Mediante un acuerdo presidencial, esta dirección se convirtió en Coordinación General de Comunicación Social y pasó a depender de la Oficina de la Presidencia de la República<sup>48</sup>.

Miguel de la Madrid pretendió que la comunicación social del gobierno federal fuera manejada desde la Secretaría de Gobernación con la creación de una Subsecretaría para la atención a los medios de comunicación y áreas de comunicación social de las entidades<sup>49</sup>.

En 1983, se creó la Dirección General de Comunicación Social de la Presidencia de la República, bajo el argumento de informar oportunamente sobre las acciones que realizaba el primer mandatario de la Nación y planear y ejecutar campañas de difusión en los medios de comunicación<sup>50</sup>.

Como parte de ese proyecto de comunicación gubernamental se instauró la Unidad de la Crónica Presidencial, a la cual se le asignó como función primordial cuidar y fortalecer la imagen del titular del Poder Ejecutivo mediante la información continua de sus acciones. “La Unidad de la Crónica Presidencial es la culminación del modelo de comunicación gubernamental iniciado en 1936 por Lázaro Cárdenas”<sup>51</sup>.

El gobierno de Miguel de la Madrid también contempló retomar el debate inconcluso

---

<sup>47</sup> *Ibid.*, p. 55-58.

<sup>48</sup> Francisco Hernández Lomelí, *op. cit.*, p.65-66

<sup>49</sup> Elia Sánchez González, *op. cit.*, p. 59.

<sup>50</sup> Diario Oficial de la Federación, *Acuerdo por el que se crea la Dirección General de Comunicación Social de la Presidencia de la República*, [en línea], México, 31 de enero de 1983, Dirección URL: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_to\\_imagen\\_fs.php?cod\\_diario=206329&pagina=3&seccion=031](http://www.dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?cod_diario=206329&pagina=3&seccion=031) de enero de 1983, [consulta: 17 de abril de 2010].

<sup>51</sup> Francisco Hernández Lomelí, *op. cit.*, p.67.

sobre la reglamentación del artículo sexto constitucional, por lo que en mayo de 1983 empezó el Foro Nacional de Consulta Popular sobre Comunicación Social; sin embargo, no tuvo la repercusión esperada.

Al llegar Carlos Salinas de Gortari al poder se reforzó la importancia de la Oficina de la Presidencia en el manejo de las funciones comunicativas, desplazando a la Secretaría de Gobernación, que históricamente había cumplido con esa función.

Salinas de Gortari anunció en enero de 1993 una nueva relación entre las OCS y los medios de comunicación. La medida más importante que se tomó fue una reducción de 50% en los presupuestos de esas oficinas. El anuncio presidencial puso en evidencia que la elaboración de boletines de prensa, la asignación discrecional de publicidad y el manejo de apoyos económicos a los medios de comunicación eran las funciones de facto de las OCS y, por esa razón, su función social quedaba en entredicho, provocando su descrédito.<sup>52</sup>

En este periodo, además de la emisión de los Lineamientos para la Aplicación de los Recursos Federales Destinados a la Publicidad y Difusión, y en General a las Actividades de Comunicación Social, en los que se determinó que los pagos que realizaran las dependencias públicas para los efectos de publicidad y comunicación social deberían efectuarse mediante cheques nominativos y justificarse mensualmente ante la Contraloría General de la Federación, se anunció que no habría más erogaciones del fondo oficial para el pago de gastos de terceras personas en las giras nacionales e internacionales del presidente.<sup>53</sup>

En materia administrativa se estableció el salario mínimo profesional de reporteros y reporteros gráficos<sup>54</sup> y a través del programa Solidaridad se les otorgaron créditos individuales para la construcción o adquisición de vivienda con tasas preferenciales, así

---

<sup>52</sup> *Ibidem.*

<sup>53</sup> Elia Sánchez González, *op. cit.*, p. 62-67.

<sup>54</sup> Diario Oficial de la Federación, *Salarios mínimos generales y profesionales que estarán vigentes a partir del 1º de enero de 1992*, [en línea], México, 4 de diciembre de 1991, Dirección URL: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_to\\_imagen\\_fs.php?cod\\_diario=205159&pagina=0&fecha=04/12/1991](http://www.dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?cod_diario=205159&pagina=0&fecha=04/12/1991), [consulta: 4 de diciembre de 1991].

como un fondo de becas para sus hijos.

Cabe mencionar que en dos ocasiones Carlos Salinas de Gortari propuso liquidar la Productora e Importadora de Papel S.A. (PIPSA), empresa que desde el gobierno de Lázaro Cárdenas fungió como surtidora de esta materia prima al sector editorial y que fue considerada como una amenaza a libertad de expresión<sup>55</sup>.

Sin embargo, ante la negativa de los directores de varios periódicos, bajo el argumento de que no estaban listos para enfrentar las fuerzas del libre mercado, Salinas decidió no cerrarla y permitir únicamente la importación del papel. Este hecho, puso de manifiesto las limitaciones de negociación política con el gobierno por parte de los dueños de los medios.

El 7 de junio de 1995, Ernesto Zedillo planteó lo que sería la postura de su sexenio en torno a la reglamentación de la comunicación social, es decir, el derecho a la información y la relación con los medios de comunicación: “La autorregulación es preferible al costo político que supone limitar o constreñir el derecho a la información. Para la sociedad, es más útil que de ella surja un código de ética que dé vigencia a los postulados de los artículos sexto y séptimo constitucionales”. En su mandato no se articuló una política consistente de comunicación<sup>56</sup>.

Una de las aportaciones de Zedillo fue la introducción de la figura de vocero, ya que en 1996 se dio posesión a Carlos Almada López como Director de Comunicación Social y Vocero de la Presidencia de la República, función hasta entonces no prevista en el gobierno federal.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Jorge Medina Viedas, “Los medios y el gobierno. Una trayectoria de sobresaltos” [en línea], *etcétera@política y cultura en línea*, México, 1993, Dirección URL: <http://www.etcetera.com.mx/1999/352/jmv352.html>, [consulta: 8 de febrero de 2011].

<sup>56</sup> Alonso Urrutia y Claudia Herrera, “Derecho a la información, un diferenciado de 24 años; Ley Mordaza, la principal acusación”, [en línea], *La Jornada en línea*, México, 30 de mayo de 2001, Dirección URL: <http://www.jornada.unam.mx/2001/05/30/01In1pol.html>, [consulta: 25 de octubre de 2009].

<sup>57</sup> Sala de Prensa de la Presidencia de la República, *En el salón Manuel Avila Camacho de la residencia*

El 4 de enero de 2001 se publicó en el DOF el acuerdo por el que la Dirección General de Comunicación Social se dividió en dos coordinaciones: la General de Comunicación Social y la General de Opinión Pública e Imagen.

La Coordinación General de Comunicación Social tenía como funciones:

- a) Prestar a la ciudadanía y a los medios de comunicación, los servicios informativos de la Presidencia.
- b) Ser vocero del Titular del Ejecutivo Federal;
- c) Coadyuvar con la Secretaría de Gobernación en la elaboración de las estrategias de Comunicación Social de las dependencias de la Administración Pública Federal.

En tanto que la Coordinación General de Opinión Pública e Imagen se encargaría de:

- a) Diseñar y desarrollar las estrategias de comunicación no noticiosa de la Presidencia de la República.
- b) Planear, desarrollar y elaborar estudios de Opinión Pública.
- c) Establecer lineamientos de imagen de la Presidencia de la República y, en colaboración con la Secretaría de Gobernación, de la Administración Pública Federal, generar información para la toma de decisiones sobre medios de comunicación y Opinión Pública.

La Coordinación de Comunicación Social del gobierno de Vicente Fox Quesada cambió de titular, al igual que en el sexenio precedente, en cuatro ocasiones. Con resultados no favorables para el primer mandatario de la Nación.

---

*oficial de Los Pinos, el Primer Mandatario de la Nación dio posesión al licenciado Carlos Almada López, como Director General de Comunicación Social y Vocero de la Presidencia de la República, [en línea], México, 2 de enero de 1996, Dirección URL: <http://zedillo.presidencia.gob.mx/pages/disc/ene96/02ene96-1.html>, [consulta: 2 de mayo de 2010].*

Pero es en este gobierno cuando se aprueba una normatividad que hasta la fecha rige la información oficial pública: la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, la cual garantiza el acceso de toda persona a la información en posesión de los Poderes de la Unión<sup>58</sup>, y se crea el Instituto Federal de Acceso a la Información.

## 2.2. FUNCIONES

Las Unidades de Comunicación Social conforman uno de los departamentos fundamentales dentro de las organizaciones e instituciones debido a la función estratégica que ha adquirido en nuestra sociedad la labor de informar y de asentar una imagen adecuada y acorde a la realidad de la institución en la mente de los públicos objetivos.

Es por ello que las unidades de comunicación tienen el objetivo de crear consensos que les permitan legitimar la actuación del ente del que forman parte, a través de los medios de comunicación, lo cual las obliga a adecuar su labor a las necesidades de éstos. De forma simultánea son asesoras para el diseño de las políticas del organismo en cuestión.<sup>59</sup>

En este punto cabe señalar que en las grandes sociedades es difícil sino es que imposible alcanzar un acuerdo de la totalidad de la población, por lo que considero que como lo expresa el modelo gestión de la comunicación gubernamental de Mario Riorda, el consenso debe conceptualizarse, más allá de su acepción cuantificada y simplificada numéricamente, como una contrafuerza frente a las potencialidades de división de intereses y creencias divergentes, y adaptado a cada circunstancia, tiempo y lugar.<sup>60</sup>

En sus palabras: “es una búsqueda de acuerdos políticamente operantes centrados en la idea de que si bien puede haber (y de hecho probablemente siempre existan) grupos en

---

<sup>58</sup> Nora Santacruz Chavando, *op. cit.*, p. 31.

<sup>59</sup> *Ibid.*, 39.

<sup>60</sup> Mario Riorda, “Hacia un modelo de comunicación gubernamental para el consenso” en *La construcción del consenso. Gestión de la comunicación gubernamental*, Buenos Aires, La Crujía Ediciones, p.20.

los márgenes del consenso, o bien, fuera de éste, las políticas de un gobierno deben ser aceptadas socialmente por la mayor cantidad de personas”.<sup>61</sup>

Así, para cumplir esta función consensual, las unidades de Comunicación Social centralizan la información, crean mecanismos de selección, y ponen a disposición de los periodistas las herramientas a efecto de que trabajen en condiciones óptimas la información emitida.

Fernando Martín Martín menciona que el objetivo de estas áreas es crear, coordinar, analizar, desarrollar, difundir todas y cada una de las acciones de gestión informativa ya sea interna o externa que la institución necesita difundir a través de los medios de comunicación.

Y para alcanzar mayor eficacia es muy necesario que las unidades de Comunicación Social aporten a cada medio el material que precisa. A la prensa le puede bastar con un fax o correo electrónico lleno de datos y unas declaraciones impresas, pero la radio necesita sonido de la temática que la oficina de prensa pretende colocar. Y la televisión, lógicamente, requiere imágenes.

Este mismo autor menciona dos tareas básicas:

- 1. Organización accesible.** La capacidad de la institución de convertirse en referencia de los medios de comunicación. Para lo cual, es imprescindible que el jefe de prensa mantenga buenas relaciones con los profesionales de los medios, además de transmitir los mensajes con rapidez, eficacia y oportunidad.
- 2. Mensaje comprensible.** Los directores deben marcarse como meta obtener ser comprensibles en torno a los mensajes que envían a los medios con el fin de que éstos sean capaces de transmitirlos a la sociedad sin distorsiones y como mejor convenga a la institución y a sus colaboradores.

---

<sup>61</sup> *Ibid.*, p. 19.

Saldívar Chávez comenta que las funciones de estas unidades en el ámbito público y de gobierno en nuestro país son<sup>62</sup>:

- a) Informar a la sociedad y a la opinión pública lo relacionado con el quehacer inherente a la institución, mediante programas generales de difusión en los medios de información propios, locales, nacionales e internacionales en el ámbito de su competencia.
- b) Emitir comunicados, acuerdos, avisos y convocatorias de carácter oficial.
- c) Establecer procedimientos necesarios para apoyar la labor de los representantes de los medios de comunicación (información impresa y electrónica)
- d) Analizar y evaluar el impacto que la información institucional tiene en la comunidad y en la opinión pública.
- e) Coordinar sondeos de opinión y evaluar esta información.
- f) Desarrollar y proveer servicios de información institucionales a los medios de comunicación.
- g) Coordinar los programas de publicaciones de la institución y de sus órganos administrativos.
- h) Registrar, analizar, evaluar y procesar la información que difundan los medios de comunicación, referente a las actividades de la dependencia.
- i) Coordinar la producción de las campañas de información y difusión de la institución, y en su caso, la contratación de medios impresos y audiovisuales nacionales y extranjeros.
- j) Formular programas de comunicación social de la dependencia.
- k) Coordinar las acciones de enlace para efectos del cumplimiento de Transparencia, a partir de la aplicación de la Ley Federal de Acceso a la Información Pública Gubernamental.

### **2.3. ESTRUCTURA**

Con el propósito de lograr sus objetivos las unidades de Comunicación Social deben

---

<sup>62</sup> María Antonieta Saldívar Chávez, *La comunicación como política, programa y acción. Hacia un modelo integrado de comunicación social para las instituciones públicas y el gobierno*, México, UNAM/FCPyS, 2005, pp. 51-52.

ocupan lugares privilegiados dentro del organigrama de la organización. Los estudiosos del tema concuerdan en que el departamento de comunicación debe situarse en los niveles superiores, en situación equiparable a cualquier otra dirección, pues sólo desde allí se puede impulsar una dinámica respetada en todos los escalafones del organigrama. Aunque desarrolle un papel más funcional que jerárquico.

Además deben estar estrechamente vinculadas con los altos mandos, saber cómo piensan actuar en cada momento, para así coordinar y difundir inmediatamente información oportuna. Por supuesto, gozando del poder de decisión ante cualquier jefatura de la institución.

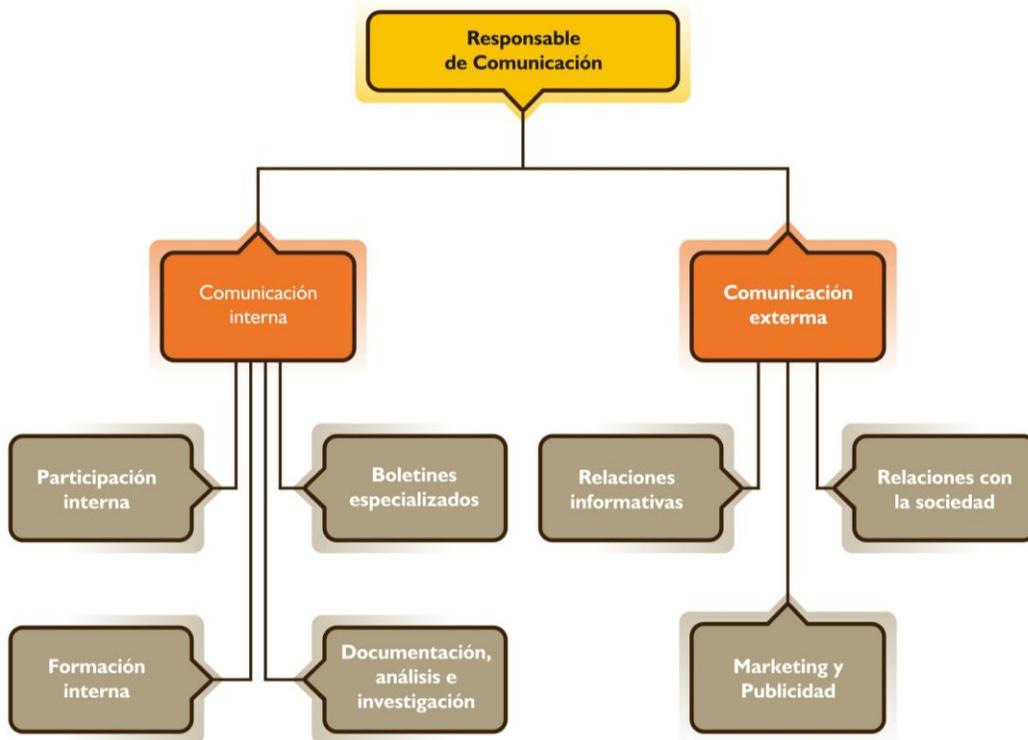
A continuación se muestran algunos ejemplos de organigramas propuestos por algunos autores especialistas en la materia:



Nota. Datos tomados de Tomás Álvarez y Mercedes Caballero, *Vendedores de Imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*, Barcelona, Paidós, 1997, p. 106



Nota. Datos tomados de Fernando Martín Martín, *Comunicación empresarial e institucional. Gabinetes de comunicación y prensa/consultoras*. España, Editorial Universitas, 1999, p. 55



Nota. Datos tomados de Txema Ramírez, *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencias*, Barcelona, Ed. Bosch Casa Editorial, 1995, p. 54

Para Saldívar Chávez las unidades de comunicación social pueden organizarse en la siguiente forma:

- Departamento de prensa
- Departamento de audiovisuales
- Departamento de gráfica (fotografías, infografía)
- Departamento de servicios de información y tecnología (publicaciones, folletos, síntesis, análisis de información, página web)

Esta autora considera que la función de comunicación interna a cargo de las Unidades de Comunicación Social todavía se encuentra en “estado embrionario”, aunque no descarta el papel necesario que desempeña en la institución. Considera que las direcciones de Comunicación y de Recursos Humanos tienen que trabajar coordinadamente para que el flujo de mensajes se distribuya adecuadamente en toda la organización.

Es importante recalcar que no hay una regla para definir la estructura de estas áreas, más bien se requiere de un análisis del tamaño de la propia institución, así como de los recursos humanos que disponga y los objetivos planteados, con base en ello se adecuará el organigrama.

De los modelos anteriores, podemos decir que las Unidades de Comunicación Social están compuestas por tres áreas generales y fundamentales: Información, Difusión y Evaluación. Y añadiremos una más: Administración.

La primera realiza la cobertura, seguimiento de medios y atención a la prensa, en tanto que la de difusión se encarga de generar campañas de información dirigidas a los públicos objetivo. La tercera, se aboca al registro, seguimiento y análisis de la información emitida. Finalmente, la de administración es la función que como su nombre lo indica, desarrolla actividades netamente de índole administrativo, separadas de las especificidades de la

comunicación.<sup>63</sup>

#### **2.4. HERRAMIENTAS Y ESTRATEGIAS**

Como hemos analizado anteriormente los medios de comunicación son el principal vehículo por el que los titulares de las instituciones, gobernantes y actores políticos, sociales, educativos, etcétera, hacen llegar la mayor parte de sus mensajes a la población, a ellos va dirigida especialmente la labor de las Unidades de Comunicación Social, por lo que han diseñado una serie de productos periodísticos para captar la atención de esos medios y éstos a su vez han hecho de estas áreas un auxiliar confiable en su labor informativa<sup>64</sup>.

Son varias las estrategias y herramientas que las unidades de comunicación utilizan para cumplir con tres labores básicas: informar, difundir y evaluar el impacto en medios, tales como los comunicados de prensa, las conferencias, las entrevistas y otros materiales de apoyo a los reporteros.

Pero, como lo menciona Santacruz Chavando, la tarea de Comunicación Social no concluye con este trabajo que podríamos catalogar como periodístico, por su relación mediática, estas oficinas deben constatar que el mensaje emitido fue recibido y cómo fue manejado, a efecto de evaluar el cumplimiento de los fines comunicacionales que persigue. Con ese objetivo las Unidades de Comunicación crearon nuevos productos de seguimiento: la síntesis y monitoreo de prensa, así como su respectivo análisis de contenido y las bases de datos.

Además como se aprecia en sus organigramas o estructura, hoy en día en ellas confluyen otras actividades correlacionales al quehacer periodístico como las Relaciones Públicas, el diseño de publicidad institucional y algunas técnicas de propaganda, las cuales son

---

<sup>63</sup> Nora Santacruz Chavando, *op. cit.*, p. 56.

<sup>64</sup> *Ibid.*, p. 63.

refuerzos para la consecución de su objetivo: la legitimidad de la institución y las decisiones de quienes las integran.

A continuación se describe el trabajo que con mayor frecuencia se realiza en las Unidades de Comunicación Social.

#### **2.4.1. ESTRATEGIAS**

##### ***Entrevistas***

La entrevista se refiere a “las declaraciones ofrecidas a un informador que, mediante la técnica de pregunta-respuesta, interroga a la fuente informativa con profundidad sobre cuestiones relativas a la actividad que está desarrollando habitualmente la organización”<sup>65</sup>

La principal característica de las entrevistas es que se trata de conversaciones personales. Los periodistas o los medios de comunicación acuden a este sistema para obtener, en exclusiva, información en profundidad sobre uno o varios temas de actualidad.<sup>66</sup>

Ante las solicitudes, las cuales deben ser canalizadas a través de la Unidad de Comunicación Social, se debe supervisar cuándo y en qué condiciones se concede este trato especial, analizando quién es el portavoz indicado de acuerdo con el tema y las circunstancias (normalidad, crisis, riesgo).

Las entrevistas deben prepararse de preferencia con anticipación, considerando que cuando el periodista solicita esta herramienta para allegarse información, es recomendable pedir una concreción de los temas en los que se basará el encuentro. En ocasiones, si por algún motivo es difícil o imposible la realización de la entrevista directa

---

<sup>65</sup> Txema Ramírez, *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencias*, Barcelona, Bosch Casa Editorial, 1995, p. 107.

<sup>66</sup> Tomás Álvarez y Mercedes Caballero, *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*, Barcelona, Paidós, 1997, p. 193.

(cara a cara), el medio de comunicación y la Unidad pueden acordar la contestación por escrito a un cuestionario, o bien, vía telefónica. Esta posibilidad es fruto de una negociación y debe satisfacer a ambas partes<sup>67</sup>.

La brevedad y claridad de las exposiciones son importantes en todo momento, por lo que el responsable de la Unidad o quien él designe deberá explicar con anticipación al miembro de la institución que será entrevistado los temas que se abordarán.

Frecuentemente, un representante de la Unidad de Comunicación Social acompaña al reportero o periodista a la entrevista a efecto de grabar en medios magnéticos o digitales el encuentro, considerando que cualquier imprecisión en la nota publicada a raíz de la entrevista pueda ser aclarada con oportunidad. “Es obligatorio, por parte del entrevistador, reproducir fielmente lo que ha sido contestado por el entrevistado (veracidad)”<sup>68</sup>.

### **Conferencias**

Álvarez y Caballero definen las conferencias como “reuniones convocadas por una fuente informativa para dar cuenta de una determinada información a los medios”. Entonces, considerando que la fuente informativa es la propia institución, podemos conceptualizar a las conferencias como las convocatorias institucionales a los medios de comunicación para difundir un programa, acto, política, etc.

Para realizar una conferencia se debe procurar<sup>69</sup>:

- **Justificarla:** No abusar de esta herramienta, que con frecuencia es el medio más sencillo y directo para tener un enlace con los medios. El motivo de una

---

<sup>67</sup> Txema Ramírez, *op. cit.*, p. 107.

<sup>68</sup> Fernando Martín Martín, *Comunicación empresarial e institucional. Gabinetes de comunicación y prensa/consultoras*, España, Editorial Universitas, 1999, p. 126.

<sup>69</sup> Txema Ramírez, *op. cit.*, pp. 92-95.

comparecencia debe ser realmente importante, de trascendencia pública.

- **Convocar correctamente:** Invitar personalmente y con anticipación aportando los datos necesarios (lugar, hora, fecha, personalidades presentes y cuestiones a tratar), además de evitar excluir a algún medio.
- **Vigilar la duración y lista de participantes:** Se recomienda que no hablen más de tres personas, y que el tiempo de la exposición no rebase los treinta minutos (al margen de las preguntas y respuestas).
- **Concreción y evasión de preguntas conflictivas:** Las personas que ofrecen la conferencia o rueda están obligadas a conocer cuál es el mensaje principal que se quiere transmitir y contestar a todas las preguntas, incluso las más álgidas, tratando de reconducir la comparecencia al tema central.
- **Seguimiento posterior:** El responsable de la Unidad de Comunicación Social analizará al día siguiente el reflejo de la conferencia, de esta forma sabrá si ha conseguido su objetivo o se ha fracasado, analizando en cualquier caso la razón de ello.

Al finalizar el acto, se enviará a todos los reporteros de la fuente la nota y material audiovisual de apoyo a los medios que no asistieron, atendiendo todas sus necesidades informativas como aclaraciones, nombres, fechas, fotografías, videos, etc.

Aunado a lo anterior, la Unidad de Comunicación debe atender también las cuestiones técnicas y de logística, es decir, preparar la sala de prensa donde se realizará el acto, manteniendo el correspondiente “Protocolo de Personalidades”, y ubicando en el lugar adecuado a cada reportero, camarógrafo o fotógrafo, luego de supervisar las conexiones que necesitará cada uno de ellos (clavijas, micrófonos, teléfonos, entre otros)<sup>70</sup>, en otras palabras cuidar la especificidad del medio como por ejemplo, destinar lugares para las cámaras de video y fotográficas, disponer una bocina para las grabadoras y cuidar que el audio tenga un nivel óptimo.

---

<sup>70</sup> Fernando Martín Martín, *op. cit.*, pp.128-129.

### ***Entrevista banquetera***

De forma generalizada, en el argot periodístico se llama “entrevista banquetera” a las opiniones, declaraciones o explicaciones de un tema puntual que surgen a petición de uno o más periodistas cuando un tema noticioso repercute directamente en la institución.<sup>71</sup>

Es común que al finalizar los actos oficiales en los que hay convocatoria de medios, los reporteros se acerquen para solicitar a los personajes más destacados de la organización o institución su postura respecto de algún tema.

### ***Relaciones con la prensa***

Una de las tareas tanto del titular como del responsable de prensa y personal afín, es conocer personalmente a los periodistas, lo cual facilita su tarea y la hace más efectiva, ya que conseguir una respuesta rápida de los medios no siempre es fácil, hay que fomentar los vínculos con estos canales de comunicación, por lo que debe hacerse uso de técnicas de Relaciones Públicas.

Las actividades en las que los encargados de prensa tienen que emplear su voz, imagen o presencia física son los que mejor aseguran y afianzan las relaciones con la prensa, en este sentido, las llamadas telefónicas, las comidas, las entrevistas y los encuentros informales forman el trato personal con los periodistas, que siempre ha de ser cordial y natural.<sup>72</sup>

El teléfono es una herramienta de primer orden, es la vía de relación con la información que permite resolver cuestiones cotidianas y las necesidades de interrelación diarias. Por otro lado, las reuniones con periodistas en un desayuno, almuerzo o cena, o bien, en un encuentro casual, reportan un contacto personal que no es posible en otro tipo de

---

<sup>71</sup> Tomás Álvarez y Mercedes Caballero, *op. cit.*, p. 193.

<sup>72</sup> Pau Aragonés, *Empresa y medios de comunicación*, Barcelona, Gestión 2000, 1998, p. 173.

encuentros, ya que se crea un ambiente propicio para la confianza que se puede aprovechar para difundir información especializada o exclusiva.

Para los periodistas, particularmente los dedicados a los géneros de opinión, es una oportunidad de conseguir información útil y contrastar otros datos. Sin embargo, es fundamental cuidar que el objetivo es el contacto con aquellos que hablan de la organización en público, no presionar o manipular.<sup>73</sup> Pues en vez de sacar provecho puede ser perjudicial para la imagen institucional, ya que esta coerción puede generar que escriba su nota delatando esta situación.

### ***Publicidad y propaganda***

“Un elemento básico de la Comunicación Social es la persuasión, entendida ésta como la búsqueda de un cambio de actitudes y de opiniones en la percepción y respuesta de aquellos a quienes van dirigidos los mensajes”<sup>74</sup>.

Y a pesar de que la persuasión se asocia con la manipulación de intereses políticos y privados, es una herramienta para lograr la adhesión y la movilidad social racional hacia un objetivo de beneficio general. En este proceso, las Unidades de Comunicación Social utilizan técnicas de publicidad y propaganda en esta incesante acción de búsqueda permanente de legitimidad de las decisiones y acciones institucionales.

La propaganda “es un conjunto de métodos que tiene por objeto influir en un grupo humano, con la intención de que adopte la opinión política de una clase social, adopción que se refleje en una determinada conducta”<sup>75</sup>.

En tanto que la publicidad se define como las técnicas y medios de comunicación

---

<sup>73</sup> *Ibid.*, p. 176.

<sup>74</sup> Nora Santacruz Chavando, *op. cit.*, p. 47.

<sup>75</sup> Edmundo González Llaca, *Teoría y Práctica de la Propaganda*. México, Grijalbo, 1981, p. 35.

utilizados en beneficio de una empresa o grupo de empresas, con el objetivo de inducir al público hacia el consumo de determinados productos o a la utilización de ciertos servicios generados por esas organizaciones.<sup>76</sup>

Por supuesto, debemos considerar que la publicidad institucional es una información social que ofrece información concreta sobre una actividad o servicio, pero limitándose a destacar los aspectos positivos y pagando para convencer al público de sus ventajas sociales, es decir, aumentar el prestigio de la organización.

Cabe señalar que la diferencia entre ellas radica en sus objetivos, ya que la propaganda está dirigida a persuadir con fines ideológicos la conducta del ser humano, y la publicidad busca promover o incrementar las ventas de los productos, actividades o servicios de la empresa o institución<sup>77</sup>. Además la publicidad es pagada e identifica a su patrocinador, su intención es abierta; mientras que la propaganda “debe disimular su meta, en virtud de que las acciones políticas son de más difícil aceptación”.<sup>78</sup>

Por ello, entre las actividades de la Unidad de Comunicación Social se deben considerar las de publicidad y propaganda a efecto de apoyar el resto de las acciones informativas, ya sea mediante técnicas dirigidas a convencer a los medios, como intermediarios, o bien, con campañas directas a la población en general.

### **2.3.2. HERRAMIENTAS**

#### ***Boletines***

Los boletines son notas de prensa que contienen una información noticiable, lo más veraz, actual, concreta y rápida posible de algún acontecimiento o evento relevante de la

---

<sup>76</sup> Virginia Reyes Castro, *Teoría de la Publicidad. Guía de Estudio*, México, UNAM/FCPyS, 1997, p. 19.

<sup>77</sup> Fernando Martín Martín, *op. cit.*, p. 177.

<sup>78</sup> Edmundo González Llaca, *op. cit.*, pp. 36-37.

institución, y que además debe ser de interés, no sólo para los públicos, sino para los medios de comunicación que la reciben, considerando que estos últimos tienen poco tiempo para prestarle atención.<sup>79</sup>

Su contenido debe responder a las 5w (qué, quién, cuándo, dónde y por qué, así como incluir el cómo), la estructura de la redacción generalmente responde a la pirámide invertida, es decir, entra con los datos más relevantes y cierra con los pormenores.

Álvarez y Caballero mencionan que además de aportar los datos concretos del acontecimiento, obra o proyecto que se pretenda difundir, la nota periodística debe incluir el eje comunicacional, de tal forma que la sociedad asimile paulatinamente la política general de la institución<sup>80</sup>.

Txema Ramírez recomienda que los comunicados se envíen a todos los medios, sin excepción. Si se trata de temas muy especializados, entonces se remitirá a las publicaciones que tratan dichas materias. Así, para cumplir con este objetivo es necesario que la Unidad de Comunicación Social cuente con directorios actualizados de medios y periodistas que cubren regularmente las notas de la organización.

El boletín se compone de logotipos institucionales, lugar y fecha de emisión, titular, balazos o entresacado (información relevante), entrada o lead (resumen general) y cuerpo o desarrollo de la noticia. Los expertos recomiendan que su extensión no rebase una o dos cuartillas para así facilitar el trabajo de los periodistas que a diario reciben información de muchas fuentes.

En este sentido, es necesario hablar de la credibilidad, ya que las fuentes informativas no parten del mismo punto cuando se trata de penetrar en los medios informativos. Las gubernamentales gozan, en teoría, de credibilidad, derivada en gran medida de su

---

<sup>79</sup> Fernando Martín Martín, *op.cit.*, p. 125.

<sup>80</sup> Tomás Álvarez y Mercedes Caballero, *op.cit.*, p. 186.

carácter burocrático y oficial; aunque esto no les asegure la inmunidad, es evidente que su posición en el sistema informativo siempre será mejor que la de una fuente que no pertenezca a la esfera de la oficialidad, y que estará obligada a demostrar casi a diario su legitimidad, en contra de lo que ocurre con fuentes oficiales.<sup>81</sup>

En mi experiencia, esta es la razón por la que los boletines institucionales, además de ser redactados conforme a los criterios periodísticos, obligan a los responsables de su emisión a manejar la información con total precaución, ya que *per se* constituyen la “versión oficial de los hechos” y cualquier error repercutirá tanto en la imagen institucional como en la credibilidad.

Cabe señalar que los boletines pueden originarse de la cobertura de un acto oficial, de la recopilación de información al interior de la institución, o bien, en eventualidades generadas por situaciones externas que la afecten directamente y por ende, es necesario plantear su postura frente a estos hechos. Algunos autores denominan a este último caso, como comunicación en crisis.

La oportunidad de la reacción, ya sea mediante la emisión de un boletín, o a través de otra estrategia, será fundamental para salir adelante de la situación de crisis, la cual es definida por Luciano H. Elizalde en los siguientes términos, es aquella “sentida por las personas como un acontecimiento que los llevará hacia un proceso de desorganización y de caos personal, profesional, individual o colectivo”.<sup>82</sup>

### **Artículos y reportajes**

La falta de tiempo de los periodistas facilita la inserción en la prensa de textos escritos por la fuente, en este caso, la institución. Estos textos se atienen a las pautas marcadas por el

---

<sup>81</sup> Txema Ramírez, *op. cit.*, p. 96.

<sup>82</sup> Luciano H. Elizalde. *Estrategias en las crisis públicas. La función de la comunicación*, Buenos Aires, Crujía Ediciones, 2004, p. 23.

medio, en cuanto a lenguaje, extensión, tratamiento y complementos gráficos. “El fruto de ello, es la dedicación de un espacio a tratar sobre algún aspecto de la organización, de la que el encargado de prensa es un especialista y puede tratar los temas con un conocimiento extenso.”<sup>83</sup>

De esta forma, tras un acuerdo con los medios, las Unidades de Comunicación Social se encargan, inclusive, de la elaboración de artículos de opinión, que por supuesto deberán regirse por los principios básicos del periodismo.

Estos artículos benefician siempre a las dos partes, emisor y medio. Para la entidad, se constituye en una oportunidad de expresar las opiniones sin temor a una mala interpretación o la utilización de frases fuera de contexto. Por parte de de los medios de comunicación, la publicación de artículos emitidos directamente por una destacada fuente de comunicación, es una muestra de calidad y profesionalidad, sobre todo en áreas técnicas.<sup>84</sup>

### ***Material de apoyo***

Generalmente las Unidades de Comunicación Social tienen como mínimo un fotógrafo y un camarógrafo para apoyar el trabajo periodístico, estas personas se encargan de registrar gráficamente los actos de la organización. De tal suerte que los boletines o comunicados son respaldados con imágenes que generen un mayor impacto y hagan más atractiva la información.

Una vez más, es necesario considerar las características del medio, los impresos requieren fotografías, mientras que los electrónicos video o sonido. En todo caso, el encargado de comunicación decidirá qué y a quién se envía este material de apoyo. Pues, no es conveniente saturar de información, sobre todo la televisión, ya que el tiempo al aire es breve y por tanto la jerarquización de las notas más “estricta”.

---

<sup>83</sup> Pau Aragonés, *op. cit.*, p. 168.

<sup>84</sup> Tomás Álvarez y Mercedes Caballero, *op. cit.*, p. 196.

“El responsable de comunicación tendrá siempre a punto los resúmenes escritos o los soportes magnéticos utilizados. El envío debe hacerse de la forma más rápida posible (fax, mensajería electrónica, servicio de correo urgente, etc.).”<sup>85</sup> Cuando se trate de medios especialmente interesantes –ya sea por su audiencia o por su orientación- será la propia Unidad de Comunicación la que tome la iniciativa de ofrecer la información gráfica, sonora y escrita, sin esperar a que le llamen.

Además, las imágenes fijas o móviles registradas formarán parte de un archivo que servirá a la organización para ilustrar otros actos o estrategias de comunicación, como informes, videos institucionales, campañas de difusión internas o externas, publicaciones internas, entre otras más.

### ***Síntesis informativa y análisis de prensa***

La síntesis informativa se puede definir como “un medio especializado de información que producen diariamente instituciones públicas y privadas, la cual compila la información periodística-cotidiana difundida por la prensa y que es de interés del titular.”<sup>86</sup>

Álvarez y Caballero mencionan que también conocida como revista o resumen de prensa, este documento “recoge todo aquello concerniente a la imagen de la entidad, estado de la competencia, actualidad del sector de actividad y problemas directa o indirectamente ligados a la organización; es decir, todo aquello susceptible de poseer interés para la misma”.

Uno de sus principales objetivos es ahorrar tiempo a los directivos o funcionarios a la hora de informarse, además de ser una manera práctica de constatar las informaciones y posturas de varios medios, considerando que existe una gran cantidad de producciones y

---

<sup>85</sup> Txema Ramírez, *op. cit.*, p. 94.

<sup>86</sup> Víctor Cervantes Nájera, *Importancia de la síntesis como medio especializado de información en el gobierno federal*, México, UNAM/FCPyS, 1995, p. 42.

la rapidez con la que se desencadenan los hechos noticiosos.

“La síntesis informativa proporciona a los funcionarios un marco de referencia, de información periodística que pueden tomar en cuenta para formarse un criterio o tomar una decisión con respecto a un determinado asunto”<sup>87</sup>. Aunque, claro está, deben considerar otras fuentes y referentes informativos.

En el gobierno se tiene la creencia de que la prensa dirige sus mensajes, principalmente la escrita, a la clase política; sin embargo, no siempre llegan a los funcionarios de los primeros niveles. Es entonces que la síntesis se encarga de que los mensajes sean del conocimiento del titular de la institución, en quien provocarán reacciones inmediatas y concretas, puesto que para él, la información es una herramienta o un medio de trabajo.<sup>88</sup>

Nora Santacruz Chavando menciona al respecto: “La síntesis, que tiene cierto grado de confidencialidad pues el público no tiene acceso a ésta, provoca una influencia directa, inmediata y precisa en el receptor. Y es que los responsables de las instituciones no pueden efectuar las tareas de su cargo si ignoran la percepción que de ellos se tiene en los medios de comunicación y las inquietudes de la población reflejadas a través de los líderes de opinión.”

Ahora bien, para desarrollar con un mínimo de efectividad esta función debe contarse con una infraestructura mínima de grabadoras, cassetes, aparatos de TV, radios y los periódicos del día. El mayor trabajo supondrá el tratamiento y revisión de todo este material, por lo que en su elaboración intervienen muchas personas, pues la revisión de las publicaciones nacionales y locales, así como el monitoreo de los principales noticieros de radio y televisión, supone un trabajo exhaustivo, sobre todo, porque el resumen debe estar dispuesto en las primeras horas de la mañana<sup>89</sup>.

---

<sup>87</sup> *Ibid.*, p. 43.

<sup>88</sup> *Ibid.*, p. 49.

<sup>89</sup> Txema Ramírez, *op. cit.*, p. 83.

Una vez recopilada la información a través del monitoreo periódico, se procesará y clasificará, por importancia, tema y/o ámbito –municipal, estatal, nacional o internacional-. En cuanto a la presentación, generalmente es un resumen escrito en el que aparecerán las principales noticias que han destacado, el medio de comunicación que las emitió, el tiempo dedicado a ellas y el tratamiento recibido. Sin embargo, en algunas instituciones a los altos mandos o personal vinculado directamente con los reporteros, se les entrega una compilación completa de las notas diarias, es decir, las copias fotostáticas de los recortes de prensa y las transcripciones de las notas electrónicas.

Otra gran tarea de quienes realizan la síntesis informativa consiste en elaborar, clasificar y archivar esta información, tanto en soporte papel, audio o video. De tal suerte que estén disponibles en cualquier momento para su posterior consulta.<sup>90</sup>

Por su parte, los análisis de prensa derivados de la síntesis informativa permiten realizar evaluaciones muy concretas y específicas en torno a la imagen institucional, tales como la aceptación de acciones gubernamentales, el rechazo o simpatía de funcionarios, comportamiento periodístico de reporteros, tendencias informativas de medios, frecuencia y duración de un tema de interés, entre otras variables.

En las Unidades de Comunicación Social, los análisis más frecuentes son los cuantitativos y cualitativos, los primeros se abocan al recuento numérico de las notas en diferentes vertientes –medios, funcionario, tema, etc.-, mientras que los cualitativos tienen como antecedente la técnica del análisis de contenido, “la cual han ido adecuando y profesionalizando de acuerdo a las necesidades del análisis de información periodística”<sup>91</sup>.

Los encargados de comunicación son los más interesados en recibir este análisis, ya que le permite evaluar de forma periódica –semanal, mensual, semestral, anual- la relación que

---

<sup>90</sup> Tomás Álvarez y Mercedes Caballero, *op. cit.*, p. 212.

<sup>91</sup> Víctor Cervantes Nájera, *op. cit.*, p. 101

mantiene con los medios de comunicación, y en su caso, desarrollar nuevas estrategias para consolidar la imagen institucional o del funcionario en turno.

“Los archivos periodísticos y los análisis de información son dos herramientas más de información que complementan el referente de información periodística que el funcionario puede considerar para la toma de decisiones.”<sup>92</sup>

Concluidas estas especificidades de las Unidades de Comunicación Social y con el diagnóstico del departamento de Comunicación Social del Ayuntamiento de Toluca, en el siguiente capítulo describiremos algunos elementos de los manuales como canales formales de comunicación al interior de las organizaciones, lo cual nos permitirá tener los elementos teóricos y contextuales suficientes para presentar la propuesta del Manual planteada como objetivo general de este trabajo.

---

<sup>92</sup> *Ibid.*, p. 111.

### **3. MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL DEL AYUNTAMIENTO DE TOLUCA**

Este capítulo está dedicado a la presentación propiamente dicho de la propuesta de un Manual del departamento de Comunicación Social del Ayuntamiento de Toluca. En él se desglosa cada uno de los componentes que este documento debe contener, de acuerdo con los requerimientos administrativos del área encargada de la ingeniería organizacional del Ayuntamiento, así como los sugeridos por los especialistas en el tema, de los cuales haremos una breve revisión.

#### **3.1. MANUALES ADMINISTRATIVOS, CANALES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Un manual administrativo es una herramienta de comunicación organizacional útil para cualquier institución, ya que se trata de documentos rectores que formalizan y sistematizan las actividades de sus diferentes áreas.

##### **3.1.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La comunicación es *per se* social, porque nace y se desarrolla en un grupo u organización. Pero el concepto de comunicación organizacional, como explica Susana González Reyna, surge “con el interés por estudiar sistemáticamente la forma en la que se lleva a cabo la comunicación al interior de las organizaciones de la sociedad moderna”<sup>93</sup>.

Para Fernández Collado es necesario hacer una distinción entre la comunicación que se establece en contextos grupales como familiar o el amistoso, y en la que se han centrado los estudios de la comunicación organizacional; esta última se enfoca en aquellas organizaciones en donde existen divisiones formales de trabajo, jerarquía, redes de

---

<sup>93</sup> Rafael Ávila González, *Crítica de la comunicación organizacional*, México, UNAM, 2004, p. 11

comunicación, etc. Dado que su propósito es “mejorar la calidad de los mensajes intercambiados entre sus miembros y de éstos con sus públicos externos, con el fin de que la organización cumpla con sus metas”<sup>94</sup>.

Hodgetts y Altman afirman que la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se ponen en contacto con otro individuo u otra subparte.<sup>95</sup>

En su definición, Fernández Collado menciona que se trata de “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”<sup>96</sup>.

Gerald M. Goldhaberg define a la comunicación organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”<sup>97</sup>.

En tanto que Rebeil y Nosnik la conceptualizan como: “aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo. La comunicación organizacional incluye es sus funciones tres dimensiones: la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad)”<sup>98</sup>.

---

<sup>94</sup> Ibidem.

<sup>95</sup> Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik, *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*, México, Trillas, 2006, p. 22.

<sup>96</sup> Carlos Fernández Collado, *La Comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002, segunda edición, p. 12.

<sup>97</sup> Gerald M. Goldhaberg, *Comunicación organizacional*, México, Diana, 1991, p. 23.

<sup>98</sup> María Antonieta Rebeil Corella y Abraham Nosnik, *El poder de la comunicación en las organizaciones*,

A pesar de las diferencias entre las definiciones de los autores, todos recurren a la concepción de la teoría general de sistemas y de la cibernética, y parten de una *metáfora raíz*, como lo menciona Rafael Ávila en su obra: la organización es un sistema abierto compuesto por un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo<sup>99</sup>.

Por tanto, estas acepciones convergen en que la comunicación es el factor que permea las interacciones internas y externas de la organización, ya que es el intercambio de mensajes a través del cual los elementos de la organización comprenden su rol, adquieren identidad, comparten objetivos, se retroalimentan del entorno, procesan información, desarrollan funciones, definen problemas, generan alternativas, toman decisiones, evalúan resultados. En fin, la comunicación en sus diferentes expresiones es el proceso que recubre todas las facetas de la vida organizativa.

### **3.1.2. MANUALES ADMINISTRATIVOS COMO HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

La comunicación en las organizaciones llega a su destino a través de canales y redes de comunicación. Los primeros son medios que se utilizan para transmitir un mensaje, es decir, el camino o instrumento por donde viaja la información y que conecta a un emisor con su receptor.

Goldhaberg, quien los denomina métodos de difusión, los clasifica en dos tipos: hardware y software. El hardware está integrado por todos aquellos que hagan uso de métodos o fuerzas mecánicas como el teléfono, el fax o la computadora; en tanto que el software se refiere a los canales que utilizan capacidades y habilidades personales como pensar,

---

México, Plaza y Valdés, 2000, p. 15.

<sup>99</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Bogotá, Mc Graw Hill, 1999, quinta edición, p. 727

escribir, hablar, escuchar.

Por otro lado, las redes de comunicación son series de personas que ocupa distintos posiciones o roles, por las cuales pasa el flujo del mensajes; sin embargo, existen muchos factores que afectan la naturaleza y extensión de la red, como el propio contenido de los mensajes. Por el emisor, es decir la persona que ocupa la posición, se clasifican en formales e informales. Por la dirección tenemos tres categorías:

- a. Ascendente: Subordinados a superiores.
- b. Descendente: Superiores a subordinados.
- c. Horizontal: Mismo nivel de autoridad.

Otra clasificación de los medios, en la que coincide la mayoría de los autores, es la siguiente:

Comunicación informal: No responde a ningún criterio de la estructura organizativa. Estos mensajes no son institucionales y, por tanto, no se puede ejercer ningún control sobre sus efectos o consecuencias. En las organizaciones que carecen o son pobres en comunicación formal, existe un incremento de comunicación informal<sup>100</sup>.

Duhalt comenta al respecto que en una comunicación informal, la información transmitida puede tener relación con las actividades de la institución; sin embargo, puede no tenerla. Es una interrelación espontánea, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, sin importar el cargo que ocupen, por ejemplo los rumores.

Comunicación formal: Como su nombre lo indica son todos aquellos canales de comunicación determinados, en virtud de los puestos que las personas ocupan y con

---

<sup>100</sup> Rosario Frías Arzcárate, “Una aproximación al concepto de comunicación y sus consecuencias en la práctica de las instituciones” [en línea], *Revista Nómadas*, número 1, Madrid, Universidad Complutense de Madrid, enero-junio 2000, Dirección URL: <http://redalyc.uaemex.mx>, [consultado: 15 de junio de 2009].

motivo de las tareas que tienen asignadas. El flujo de información que circula sigue reglas preestablecidas con datos relativos al trabajo. “El sistema formal de comunicación tiene por objeto lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización formal”<sup>101</sup>

Esta comunicación la establece la administración de la organización y por ende los canales son conocidos por sus miembros: los mensajes siguen los caminos oficiales de los organigramas.<sup>102</sup> Puede ir de los altos mandos a los empleados (descendente), o viceversa (ascendente); o entre integrantes de un mismo nivel jerárquico (horizontal).

El manual administrativo, objeto de estudio del presente trabajo, es un medio de comunicación formal, ya que independientemente de la persona o unidad administrativa que lo elabore, la autorización de su publicación y difusión le corresponde a la dirección por lo que su flujo informativo es descendente.

En otras taxonomías, los manuales administrativos son herramientas de comunicación de software, ya que utilizan habilidades tanto del emisor como del receptor. En cuanto al emisor, implica un procesamiento de información, comenzando por una recopilación de información, ya sea a través de fuentes documentales, observación directa, entrevistas, etcétera, con el objetivo de determinar el contenido del documento.

Asimismo, implica habilidades de redacción en la etapa de integración de apartados. Posteriormente, el proceso de validación, cuyo objetivo es que los mandos superiores revisen y den el “visto bueno”, en donde la confrontación de opiniones y el pensamiento lógico intervienen principalmente; y por último, la difusión.

---

<sup>101</sup> Miguel F. Duhalt Krauss, *Técnicas de comunicación administrativa. Manual para jefes y supervisores*, México, UNAM, 1970, p. 22.

<sup>102</sup> Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik, *op. cit.*, p. 22.

### 3.1.3. DEFINICIÓN DE MANUAL ADMINISTRATIVO

Para Duhalt, un manual es “un documento que contiene de forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas y procedimientos, organización de un organismo formal, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”<sup>103</sup>.

Rodríguez Valencia menciona que constituyen medios valiosos para la comunicación y que sirven para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una institución o empresa, así como de las unidades administrativas que las integran.<sup>104</sup>

Enrique Benjamín Franklin expone al respecto: “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”<sup>105</sup>

La guía técnica para la elaboración de manuales de organización de la Secretaría de Administración del Gobierno del Estado de México lo conceptualiza como un instrumento informativo y de trabajo que permite concentrar información de manera ordenada y sistemática, referente a las funciones, estructura orgánica, políticas, normas, sistemas, procedimientos, actividades y tareas propias de un área administrativa, a fin de facilitar, eficientar y transparentar el quehacer de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos.

---

<sup>103</sup> Miguel F. Duhalt Krauss, *op cit.*, p. 20.

<sup>104</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, *Sistemas y Procedimientos Administrativos*, México, ECAFSA, 1998, segunda edición, p. 228.

<sup>105</sup> Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, *Organización de empresas. Análisis, diseño y práctica*, México, Mc Graw Hill, 2002, p. 147.

Para una organización contar con un manual, además de ordenar y precisar las funciones y actividades de la organización o alguna unidad administrativa, reducirá la comunicación informal en el desarrollo de las tareas laborales, ya que mantendrá informados a los empleados y promoverá el uso racional de recursos disponibles.

#### **3.1.4. OBJETIVOS DEL MANUAL**

En cuanto a los propósitos de cualquier manual administrativo, Enrique Benjamín Franklin<sup>106</sup> y Rodríguez Valencia<sup>107</sup> coinciden:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración del personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

Franklin<sup>108</sup> añade cinco objetivos más:

- Agilizar el estudio de la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.

---

<sup>106</sup> *Ibid.*, pp. 147-148.

<sup>107</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, *op. cit.*, pp. 228-229.

<sup>108</sup> Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, *op. cit.*, pp. 147-148.

- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización.

En la Guía Técnicas para la Elaboración de Manuales de Organización se indica que, además de las anteriores, también apoyan la definición de los perfiles profesionales requeridos para desempeñar un empleo, cargo o comisión dentro de la estructura gubernamental<sup>109</sup>.

Duhalt Krauss menciona que en lo concerniente a la etapa de control, los manuales sirvan para<sup>110</sup>:

- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Facilitar la supervisión del trabajo.
- Permitir que tanto los empleados como sus jefes sepan si el trabajo está bien desarrollado, haciendo posible una calificación objetiva de los méritos.

### **3.1.5. CLASIFICACIÓN**

Existen varias clasificaciones de los manuales; no obstante, los autores convergen en la taxonomía que se describe a continuación:

a) Por su naturaleza o área de aplicación<sup>111</sup>

Macroadministrativos: Contienen información de más de una organización.

Mesoadministrativos: Involucran a todo un grupo o sector, o a dos más de las

---

<sup>109</sup> Gobierno del Estado de México, *Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Organización*, Secretaría de Administración, México, 2002, pp. 9-10.

<sup>110</sup> Miguel F. Duhalt Krauss, *op cit.*, p. 64.

<sup>111</sup> Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, *op. cit.*, p. 148

organizaciones que lo componen.

Microadministrativos: Corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

b) Por su ámbito o alcance<sup>112</sup>

Generales: Contienen información global de la organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.

Específicos: Concentran un tipo de información en particular, ya sea de una unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o una combinación de ellos. Para el programa de organización de la Administración estatal mexiquense, en este tipo de manuales se integran datos de una unidad administrativa de tercer nivel jerárquico o inferior; es decir, se refieren a un área particular de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso, según sea el caso.

c) Por su contenido<sup>113</sup>

De historia de la organización: Refieren la historia de una organización –creación, evolución, situación y composición-, la cual introduce al personal en la cultura organizacional y facilita su adaptación.

De políticas: También son conocidos como De Normas, ya que compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de actividades de la organización.

De contenido múltiple: Concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización, considerando que al agruparlos en un solo documento, su consulta puede ser más accesible, resulta económicamente viable, técnicamente se estima necesaria su integración o es una instrucción de niveles superiores.

De puestos: Precisa las labores, procedimientos y rutinas de cada puesto en particular. Se les conoce como manual individual o instructivo de trabajo.

De técnicas: Agrupa los principios necesarios para la realización de una o varias funciones

---

<sup>112</sup> Gobierno del Estado de México, *op. cit.*, p. 7.

<sup>113</sup> Miguel F. Duhalt Krauss, *op cit.*, p. 20. y Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, *op. cit.*, p. 149.

en forma total o parcial.

De función específica:

- Ventas: Integra información de la descripción de productos, estructura del equipo de trabajo, la división territorial, la medición del trabajo, entre otros.
- Producción: Instrucciones que dan soporte para dirigir y coordinar el proceso productivo en todas sus fases. Constituye un auxiliar para uniformar criterios y sistematizar las líneas de trabajo en las áreas de fabricación.
- Finanzas: Respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, particularmente en las áreas responsables de su administración como las delegaciones administrativas, contabilidad, tesorerías.
- Personal: Incluyen información de prestaciones, servicios, obligaciones y condiciones de trabajo, por lo que también son identificados como manuales de reglas del empleado.
- Operación: Manuales utilizados para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento particular.
- Sistemas: Instrumento de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales, productivos, de ventas, etcétera.

En la clasificación de *función específica* están incluidos los manuales de organización y de procedimientos; así, en virtud de que el presente trabajo implica el desarrollo de ambos, en los puntos subsecuentes se ampliará y detallará tanto su concepto como contenido.

#### **3.1.5.1. MANUALES DE ORGANIZACIÓN**

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a

una estructura administrativa en particular.

En la Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización del gobierno del Estado de México se menciona que son instrumentos administrativos que contienen información ordenada, integral y sistemática sobre los antecedentes, base legal, atribuciones, objetivo general, estructura orgánica y organigrama de una dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso, así como los objetivos y funciones de cada una de sus unidades administrativas<sup>114</sup>.

Duhalt Krauss indica que los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

#### *Listado y descripción de componentes*

- a) Portada.- Es la cubierta del documento, la cual contiene los elementos de imagen institucional como escudos, placas, denominación del documento, así como mes y año de elaboración.
- b) Índice.- Relación de los capítulos que constituyen el cuerpo del documento.
- c) Introducción o presentación.- En esta sección se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación, etc. Puede contener un mensaje de alguna autoridad, preferentemente del más alto nivel jerárquico.
- d) Antecedentes históricos.- Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos.
- e) Base legal o legislación.- Lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales derivan

---

<sup>114</sup> Gobierno del Estado de México, *op. cit.*, p. 9.

sus atribuciones o facultades.

- f) Atribuciones.- Transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Debe señalar el título completo, capítulo, artículo o inciso.
- g) Objetivo General.- A partir del objeto y atribuciones que le confieren los ordenamientos jurídicos, se debe determinar el fin que se desea alcanzar, el cual servirá de referencia para dirigir el trabajo de las unidades administrativas.
- h) Estructura orgánica.- Descripción ordenada de las unidades administrativas en función de sus relaciones de jerarquía.
- i) Organigrama.- Representación gráfica de la estructura orgánica, la cual refleja en forma esquemática la posición de sus unidades administrativas, los niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad, supervisión y control.
- j) Objetivos y funciones.- Especifica el fin y las tareas inherentes a cada una de las tareas de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica.
- k) Descripción de puestos.- Este apartado forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular, e incluye una reseña del contenido básico de los puestos que la componen (identificación del puesto, relaciones de autoridad, funciones, especificaciones del puesto).
- l) Directorio.- En él constan los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual. Los manuales generales contienen esta información hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que los específicos se establece de acuerdo con la amplitud de su estructura y/o los requerimientos particulares.

### **3.1.5.2. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

Para Franklin los manuales de procedimientos incorporan información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una

organización<sup>115</sup>.

Rodríguez Valencia enuncia al respecto que los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina, por lo cual, los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de una función administrativa<sup>116</sup>.

Los manuales de procedimientos señalan las políticas y los procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos. En los manuales de procedimientos de oficina además se incluyen formas que se emplean en el procedimiento.<sup>117</sup>

#### *Listado y descripción de componentes*

- a) Portada.- Cubierta del documento que contiene los elementos de imagen institucional como escudos, placas, denominación del documento, así como mes y año de elaboración.
- b) Índice.- Relación de los capítulos que constituyen el cuerpo del documento.
- c) Introducción o presentación.- En esta sección se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación, etc. Puede contener un mensaje de alguna autoridad, del más alto nivel jerárquico.
- d) Identificación de procedimientos.- En este apartado se da forma gráfica a los procesos clave que integrarán el manual, así como las interrelaciones que existen entre ellos.
- e) Nombre del procedimiento.- Es la denominación del procedimiento,

---

<sup>115</sup> Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, *op. cit.*, p. 148

<sup>116</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, *op. cit.*, pp. 231-232.

<sup>117</sup> Miguel F. Duhalt Krauss, *op cit.*, p. 23.

generalmente se orienta al resultado que se desea obtener.

- f) Objetivo.- Resultado que se desea obtener con cada procedimiento.
- g) Áreas de aplicación o alcance.- En él se definen las fronteras lógicas internas y externas del procedimiento, ya sea en actividades, personas y/o áreas afectadas.
- h) Referencias.- Incluye una relación de documentos jurídicos y administrativos que soportan el procedimiento como son normas, códigos, manuales, instrucciones, otros procedimientos, etc.
- i) Responsables.- En esta sección se describen los deberes y obligaciones de la unidad ejecutora del procedimiento, además de los puestos que intervienen total o parcialmente en el desarrollo de las actividades que lo conforman.
- j) Conceptos.- Lista de definiciones de palabras de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimiento, que sirven de apoyo para su uso y consulta.
- k) Insumos.- Señala los requisitos documentales, materiales o de información que la organización o unidad administrativa solicite para dar inicio al procedimiento.
- l) Resultados.- Especifica el producto o servicio que se obtiene al concluir el procedimiento, el cual tiene valor para el usuario o solicitante.
- m) Interacción con otros procedimientos.- Listado de procedimientos con los cuales se relaciona el proceso en cuestión.
- n) Políticas.- Se anotarán las normas o disposiciones que regulan el proceso, las políticas que emanan de las disposiciones jurídico-administrativas y representan directrices que deberán cumplirse antes, durante o después del desarrollo del procedimiento. A través de las políticas se pueden regular los casos o situaciones que por excepción se pueden presentar en las actividades rutinarias del proceso.
- o) Desarrollo.- Descripción de actividades que se ejecutan en el procedimiento, así como unidades administrativas o puestos que intervienen. En este apartado se

conocen con precisión las acciones, documentos, flujos de información, etc., que los servidores públicos llevan a cabo para producir el bien o servicio.

- p) Diagramación.- Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general) o los puestos que intervienen (procedimiento detallado). Frecuentemente se hace mención del equipo o recursos utilizados en cada caso.
- q) Medición.- Especifica los medios para recabar información que permita medir la satisfacción de los usuarios del procedimiento, a fin de emprender acciones que contribuyan a la mejora continua. La medición permite evaluar la capacidad del procedimiento para alcanzar los resultados planificados. Por eso, es necesario establecer indicadores que permitan medir el tiempo de respuesta, tiempo de reacción ante cambios inesperados, eficiencia del personal, etc. Asimismo, se debe establecer técnicas estadísticas y registros que proporcionen evidencia del cumplimiento de las acciones de medición.
- r) Formas.- Formatos utilizados en el procedimiento y su respectivo instructivo de llenado.

Toda organización necesita una estrategia de comunicación para traducir sus objetivos en programas de acción, pues la comunicación recubre todas las facetas de la vida organizativa, especialmente en el proceso por el cual se regulan las actividades laborales individuales y grupales, a efecto de incrementar la efectividad en el trabajo<sup>118</sup>. Así, los manuales administrativos como herramientas de comunicación contribuyen con este objetivo, por lo que se desarrollan en el área de planeación, siendo copartícipe de su conformación la unidad administrativa o área de aplicación.

Para esta tesina se considera que las Unidades de Comunicación Social, al igual que los departamentos de ventas, finanzas, recursos humanos, entre otros, son áreas administrativas que requieren de canales formales de comunicación para difundir entre sus colaboradores el qué y cómo se deben llevar a cabo las tareas para la consecución de

---

<sup>118</sup> Rosario Frías Arzcárate, *op. cit.*

los objetivos organizacionales o institucionales establecidos.

### **3.2. PROPUESTA**

El documento que a continuación se presenta es una propuesta personal basada en la investigación documental de conceptos teóricos en bibliografía y la revisión de los manuales de la administración municipal 2006-2009, además del trabajo de campo a través de la observación directa y participativa, como parte del equipo de reporteros, y la aplicación de una encuesta a la totalidad del personal que colabora en la Unidad, a efecto de reunir opiniones, testimonios, propuestas y experiencias.

Como herramienta de recopilación y con el fin de controlar la observación se recurrió a la elaboración de un cuestionario con doce preguntas abiertas (ver ANEXO 1), divididas en cuatro secciones, la primera con los datos de identificación del puesto, la siguiente para conocer los objetivos de la Unidad desde la perspectiva de cada empleado, la tercera se enfocó a la descripción de actividades y funciones particulares, y por último se dejó una sección libre para sugerencias o comentarios.

Luego de la aplicación, procedí a la confrontación e interpretación de las respuestas, de las cuales pude identificar varios problemas generales: duplicidad de funciones, desconocimiento de los objetivos generales del área, conflictos en el establecimiento de relaciones jerárquicas, falta de coordinación en las tareas cotidianas y trabajos que no correspondían con las funciones del departamento.

Posteriormente, integré el Manual que, además de incluir los conceptos teóricos de la comunicación organizacional, las particularidades de las oficinas de prensa y el contexto político de la Unidad, también contempla en la reorganización administrativa los resultados del trabajo de campo y las sugerencias de los colaboradores de esta área.

En primer lugar, en el Manual se describen sus objetivos particulares como herramienta administrativa, los antecedentes de la Unidad, los cuales fueron recopilados por primera vez y representan un referente para futuras consultas, así como un compendio de la legislación que fundamenta el funcionamiento y le confiere atribuciones como área de Comunicación Social.

También aporta los conceptos de cultura institucional del área, ya que la Unidad no contaba con estos lineamientos normativos que definen el marco y rumbo de las acciones de cualquier organismo administrativo. Por otro lado, la estructura orgánica definida por la reestructuración del actual gobierno municipal se refleja en el organigrama que posteriormente se desglosa en virtud de los objetivos y funciones de cada departamento.

Otra contribución es la descripción de puestos, en la que se puntualizan relaciones de autoridad, actividades, aptitudes y requisitos mínimos que debe cubrir el personal para ocupar el puesto.

Finalmente, el apartado dedicado a los procedimientos muestra una representación gráfica del flujo de comunicación tanto interno como externo, la relación de los procesos de mayor trascendencia para la Unidad y la descripción de cada uno de ellos. Además de la obligada diagramación y desarrollo, presenta responsabilidades, insumos, productos, relaciones con otros procedimientos, políticas, definiciones y resultados, lo que hace de este Manual un documento completo e integral para su uso y consulta.

## CONCLUSIONES

Debido a que el 5 de febrero de 2010 se reformuló el marco jurídico asociado con la organización y funcionamiento de la actual Administración Pública de Toluca, plasmados en el Código Reglamentario y el Bando Municipal, se solicitó a todas las áreas la actualización de los Manuales Administrativos que forman parte de la normatividad de cualquier institución.

De esta forma, la reestructura orgánica del gobierno municipal toluqueño, en la cual la Coordinación General de Comunicación Social se convirtió en Unidad, originó la necesidad de sentar las bases formales para normar la actuación del personal. Pues, a pesar de que la mayoría de los colaboradores por las actividades cotidianas conoce las funciones de su puesto, la duplicidad de labores y la confusión en las relaciones jerárquicas son los problemas más comunes que enfrenta esta oficina.

Los manuales de Organización y Procedimientos de la administración municipal anterior, además de ya no estar acordes a la redistribución de los departamentos, puesto que reflejaban la estructura de una Coordinación con dos subdirecciones, carecían de varios elementos indispensables para la conformación de este tipo de documentos, de acuerdo a la bibliografía especializada en el tema.

La falta de estos componentes se tomó como un área de oportunidad para enriquecer la aportación de la tesina a la Unidad. En primera instancia, luego de la investigación documental en manuales, códigos y bandos anteriores se establecieron los antecedentes históricos, los cuales fueron ampliados con una entrevista a un ex coordinador, por lo que de autorizarse la propuesta, el área tendrá una recopilación formal de referencias para futuras consultas.

Como complemento del Manual de Organización, se adicionó la descripción de los 20 puestos que se desempeñan en la oficina, la cual requirió del apoyo y asesoría de los jefes departamentales para la delimitación de funciones y relaciones de autoridad, así como de la delegación administrativa, en la que se concentra la información de recursos humanos.

Este nuevo apartado será de gran utilidad para que cada uno de los servidores públicos conozca los alcances de sus labores y las líneas jerárquicas, ya que con frecuencia hay confusión y molestia al recibir órdenes, lo que genera incertidumbre, malos entendidos en las relaciones laborales y entorpecimiento del flujo de los procedimientos.

La cultura institucional en la que se le otorgó una identidad a la Unidad a través de la definición de su misión, visión y valores, constituye otra aportación de la presente Tesina. Sin duda, servirá para normar la actuación laboral del personal y replantear periódicamente el rumbo de sus acciones, conforme a las exigencias políticas del propio Ayuntamiento.

La sección de procedimientos fue la que requirió mayor inversión de tiempo y trabajo de observación. Sin embargo, es la que mayores contribuciones ofrece en el campo de la sistematización y organización de funciones. Cabe destacar que tanto el manual anterior, como el pre proyecto que presentó el Departamento de Difusión para la actual administración municipal, minimizaban la labor del departamento de información periodística, lo que por simple deducción es totalmente incongruente, al tratarse *per se* de una Oficina de Prensa.

El primero le concedía tan sólo un procedimiento: Elaboración de Boletines, dejando a un lado actividades sustanciales como las conferencias, la cobertura de actos oficiales y la gestión de entrevistas, las cuales fueron incluidas. En tanto que la propuesta de manual para el periodo de gobierno municipal 2009-2012 contiene casi veinte procesos de la delegación administrativa y uno o dos para el resto de los departamentos, motivo por el

cual, los que forman parte de las actividades sustanciales de cada departamento se integraron, y el resto desaparecieron por tratarse de procedimientos netamente contables o administrativos.

El mapeo de procesos general y la delimitación por puesto de responsabilidades, el alcance, las políticas, las definiciones de términos, insumos, resultados, interacción con otros procedimientos y productos de cada uno de los nueve procedimientos, constituyen innovaciones para los manuales del Ayuntamiento de Toluca, incluso, el resto de las dependencias y áreas administrativas no los contemplan. De tal forma, de aprobarse formalmente este Manual, la Unidad de Comunicación Social contribuiría a la organización general de la administración municipal.

Es importante señalar que el desarrollo de los procedimientos fue hecho con el apoyo del personal, quien con base en sus conocimientos y experiencia en esta y otras instituciones, aportó sugerencias para mejorar el flujo de operación, además de incluir las recomendaciones de los autores versados en el tema de la Comunicación Social, que se revisaron en el tercer capítulo, dedicado al funcionamiento particular de las Oficinas de Prensa.

Adicionalmente, en el área de prensa se consideró uno de los principales retos de la Unidad con la inclusión de la gestión de entrevistas y atención a medios en conferencias de prensa y cobertura de actos oficiales, la relación con los reporteros, derivada de la necesidad de mejorar el flujo de información entre la dependencia y los medios de comunicación como intermediarios con la población, con el fin de dar a conocer acciones, generar consenso alrededor de temas y decisiones polémicas, desactivar focos de atención y mejorar, en general, la imagen del gobierno municipal y sus funcionarios, particularmente la de la Presidenta Municipal, María Elena Barrera Tapia.

Por ser la ciudad de Toluca la sede de la capital del Estado de México y por ende en la que se concentran los tres poderes de gobierno, el trabajo de quien encabeza el Ayuntamiento

es cuestionado frecuentemente por la opinión pública, lo que se acentuó aún más con el cambio de partido político, las expectativas de la población con el regreso del Partido Revolucionario Institucional y la cercanía de Barrera Tapia con el gobernador de la entidad, Enrique Peña Nieto.

En lo personal, desarrollar el Manual de Organización y Procedimientos de la Unidad de Comunicación Social me permitió conocer a fondo las tareas de cada uno de mis compañeros, además de revalorar su trabajo, ya que algunos compañeros desconocen las funciones de otros departamentos y la interrelación de las labores entre ellos.

Esto se debe en gran medida a que en la Unidad los Manuales permanecen resguardados por la Delegación Administrativa y para acceder a ellos se requiere de la autorización de la Jefatura, por ello, mi recomendación más urgente es difundir este tipo de documentos entre el personal, quienes, con frecuencia, no saben de su existencia o piensan que es información reservada.

Sin embargo, leer el manual y sus actualizaciones, así como realizar reuniones para compartirlo, sería de gran utilidad para la logística, cooperación y organización de las actividades, agilizar su planeación cotidiana y reducir la improvisación del trabajo cotidiano de esta Unidad de Comunicación Social.

Así, una vez que el Manual de Organización y Procedimientos de la Unidad de Comunicación Social del Ayuntamiento de Toluca se presente como propuesta formal con la autorización de la Jefatura, el siguiente paso será explicar a la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación las ventajas de contar con documentos completos y específicos, así como darles seguimiento continuo en el campo de acción, como lo marca el proceso de actualización de este tipo de documentos con el fin de establecer un periodo de revisión, en el que se adecúen y replanteen los flujos operativos conforme a las estrategias de comunicación en turno.

## BIBLIOGRAFÍA

Alfonso Sánchez García y Alfonso Sánchez Arceche, *Toluca. Monografía Municipal*, Toluca, Instituto Mexiquense de Cultura, 1999.

Amado Luiz Cervo y Pedro Alcino Bervian. *Metodología Científica*, México, Mc Graw Hill, 1993.

Carlos Fernández Collado, *Comunicación Humana en el mundo contemporáneo*, México, Mc Graw Hill, 2001.

Carlos Fernández Collado, *La Comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002, segunda edición.

David K Berlo, *El proceso de la comunicación*, Buenos Aires, El Ateneo, 2002.

Edmundo González Llaca, *Teoría y Práctica de la Propaganda*. México, Grijalbo, 1981.

Elia Sánchez González, *Oficinas de comunicación social gubernamentales y el control de la información*, México, UNAM/FCPyS, 1997.

Eloy Caloca Carrasco, *Periodismo y comunicación*, México, Material Didáctico, 1990.

Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, *Organización de empresas. Análisis, diseño y práctica*, México, Mc Graw Hill, 2002.

Fernando Martín Martín, *Comunicación empresarial e institucional. Gabinetes de comunicación y prensa/consultoras*, España, Editorial Universitas, 1999.

Francisco Hernández Lomelí, "Las oficinas de comunicación social en México", *Comunicación y Sociedad*, núm. 25-26, México, Universidad de Guadalajara, septiembre 1995-abril, 1996.

Gerald M. Goldhaber, *Comunicación organizacional*, México, Diana, 1991.

Gobierno del Estado de México, *Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Organización*, Secretaría de Administración, México, 2002.

Guillermina Baena Paz, *Metodología de la Investigación*, México, Publicaciones Cultural, 2002.

Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Bogotá, Mc Graw Hill, 1999, quinta edición.

Joaquín Rodríguez Valencia, *Sistemas y Procedimientos Administrativos*, México, ECAFSA, 1998, segunda edición.

Karin Bohmann, *Medios de comunicación y sistemas informativos en México*, México, Patria, 1986.

Luciano H. Elizalde; Damián Fernández Pedemonte y Mario Rioda, *La construcción del consenso. Gestión de la comunicación gubernamental*, Buenos Aires, La Crujía, 2006.

Ma. del Pilar Schiaffini Hernández, *Manual de campañas y estrategias de comunicación social para las áreas de difusión de los gobiernos locales*, México, UNAM/FCPyS, 2004.

Manuel Chaires García, *La Coordinación Nacional de Comunicación Social del Instituto Federal Electoral: el Departamento de Monitoreo*, México, UNAM/FCPyS, 2000.

Manuel de Jesús Corral Corral, *Comunicación y ejercicio utópico en América Latina*, México, Ediciones Lugar Donde Brotaba el Agua, 1999.

María Antonieta Rebeil Corella y Abraham Nosnik, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México, Plaza y Valdés, 2000.

María Antonieta Saldívar Chávez, *La comunicación como política, programa y acción. Hacia un modelo integrado de comunicación social para las instituciones públicas y el gobierno*, México, UNAM/FCPyS, 2005.

Martínez de Velasco y Abraham Nosnik, *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*, México, Trillas, 2006.

Miguel F. Duhalt Krauss, *Técnicas de comunicación administrativa. Manual para jefes y supervisores*, México, UNAM, 1970.

Nephtalí Celis García, *El poder de la comunicación. La comunicación y el poder*, México, Porrúa, 2007.

Nora Santacruz Chavando, *Organización de Unidades de Comunicación. Guía de estudio*. México, UNAM/FCPyS SUA, 2004, p. 21.

Pau Aragonés, *Empresa y medios de comunicación*, Barcelona, Gestión 2000, 1998.

Rafael Ávila González, *Crítica de la comunicación organizacional*, México, UNAM, 2004.

Raúl Rivadeneira Prada, *Periodismo. La teoría general de los sistemas y la ciencia de la comunicación*, México, Trillas, 1977, primera edición.

Reed H. Blake y Edwin O. Haroldsen, *Taxonomía de Conceptos de la Comunicación*, México Nuevo, Mar, 1993.

Tomás Álvarez y Mercedes Caballero, *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*, Barcelona, Paidós, 1997.

Txema Ramírez, *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencias*, Barcelona, Bosch Casa Editorial, 1995.

Víctor Cervantes Nájera, *Importancia de la síntesis como medio especializado de información en el gobierno federal*, México, UNAM/FCPyS, 1995.

Virgina Reyes Castro, *Teoría de la Publicidad. Guía de Estudio*, México, UNAM/FCPyS, 1997.

#### Otras fuentes

Alonso Urrutia y Claudia Herrera, "Derecho a la información, un diferenciado de 24 años; Ley Mordaza, la principal acusación", [en línea], *La Jornada en línea*, México, 30 de mayo de 2001, Dirección URL: <http://www.jornada.unam.mx/2001/05/30/011n1pol.html>, [consulta: 25 de octubre de 2009].

Antonio Castillo Esparcia, *Las relaciones públicas internas como factor de gestión empresarial*, [en línea], España, Universidad de Málaga, Dirección URL: <http://www.rppnet.com.ar/>, [consulta: 18 de junio de 2009].

Diario Oficial de la Federación, *Acuerdo por el que se crea la Dirección General de Comunicación Social de la Presidencia de la República*, [en línea], México, 31 de enero de 1983, Dirección URL: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_to\\_imagen\\_fs.php?cod\\_diario=206329&pagina=3&seccion=0](http://www.dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?cod_diario=206329&pagina=3&seccion=0), [consulta: 17 de abril de 2010].

Diario Oficial de la Federación, *Salarios mínimos generales y profesionales que estarán vigentes a partir del 1º de enero de 1992*, [en línea], México, 4 de diciembre de 1991, Dirección URL: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_to\\_imagen\\_fs.php?cod\\_diario=205159&pagina=0&fecha=04/12/1991](http://www.dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?cod_diario=205159&pagina=0&fecha=04/12/1991), [consulta: 4 de diciembre de 1991].

Dirección de Servicios de Investigación y Análisis. Subdirección de Referencias Especializada, *Informes Presidenciales. José López Portillo*, [en línea], México, 2006, Dirección URL: <http://www.diputados.gob.mx/cedia/sia/re/RE-ISS-09-06-15.pdf>, [consulta: 7 de febrero de 2011].

Edgar Tello Vaca, "Comunicación, sociedad y gobierno en el Estado de México", [en línea], *Razón y Palabra*, núm.1, México, enero- febrero 1996, Dirección URL: <http://www.razonypalabra.com>, [consulta: 17 de abril de 2009].

Gaceta Municipal, *Bando Municipal de Gobierno Toluca 2009*, H. Ayuntamiento de Toluca, 5 de febrero de 2009.

Gaceta Municipal, *Bando Municipal de Gobierno Toluca 2010*, H. Ayuntamiento de Toluca, 5 de febrero de 2010.

Guillermo Garduño Ramírez, "De poder a poder: ¿Comunicación y evaluación del desempeño público?" [en línea], México, *Poder Edomex*, México, 18 de septiembre de 2008, Dirección URL: [http://poderedomex.com/depoderapoder\\_18\\_09\\_08](http://poderedomex.com/depoderapoder_18_09_08) , [consulta: 15 de enero de 2010].

H. Ayuntamiento de Toluca, *Manual de organización de la Coordinación General de Comunicación Social*, Dirección General de Administración, Toluca, 2006.

H. Ayuntamiento de Toluca, *Manual de organización de la Unidad de Comunicación Social*, Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación, Toluca, 2009.

H. Ayuntamiento de Toluca, *Manual de procedimientos de la Coordinación General de Comunicación Social*, Dirección General de Administración, Toluca, 2006.

H. Ayuntamiento de Toluca, *Manual de procedimientos de la Unidad de Comunicación Social*, Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación, Toluca, 2009.

H. Ayuntamiento de Toluca, *Plan de Desarrollo Municipal de Toluca 2009-2012*, Toluca, 2009.

Instituto Electoral del Estado de México, *Resultados de la elección de ayuntamientos. Procesos Electorales 2009*, [en línea], México, Dirección URL: [http://www.ieem.org.mx/numeralia/result\\_elect.html](http://www.ieem.org.mx/numeralia/result_elect.html) , [consulta: 28 de noviembre de 2010].

Israel Dávila, "Ambulantes de Toluca se oponen a la reubicación", [en línea], México, *La Jornada en línea*, México, 19 de octubre de 2006, Dirección URL: <http://www.jornada.unam.mx/2006/10/19/index.php?section=estados&article=041n2est>, [consulta: 28 de noviembre de 2009].

Moisés González de la Luz, ex Coordinador de Comunicación Social del Ayuntamiento de Toluca 1982-1985 y 1997-2000, entrevistado por Alma Liliana Díaz Martínez, 18 de junio de 2010.

Pedro Mena Alarcón, Director General de Tesorería y Administración del Ayuntamiento de Toluca, entrevistado Silvia González Tenorio, periódico *El Sol de Toluca*, Toluca, 5 de mayo de 2010.

Rosario Frías Arzcárate, “Una aproximación al concepto de comunicación y sus consecuencias en la práctica de las instituciones” [en línea], *Revista Nómadas*, número 1, Madrid, Universidad Complutense de Madrid, enero-junio 2000, Dirección URL: <http://redalyc.uaemex.mx>, [consultado: 15 de junio de 2009].

s/a, “En Naucalpan y Toluca aventaja el PRI”, periódico *Reforma*, México, sección Ciudad, viernes 12 de junio de 2009, p. 3.

s/a, “Prevén en Edomex recorte presupuestal de 6 mdp”, [en línea], México, *notisistema.com*, 3 de septiembre de 2009, Dirección URL: <http://www.notisistema.com/noticias/preven-recorte-presupuestal-de-6-mdp-en-edomex/>, [consulta: 5 de diciembre de 2009].

s/a, *Aprueba alianzas Consejo Político Estatal*, [en línea], México, 2 de febrero de 2009, Dirección URL: <http://noticiastoluca.wordpress.com/2009/02/02/va-pri-estado-de-mexico-en-alianza-con-panal-pvem-y-psd/>, [consulta: 28 de noviembre de 2009].

Sala de Prensa de la Presidencia de la República, *En el salón Manuel Avila Camacho de la residencia oficial de Los Pinos, el Primer Mandatario de la Nación dio posesión al licenciado Carlos Almada López, como Director General de Comunicación Social y Vocero de la Presidencia de la República*, [en línea], México, 2 de enero de 1996, Dirección URL: <http://zedillo.presidencia.gob.mx/pages/disc/ene96/02ene96-1.html>, [consulta: 2 de mayo de 2010].

Unidad de Comunicación Social del Ayuntamiento de Toluca, *El Ayuntamiento de Toluca 2009 - 2012 Celebra su Primera Sesión de Cabildo*, Toluca, 18 de agosto de 2009.

Unidad de Comunicación Social del Ayuntamiento de Toluca, *Finanzas sanas en Toluca, prioridad del gobierno municipal que preside María Elena Barrera*, Toluca, 26 de agosto de 2009.

Unidad de Comunicación Social del Ayuntamiento de Toluca, *Sin dinero y con deudas inició la administración municipal de Toluca encabezada por María Elena Barrera Tapia*, Toluca, 31 de agosto de 2009.

**CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS FUNCIONAL DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL DEL AYUNTAMIENTO DE TOLUCA**

**OBJETIVO:** Recabar información de las funciones, objetivos y tareas de las áreas administrativas que conforman la Unidad de Comunicación Social del Ayuntamiento de Toluca.

**I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**  
I.1. Dependencia u organismo  
I.2. Unidad Administrativa  
I.3. Puesto funcional

I.1. Dependencia u organismo

I.2. Unidad Administrativa

I.3. Puesto funcional

**II. OBJETIVOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA**

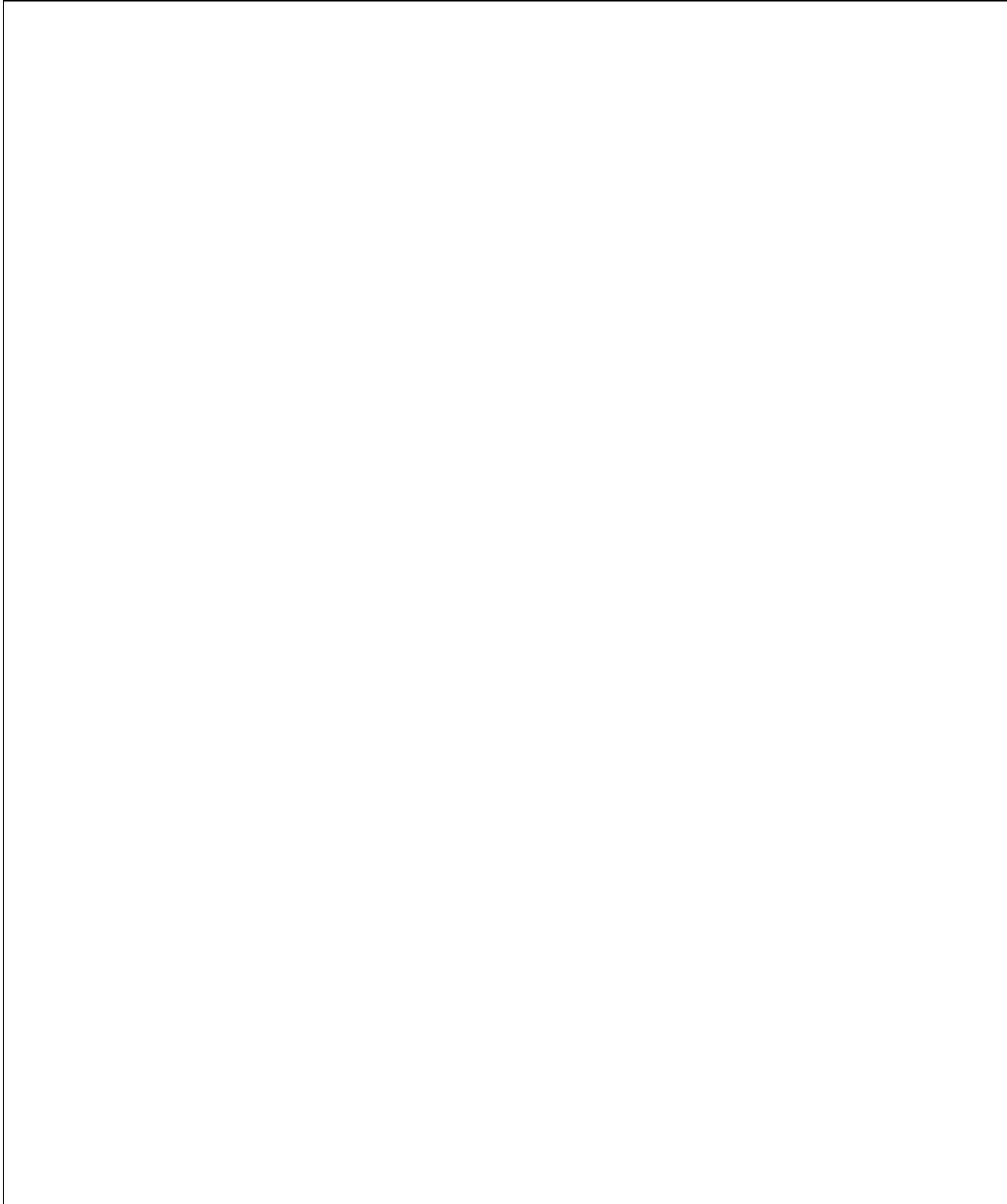
Señale el objetivo de la Unidad Administrativa a la que está adscrito

Mencione cuál es la actividad básica de la Unidad de Comunicación Social

### III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- 3.1. Actividades
- 3.2. Trabajos extraordinarios
- 3.3. Beneficiados con las funciones y actividades que realiza
- 3.4. Duplicidad de funciones
- 3.5. Recursos disponibles
- 3.6. Limitantes en el desarrollo de sus funciones y actividades

3.1. Describa detalladamente las actividades básicas que realiza para el cumplimiento de sus funciones

A large empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to describe their basic activities in detail.

3.2. Cite los trabajos extraordinarios que realiza

3.3. Quién o quiénes son los beneficiados de las actividades que desarrolla

3.4. Señale si existe duplicidad de sus funciones con las realizadas por otra persona o en alguna otra unidad administrativa

3.5. Cuáles son los materiales que utiliza en el desempeño de sus actividades

3.7. Refiera las limitantes existentes en el desarrollo de sus funciones

**IV. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS**

Escriba si tiene algún comentario o sugerencia

**MANUAL  
DE ORGANIZACIÓN  
Y  
PROCEDIMIENTOS**

***PROPUESTA***

**Ayuntamiento de Toluca  
COMUNICACIÓN SOCIAL**

## ÍNDICE

1. Presentación	2
2. Objetivos del Manual	3
3. Antecedentes	4
4. Base legal	5
5. Atribuciones	7
6. Cultura institucional	11
7. Estructura orgánica	12
8. Organigrama	13
9. Objetivos y funciones por área administrativa	14
10. Descripción de puestos	21
11. Mapeo de procedimientos	47
12. Relación de procedimientos por área	48
13. Descripción de procedimientos	49
14. Directorio	96

---

Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

## PRESENTACIÓN

Este manual tiene la finalidad de guiar al personal de la Unidad de Comunicación Social acerca de sus funciones, las líneas de mando y responsabilidades. Está basado en las atribuciones legales que el Bando Municipal de Toluca y su Reglamento le confieren a dicha Unidad para contribuir al cumplimiento de objetivos, metas y programas institucionales

También muestra gráficamente la distribución de cuatro áreas funcionales que al interactuar se complementan para la consecución del objetivo de la Unidad de Comunicación Social: Difundir los logros y actividades que el gobierno municipal realiza en pro del bienestar de la ciudadanía toluqueña.

El siguiente apartado se refiere a los objetivos de cada una de las unidades orgánicas que la conforman, con la finalidad de exponer el propósito para el cual fueron creadas, así como el conjunto de actividades institucionales que deben cumplir en el marco de la legalidad.

Como parte de la organización de la oficina, se incluye la descripción de los puestos, en donde se delimitan las funciones y responsabilidades con el fin de evitar la duplicidad de actividades y así establecer un trabajo coordinado e integral.

La segunda sección del manual corresponde a la sistematización de procedimientos, por lo que se muestra, en primer lugar, un mapa conceptual en el que se ubican las actividades sustantivas de la Unidad de Comunicación Social, y en segundo el detalle de cada una de ellas, con su correspondiente diagrama.

Por ser un documento de consulta frecuente, el presente manual deberá ser actualizado cuando exista un cambio orgánico, funcional, jurídico o administrativo, motivo por el que cada una de las áreas deberán aportar la información necesaria para este propósito.

## OBJETIVOS DEL MANUAL

- Sistematizar y organizar la tecnología administrativa de la Unidad.
- Describir las funciones de cada uno de los puestos funcionales de la Unidad de Comunicación Social.
- Establecer responsabilidades internas.
- Facilitar la etapa de inducción tanto al personal de nuevo ingreso, como al que sea promovido.
- Facilitar la toma de decisiones.
- Servir de fuente de consulta para todos los servidores públicos de la institución.
- Contribuir a la consecución de los objetivos institucionales, a través del cumplimiento de los manuales y documentos emitidos por la dependencia.
- Definir los procedimientos para la elaboración de los distintos materiales informativos y las diversas acciones que realice el personal de la Unidad.

## ANTECEDENTES

La función de comunicación en el Ayuntamiento de Toluca se remonta a 1973, en el periodo de gobierno de Arturo Martínez Legorreta, quien autorizó la creación de una incipiente oficina de prensa denominada: Dirección de Información, Sugerencias y Quejas, la cual dependía directamente de la Presidencia Municipal y se encontraba bajo la dirección de Jorge Mejía Sevilla.

Sin embargo, tras una revisión documental de la normatividad municipal, se pudo establecer que es en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública Municipal de Toluca de 1985 cuando se formaliza la función de comunicación social, al aparecer la Coordinación de Comunicación Social en el capítulo IV artículo 42, el cual establece que esta unidad administrativa es la encargada de difundir a través de distintos medios de comunicación, las disposiciones, acciones, planes y programas del Gobierno Municipal.

Para agosto de 2005, el artículo 72 del Reglamento de Funcionamiento para la Administración Pública Municipal de Toluca contenía cambios nominativos y funcionales, ya que para este año se le otorgó el rango orgánico de Coordinación General, además de que establecía que no sólo se trataba de un flujo de comunicación unidireccional, sino que su propósito era establecer un canal de comunicación permanente y eficaz ente el Ayuntamiento y la comunidad del municipio.

El 18 de agosto de 2009, cuando María Elena Barrera Tapia toma posesión como Presidenta Municipal de Toluca, durante la Primera Sesión Ordinaria de Cabildo propone una reestructuración de la administración pública, en la que la Coordinación General cambió de denominación a Unidad de Comunicación Social, cambio aprobado por unanimidad de votos y legalizado, en primera instancia, con la publicación de la reforma al Código Reglamentario en la Gaceta de Gobierno, y posteriormente en el Bando de Gobierno de 2010.

## BASE LEGAL

El trabajo de la Unidad de Comunicación Social está regulado por los siguientes ordenamientos:

### CONSTITUCIONES

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Diario Oficial de la Federación, 5 de febrero de 1917, sus reformas y adiciones.

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México

Gaceta de Gobierno del Estado de México, 10 de noviembre de 1917, sus reformas y adiciones.

### LEYES

Ley Federal del Trabajo.

Diario Oficial de la Federación, 1º de abril de 1970, sus reformas y adiciones.

Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México.

Ley Orgánica Municipal del Estado de México.

Gaceta del Gobierno del Estado de México, 2 de marzo de 1993, sus reformas y adiciones.

Ley de Documentos Administrativos e Históricos del Estado de México.

Gaceta del Gobierno del Estado de México, 24 de marzo de 1986, sus reformas y adiciones.

Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios.

Gaceta del Gobierno del Estado de México, 23 de octubre de 1998.

## **CÓDIGOS**

Código de Procedimientos Administrativos del Estado de México.

Gaceta del Gobierno del Estado de México, 7 de febrero de 1997.

## **NORMATIVIDAD MUNICIPAL**

Bando de Gobierno Municipal 2010.

Gaceta Municipal de Toluca, 5 de febrero de 2010.

Reglamento de Funcionamiento para la Administración Pública Municipal de Toluca.

Gaceta Municipal de Toluca, 7 de junio de 2005.

## ATRIBUCIONES

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE MÉXICO  
TÍTULO QUINTO  
DEL PODER PÚBLICO MUNICIPAL  
CAPÍTULO PRIMERO  
DE LOS MUNICIPIOS

ARTÍCULO 112.- La base de la división territorial y de la organización política y administrativa del Estado, es el municipio libre. [ ... ]

ARTÍCULO 113.- Cada municipio será gobernado por un ayuntamiento con la competencia que le otorga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la presente Constitución y las leyes que de ella emanen. [ ... ]

CAPÍTULO TERCERO  
DE LAS ATRIBUCIONES DE LOS AYUNTAMIENTOS

ARTÍCULO 123.- Los ayuntamientos en el ámbito de su competencia, desempeñarán facultades normativas, para el régimen de gobierno y administración del Municipio, así como funciones de inspección, concernientes al cumplimiento de las disposiciones de observancia general aplicables.

ARTÍCULO 124.- Los ayuntamientos expedirán el Bando Municipal, que será promulgado y publicado el 5 de febrero de cada año, los reglamentos; y todas las normas necesarias para su organización y funcionamiento, conforme a las previsiones de la Constitución General de la República, de la presente Constitución, de la Ley Orgánica Municipal y demás ordenamientos aplicables.

7

CÓDIGO ADMINISTRATIVO DEL ESTADO DE MÉXICO  
TÍTULO NOVENO  
DEL DERECHO A LA INFORMACIÓN

ARTÍCULO 1.41.- Toda persona tiene derecho a que las autoridades, en las materias reguladas en este Código, le proporcionen los datos que contengan sus sistemas de información, salvo cuando:

- I. Pueda afectarse la seguridad pública estatal o municipal;
- II. Por disposición legal, la información sea confidencial, deba negarse o esté protegida por el secreto industrial o comercial;
- III. Pueda afectarse la seguridad personal de un tercero a quien se refiera la información.

LEY ORGÁNICA MUNICIPAL DEL ESTADO DE MÉXICO  
TÍTULO I  
DEL MUNICIPIO

CAPÍTULO PRIMERO  
DISPOSICIONES GENERALES

Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

ARTÍCULO 1.- Esta Ley es de interés público y tiene por objeto regular las bases para la integración y organización del territorio, la población, el gobierno y la administración pública municipales.

El municipio libre es la base de la división territorial y de la organización política del Estado, investido de personalidad jurídica propia, integrado por una comunidad establecida en un territorio, con un gobierno autónomo en su régimen interior y en la administración de su hacienda pública, en términos del Artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

ARTÍCULO 2.- Las autoridades municipales tienen las atribuciones que les señalen los ordenamientos federales, locales y municipales y las derivadas de los convenios que se celebren con el Gobierno del Estado o con otros municipios.

ARTÍCULO 3.- Los municipios del Estado regularán su funcionamiento de conformidad con lo que establece esta Ley, los Bandos municipales, reglamentos y demás disposiciones legales aplicables. [...]

TÍTULO IV  
RÉGIMEN ADMINISTRATIVO  
CAPÍTULO PRIMERO  
DE LAS DEPENDENCIAS ADMINISTRATIVAS

ARTÍCULO 86.- Para el ejercicio de sus atribuciones y responsabilidades ejecutivas, el ayuntamiento se auxiliará con las dependencias y entidades de la administración pública municipal, que en cada caso acuerde el cabildo a propuesta del presidente municipal, las que estarán subordinadas a este servidor público. [...]

ARTÍCULO 88.- Las dependencias y entidades de la administración pública municipal conducirán sus acciones con base en los programas anuales que establezca el ayuntamiento para el logro de los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal.

ARTÍCULO 89.- Las dependencias y entidades de la administración pública municipal, tales como organismos públicos descentralizados, empresas de participación mayoritaria y fideicomisos, ejercerán las funciones propias de su competencia previstas en esta Ley o en los reglamentos o acuerdos expedidos por los ayuntamientos. En los reglamentos o acuerdos se establecerán las estructuras de organización de las unidades administrativas de los ayuntamientos, en función de las características socio-económicas de los respectivos municipios, de su capacidad económica y de los requerimientos de la comunidad.

BANDO DE GOBIERNO MUNICIPAL TOLUCA

TÍTULO CUARTO  
ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL GOBIERNO MUNICIPAL

CAPÍTULO PRIMERO  
AUTORIDADES MUNICIPALES

ARTÍCULO 20.- El gobierno del Municipio de Toluca está depositado en un cuerpo colegiado denominado Ayuntamiento, y la ejecución de sus determinaciones corresponderá al Presidente Municipal, quien preside el Ayuntamiento y dirige la administración pública municipal.

**CAPÍTULO SEGUNDO  
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

Artículo 22.- La Administración Pública Municipal será centralizada y descentralizada. Su organización y funcionamiento se regirán por el Código Reglamentario Municipal y otras normas jurídicas aplicables.

Artículo 23.- Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos, en los diversos ramos de la Administración Pública Municipal, el Presidente Municipal se auxiliará de las siguientes dependencias:

- I. Secretaría del Ayuntamiento;
- II. Contraloría Municipal;
- III. Dirección General de Tesorería y Administración;
- IV. Dirección General de Seguridad Pública y Gobernación;
- V. Dirección General de Desarrollo Social y Participación Ciudadana;
- VI. Dirección General de Desarrollo Urbano y Obras Públicas;
- VII. Dirección General de Servicios Públicos y Medio Ambiente;
- VIII. Dirección General de Desarrollo Económico y Regulación del Comercio;
- IX. Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación;
- X. Unidad de Desarrollo Metropolitano; y
- XI. **Unidad de Comunicación Social.**

**CÓDIGO REGLAMENTARIO DEL MUNICIPIO DE TOLUCA**

Artículo 1.5.- El Presidente Municipal autorizará los manuales de organización y de procedimientos de la Administración Pública Municipal, que sean necesarios para su debido funcionamiento. Lo mismo harán los organismos auxiliares.

**TÍTULO TERCERO  
DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
MUNICIPAL**

**CAPÍTULO PRIMERO  
DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL CENTRALIZADA**

**SECCIÓN PRIMERA  
DE LAS DISPOSICIONES GENERALES**

Artículo 3.1.- La organización y funcionamiento de la Administración Pública Municipal Centralizada se regirán por la Constitución Federal, la Constitución Estatal, la Ley Orgánica Municipal, el Bando Municipal, el presente capítulo y demás disposiciones que resulten aplicables.

Artículo 3.2.- Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos, en los diversos ramos de la Administración Pública Municipal, auxiliarán al Presidente Municipal las siguientes dependencias:

- I. ...
- II. ...
- III. ...

Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

- IV. ...
- V. ...
- VI. ...
- VII. ...
- VIII. ...
- IX. ...
- X. ...
- XI. Unidad de Comunicación Social.

Artículo 3.3.- El nombramiento del Secretario del Ayuntamiento, Contralor Municipal, Directores Generales, Jefes de Unidad y servidores públicos que señale la Ley Orgánica Municipal, lo acordará el Ayuntamiento a propuesta del Presidente Municipal, quien podrá removerlos libremente por causa justificada cuando la remoción no esté determinada en algún otro ordenamiento legal. [...]

#### SECCIÓN DÉCIMO SEGUNDA DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Artículo 3.61.- El titular de la Unidad de Comunicación Social cuenta con las siguientes atribuciones:

- I. Proponer al Presidente Municipal las líneas de acción para organizar y supervisar un sistema de comunicación entre el Ayuntamiento y la población;
- II. Informar a la población de las diversas actividades que realizan el Presidente Municipal, los titulares de las dependencias de la Administración Pública Municipal y otras autoridades del nivel gubernamental;
- III. Preparar y ejecutar campañas de difusión de las acciones del gobierno municipal;
- IV. Monitorear la información que se transmita y publique en los medios de comunicación sobre las actividades del Ayuntamiento y de la Administración Pública Municipal;
- V. Formular, difundir y supervisar el cumplimiento del manual de imagen institucional;
- VI. Elaborar, revisar y aprobar, en su caso, los aspectos técnicos de las impresiones y publicaciones que realice la Administración Pública Municipal; y
- VII. Las demás que le confieran otros ordenamientos.

## CULTURA INSTITUCIONAL

### MISIÓN

La Unidad de Comunicación Social es la vocera oficial del Ayuntamiento de Toluca ante los medios de comunicación, por tanto, es la encargada de posicionar y consolidar la imagen institucional, a través de estrategias de difusión con sujeción a las disposiciones legales aplicables y a los lineamientos que establezca el Presidente Municipal.

### VISIÓN

Ser la Unidad de Comunicación Social con mayor reconocimiento entre los municipios de la entidad, por la oportuna consolidación de la imagen institucional del Ayuntamiento de Toluca, alcanzada mediante la jerarquización, coordinación, cobertura, así como difusión de la oportuna y permanente información de los logros, programas, acciones y proyectos.

### OBJETIVO GENERAL

Desarrollar e instrumentar estrategias eficaces, tendientes a crear y posicionar favorablemente al Ayuntamiento de Toluca, mediante la implementación de programas internos y externos, que promuevan en la percepción de la opinión pública un servicio público sensible, cercano, con un uso racional de recursos y un manejo de información transparente.

---

 11

### VALORES

#### *Oportunidad*

Difundir información en el tiempo adecuado y cuando más convenga a la institución.

#### *Veracidad*

Proporcionar datos certeros y reales a la opinión pública.

#### *Lealtad*

Desempeñar las funciones con honor y fidelidad a los objetivos institucionales.

#### *Transparencia*

La información es un bien público que está a disposición de cualquier persona u organización, cuando se realice la petición conforme a las disposiciones legales.

Fecha de emisión	Fecha de revisión	Fecha de última actualización
------------------	-------------------	-------------------------------

## ESTRUCTURA ORGÁNICA

### *Unidad de Comunicación Social*

408100000 Jefatura de la Unidad de Comunicación Social

408100001 Delegación Administrativa

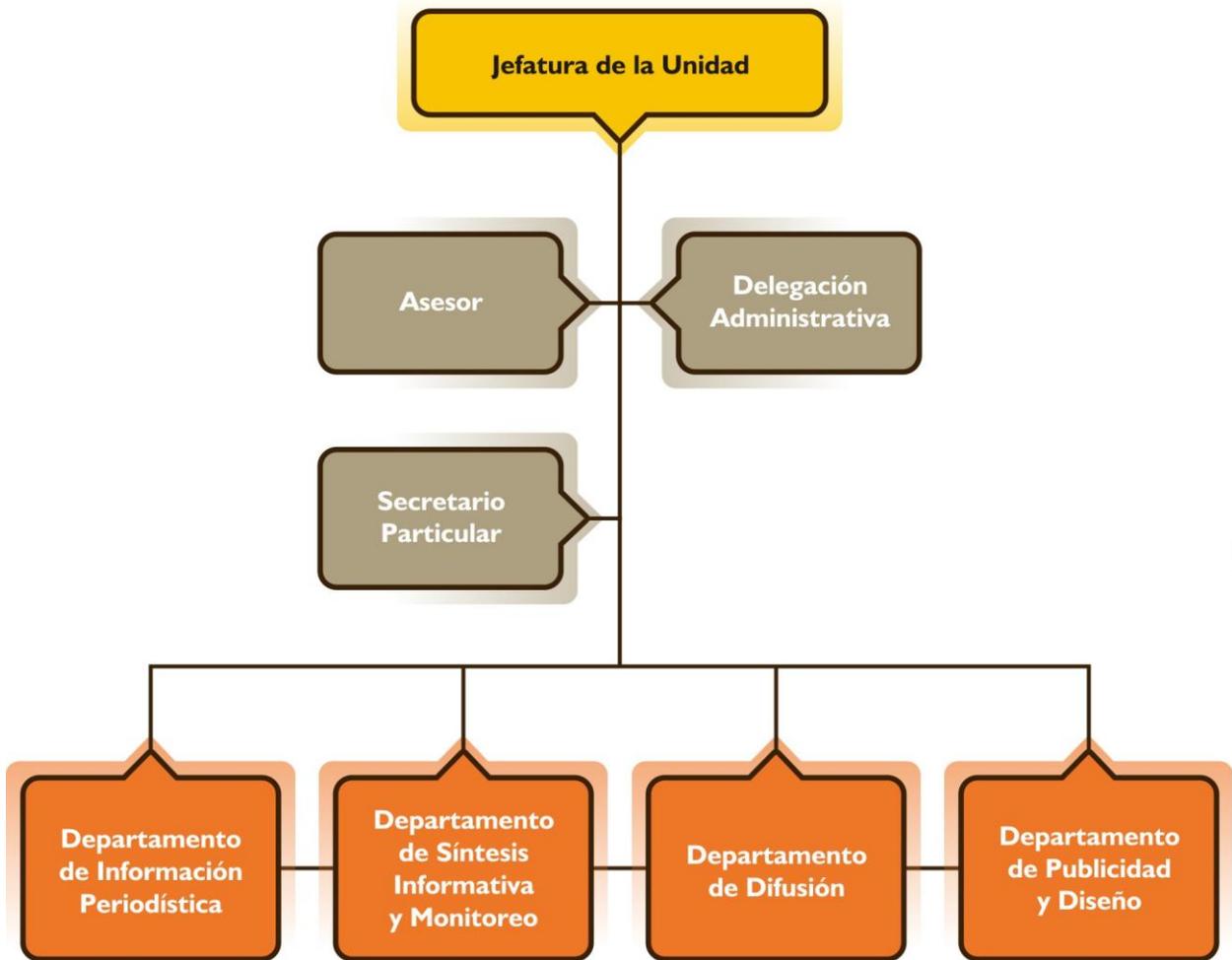
408100011 Información Periodística

408100012 Síntesis Informativa y Monitoreo

408100013 Difusión

408100014 Publicidad y diseño

### ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL



## OBJETIVOS Y FUNCIONES POR ÁREA ADMINISTRATIVA

---

Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

*Jefatura de la Unidad de Comunicación Social***Objetivo**

Dirigir las acciones orientadas a mejorar los mecanismos de comunicación existentes entre las autoridades municipales y la población del municipio de Toluca, a través de la difusión de información oportuna, veraz y objetiva tanto de la institución como de sus funcionarios a los representantes de los medios de comunicación.

**Funciones**

- Autorizar y operar el sistema de comunicación establecido entre las autoridades municipales y la ciudadanía.
- Formular, difundir y supervisar el cumplimiento de la imagen institucional.
- Promover la elaboración de diversos mecanismos a través de los cuales se publique la información relativa al desarrollo de las acciones realizadas por el Gobierno Municipal.
- Planear y supervisar la ejecución de campañas de difusión en medios de comunicación sobre las actividades y acciones del gobierno municipal.
- Fomentar la difusión de las acciones realizadas por las autoridades municipales.
- Dar seguimiento a las actividades que realiza el Presidente Municipal.
- Mantener una comunicación fluida, oportuna y efectiva con mandos medios y superiores que laboran en la institución para ser el enlace entre éstos y los medios de comunicación.
- Organizar y autorizar las normas y mecanismos a que habrán de sujetarse las ediciones oficiales que se publicarán.
- Instrumentar mecanismos que permitan difundir y dar a conocer las publicaciones editadas por el Municipio o por escritores del mismo.
- Autorizar y promover la capacitación del personal adscrito a la Unidad de Comunicación Social para mejorar y elevar la calidad de su trabajo.
- Proponer, previo análisis, estudios y/o proyectos de modernización para cada área que integra la Unidad.
- Difundir las normas en materia de comunicación para su observancia por parte de las dependencias municipales.
- Controlar y supervisar el desarrollo de las actividades encomendadas a las unidades administrativas que forman parte de la Unidad de Comunicación Social.
- Supervisar la elaboración y control del presupuesto anual de la Unidad, para someterlo a la aprobación del Ayuntamiento.
- Revisar y autorizar los programas mensuales de operación de cada una de las áreas a su cargo.
- Realizar todas aquellas actividades que sean inherentes y aplicables al área de su competencia.

*Delegación Administrativa*

Objetivo

Realizar las actividades administrativas inherentes a la Unidad de Comunicación Social, mediante el enlace oportuno con la Dirección General de Tesorería y Administración.

Funciones

- Controlar los recursos financieros y materiales asignados a la Unidad conforme al presupuesto asignado por la Tesorería Municipal.
- Elaborar el Presupuesto Anual de Egresos de la Unidad.
- Vigilar la aplicación óptima de los recursos financieros en coordinación con el titular de la Unidad.
- Elaborar un control e inventario de materiales, así como de bienes muebles.
- Coordinar los movimientos de personal y los trámites relacionados ante la Subdirección de Recursos Humanos.
- Formular y operar el sistema de adquisición de recursos materiales y contratación de servicios de la Administración Pública Municipal, conforme a lo dispuesto por la normatividad aplicable.
- Controlar los vehículos asignados a la Coordinación en cuanto a resguardo, mantenimiento, así como a pagos de impuestos y derechos.
- Solicitar autorización para la contratación de los diferentes tipos de servicios que requiera la Unidad y sus unidades administrativas para el buen desarrollo de sus funciones.
- Generar y revisar los reportes mensuales y anuales de la aplicación del presupuesto a la partida de cada una de las áreas de la Unidad.
- Realizar todas aquellas actividades que sean inherentes y aplicables al área de su competencia.

*Departamento de Información Periodística*

Objetivo

Difundir a los medios de comunicación información oportuna, veraz y objetiva de la institución, funcionarios, acciones, quehacer y actividades que realice el Ayuntamiento de Toluca.

Funciones

- Coordinar la cobertura periodística de los eventos oficiales a los que asista la Presidenta Municipal y demás funcionarios de la institución.
- Organizar conferencias de prensa, cuando sea oportuno informar a la opinión pública hechos relevantes del quehacer del Ayuntamiento.
- Coordinar la redacción de boletines, comunicados, reportajes, notas especiales, para su difusión en los medios de comunicación, los cuales fungirán como versiones oficiales de los acontecimientos.
- Distribuir material gráfico, textos, invitaciones o cualquier otro que se considere pertinente a los medios de comunicación escritos y electrónicos.
- Atender de manera permanente y personalizada a los reporteros en sus solicitudes de entrevistas e información, cuidando las relaciones humanas y sociales con ellos.
- Apoyar con material audiovisual todas las actividades de la Unidad de Comunicación Social y del resto de las dependencias cuando lo soliciten.
- Crear y mantener actualizado el acervo audiovisual del Ayuntamiento de Toluca para su consulta y utilización.
- Realizar todas aquellas actividades que sean inherentes y aplicables al área de su competencia.

*Departamento de Síntesis Informativa y Monitoreo*

Objetivo

Elaborar la síntesis informativa y el monitoreo de medios electrónicos, a efecto de dar a conocer la presencia informativa del Ayuntamiento de Toluca en el panorama municipal, estatal, nacional e internacional a los mandos superiores y medios de la administración pública municipal.

Funciones

- Coordinar la elaboración de la síntesis informativa matutina y vespertina con las notas de interés municipal, nacional e internacional que se publican en los medios escritos locales y nacionales.
- Coordinar el monitoreo de medios electrónicos, así como su respectiva transcripción.
- Enviar la síntesis informativa y monitoreo a la Presidenta Municipal.
- Implementar los mecanismos para enviar un resumen ejecutivo de la síntesis informativa a los mandos superiores y medios de la Administración Pública Municipal.
- Realizar análisis cuantitativos y cualitativos de las notas periodísticas de medios escritos y electrónicos, que sirvan de base para la planeación de estrategias de comunicación.
- Crear y mantener actualizado el archivo hemerográfico del Ayuntamiento de Toluca para su consulta y utilización.
- Realizar todas aquellas actividades que sean inherentes y aplicables al área de su competencia.

*Departamento de Difusión*

Objetivo

Elaborar estrategias que impacten favorablemente en el funcionamiento de la institución, además de incrementar la aceptabilidad de su actuación entre la ciudadanía con respuestas oportunas.

Funciones

- Elaborar y ejecutar campañas de difusión en medios masivos de comunicación, sobre las actividades y acciones del gobierno municipal.
- Coordinar el Programa de Respuesta Ciudadana de las solicitudes captadas por la Unidad de Comunicación Social a través de la síntesis y el monitoreo.
- Supervisar la distribución de convocatorias y programas de la administración pública municipal.
- Integrar carpetas de trabajo sobre los eventos y actividades de la Unidad.
- Fungir como área de enlace con la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación, en el desarrollo y seguimiento del Programa Operativo Anual.
- Atender las solicitudes de información de la Unidad a través del sistema implementado por el Instituto de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México.
- Realizar todas aquellas actividades que sean inherentes y aplicables al área de su competencia.

*Departamento de Publicidad y Diseño*

Objetivo

Producir materiales gráficos de promoción y publicidad basados en el apropiado uso de la imagen institucional, a petición de las dependencias e instancias de la administración pública municipal.

Funciones

- Coordinar la producción de imágenes y diseños destinados a comunicar mensajes específicos del Ayuntamiento hacia la sociedad.
- Supervisar la elaboración de materiales con el uso de la imagen institucional en campañas de difusión e inserciones de toda índole gubernamental, de acuerdo al Manual de Identidad.
- Supervisar los aspectos técnicos de las impresiones y publicaciones que realice el Ayuntamiento, y en su caso efectuar las correcciones necesarias.
- Realizar el diseño de la papelería oficial que se utilizará durante la Administración en turno.
- Realizar todas aquellas actividades que sean inherentes y aplicables al área de su competencia.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

---

Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

**Generales**

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Jefe de la Unidad de Comunicación Social</b>
<b>Area</b>	Jefatura de la Unidad de Comunicación Social
<b>Jefe inmediato</b>	Presidente Municipal Constitucional de Toluca
<b>Subordinado(s) inmediatos</b>	Secretaria Delegado Administrativo Jefe de Departamento

**Objetivo**

Organizar las acciones de comunicación social del Presidente Municipal, así como del Ayuntamiento en general, atendiendo los requerimientos informativos de los medios de comunicación, la opinión pública y demás actores sociales.

**Funciones**

- Guiar las actividades y coordinar los recursos comunicativos de la Unidad para proyectar una imagen positiva de la institución.
- Establecer relaciones con dependencias, organizaciones e instituciones públicas o privadas para coordinar acciones en la publicación y difusión de material relacionado con los servicios municipales.
- Acompañar al Presidente Municipal a las actividades oficiales, a fin de que lo asesore en relación al trato con los medios de comunicación.
- Establecer relaciones con los directivos y reporteros de los medios de comunicación, locales y nacionales, para dialogar acerca de los temas de interés mutuo.
- Establecer una comunicación fluida y rápida con el Presidente Municipal, ediles, directores de la administración pública, jefes de departamento, a efecto de orientarlos acerca de las acciones que se deban difundir a la opinión pública.
- Realizar la entrega-recepción cuando sea requerida.
- Analizar la correspondencia, firmarla y determinar la responsabilidad que conlleve rubricar dichos documentos.
- Gestionar los recursos necesarios que permitan modernizar el equipo de trabajo.
- Conocer las demandas ciudadanas canalizadas a través del sistema de comunicación del municipio a fin de diseñar conjuntamente con los titulares de las dependencias correspondientes, acciones de respuesta.
- Supervisar y autorizar el presupuesto de la Unidad.
- Coordinar los recursos humanos y materiales para la consecución de los objetivos institucionales.
- Validar los instrumentos administrativos que sean elaborados a fin de eficientar el desarrollo de las actividades encomendadas.

**Requisitos mínimos del puesto**

Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

Estudios mínimos de licenciatura en Periodismo, Comunicación o afín.  
Experiencia en cargos de director en área de comunicación, preferentemente en el sector gubernamental.

**Aptitudes**

Relaciones públicas con representantes de los medios de comunicación.  
Capacidad de negociación.  
Redacción.  
Análisis del panorama político estatal y nacional.  
Toma de decisiones.  
Trabajo bajo presión.  
Liderazgo.

**Generales**

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Secretario Particular</b>
<b>Area</b>	Jefatura de la Unidad de Comunicación Social
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de la Unidad de Comunicación Social
<b>Subordinado(s) inmediatos</b>	Ninguno

**Objetivo**

Apoyar al titular de la Unidad de Comunicación Social en las actividades inherentes al desempeño de su función.

**Funciones**

- Mantener contacto con el personal y grupos de trabajo del Ayuntamiento en el seguimiento de proyectos en los que participe la Unidad de Comunicación Social.
- Llevar la agenda del titular de la Unidad de Comunicación Social.
- Apoyar la organización de actos, juntas de trabajo y reuniones internas.
- Revisar y controlar la correspondencia de la Unidad.
- Atender audiencias de la Unidad.
- Las demás que de manera directa le asigne el Jefe de la Unidad, conforme a las actividades inherentes a su cargo.

**Requisitos mínimos del puesto**

Estudios mínimos de licenciatura en Periodismo, Comunicación o afín.  
Experiencia en cargos de director en área de comunicación.

**Aptitudes**

Relaciones públicas.  
Capacidad de negociación.  
Redacción.  
Toma de decisiones.  
Trabajo bajo presión.

**Generales**

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Asesor</b>
<b>Area</b>	Unidad de Comunicación Social
<b>Jefe inmediato</b>	Jefatura de la Unidad de Comunicación Social
<b>Subordinado(s) inmediatos</b>	Ninguno

**Objetivo**

Asistir al Jefe de la Unidad de Comunicación Social en cuestiones inherentes a las funciones del área.

**Funciones**

- Realizar análisis sobre situaciones económicas, políticas y sociales del municipio de Toluca para la toma de decisiones.
- Asistir a reuniones en representación del titular de la Unidad.
- Redactar ponencias, estudios y propuestas diversas en apoyo a la Jefatura de la Unidad.
- Brindar asesoría informativa y de análisis al Jefe de la Unidad.
- Las demás que de manera directa le asigne el Jefe de la Unidad, conforme a las actividades inherentes a su cargo.

25

**Requisitos mínimos del puesto**

Estudios mínimos de licenciatura en Comunicación, Ciencia Política o afín.  
Experiencia en áreas de comunicación, preferentemente en el sector gubernamental.

**Aptitudes**

Redacción.  
Análisis del panorama político estatal y nacional.  
Toma de decisiones.  
Trabajo bajo presión.

Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

**Generales**

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Secretaria</b>
<b>Area</b>	Jefatura de la Unidad de Comunicación Social
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de la Unidad de Comunicación Social
<b>Subordinado(s)</b>	Ninguno

**Objetivo**

Registrar las actividades del Jefe de la Unidad de Comunicación Social y prestar servicio de asistencia secretarial de la Unidad en general.

**Funciones**

- Realizar y atender llamadas.
- Llevar agenda del Jefe de la Unidad.
- Elaborar documentos oficiales.
- Recibir, distribuir y archivar documentación oficial.
- Realizar trámites oficiales de la Unidad al interior de la institución.
- Recibir la correspondencia de la Unidad.
- Actualizar los directorios internos y de medios.
- Atender a quien acuda a la Unidad para su debida canalización.
- Las demás que de manera directa le asigne el Jefe de la Unidad, conforme a las actividades inherentes a su cargo.

**Requisitos mínimos del puesto**

Estudios mínimos de bachillerato, carrera técnica secretarial o afín.  
Experiencia no indispensable.

**Aptitudes**

Trabajo bajo presión  
Relaciones públicas  
Actitud de servicio  
Manejo de equipo de oficina

## Generales

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Delegado Administrativo</b>
<b>Area</b>	Delegación Administrativa
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de la Unidad de Comunicación Social
<b>Subordinado(s)</b>	Secretaria Auxiliar Administrativo

## Objetivo

Planear, organizar y controlar los asuntos administrativos de la unidad para cumplir con los trámites solicitados a la Unidad por la Dirección General de Tesorería y Administración.

## Funciones

- Revisar y autorizar, en coordinación con el titular de la Unidad, el presupuesto anual del área.
- Administrar y distribuir el material para el desarrollo de las actividades de la unidad.
- Controlar y comprobar el fondo revolvente asignado a la Unidad.
- Recibir facturas para su autorización, afectación presupuestal, liberación de recursos y pago.
- Elaborar las requisiciones de compra que sean necesarias en la Unidad.
- Coordinar y comprobar la dotación de combustible para los vehículos asignados a la Unidad.
- Gestionar la suficiencia de insumos para el óptimo desarrollo de las actividades de la Unidad.
- Controlar los suministros utilizados en las labores propias del área.
- Atender a los proveedores.
- Actualizar la plantilla de personal.
- Realizar los trámites relativos a movimientos, pago de sueldos, prestaciones, compensaciones, permisos, entre otros, que requiera el personal adscrito a la Unidad.
- Reunir y enviar quincenalmente la nómina para la firma de los servidores públicos.
- Entregar los recibos de nómina correspondientes.
- Controlar y enviar listas de asistencia del personal a la Subdirección de Recursos Humanos.
- Tramitar los viáticos y pasajes del personal adscrito a la unidad, que hayan sido comisionados para realizar actividades institucionales.
- Elaborar y controlar los resguardos individuales de los bienes muebles, equipo de cómputo y comunicación, así como vehículos asignados a la Unidad.
- Gestionar los servicios preventivos y correctivos que requieran las instalaciones y el equipo de la Unidad.
- Las demás que de manera directa le asigne el Jefe de la Unidad, conforme a las actividades inherentes a su cargo.

### **Requisitos mínimos del puesto**

Estudios mínimos de licenciatura en Administración, Contaduría o afín.  
Experiencia en control presupuestal, recursos humanos, control de material y equipo.

### **Aptitudes**

Disciplina.  
Organización de recursos materiales.  
Relaciones humanas.

**Generales**

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Auxiliar Administrativo</b>
<b>Area</b>	Delegación Administrativa
<b>Jefe inmediato</b>	Delegado Administrativo
<b>Subordinado(s)</b>	Ninguno

**Objetivo**

Apoyar en la organización y control de los asuntos administrativos de la unidad para cumplir con los trámites solicitados a la Unidad por la Dirección General de Tesorería y Administración.

**Funciones**

- Elaborar presupuesto anual de la Unidad.
- Elaborar el programa de compras consolidadas.
- Elaborar y dar seguimiento al control de inventarios.
- Hacer solicitudes de requisición y adquisición de materiales.
- Elaborar y entregar oficios.
- Controlar los vales de fotocopiado.
- Elaborar bitácoras de combustible.
- Realizar solicitudes de servicios.
- Ordenar facturas para elaboración del fondo fijo.
- Cotizar solicitudes de compra de materiales
- Hacer la solicitud mensual de spots en medios electrónicos.
- Revisar información publicada en medios de comunicación para el soporte de facturas.
- Proporcionar servicio de cafetería en las conferencias de prensa.
- Las demás que de manera directa le asigne el Jefe de la Unidad, conforme a las actividades inherentes a su cargo.

**Requisitos mínimos del puesto**

Estudios mínimos de licenciatura en Administración, Contaduría o afín.  
Experiencia en control presupuestal, recursos humanos, control de material y equipo.

**Aptitudes**

Disciplina.  
Organización de recursos materiales.  
Relaciones humanas.

**Generales**

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Secretaria Administrativa</b>
<b>Área</b>	Delegación Administrativa
<b>Jefe inmediato</b>	Delegado Administrativo
<b>Subordinado(s)</b>	Ninguno

**Objetivo**

Prestar servicio de asistencia secretarial al Delegado Administrativo.

**Funciones**

- Realizar y atender llamadas.
- Elaborar documentos oficiales.
- Recibir, distribuir y archivar documentación oficial.
- Realizar trámites oficiales de la Unidad al interior de la institución.
- Recibir la correspondencia de la Delegación Administrativa.
- Las demás que de manera directa le asigne el Jefe de la Unidad, conforme a las actividades inherentes a su cargo.

**Requisitos mínimos del puesto**

Estudios mínimos de bachillerato, carrera técnica secretarial o afín.  
Experiencia no indispensable

**Aptitudes**

Trabajo bajo presión  
Actitud de servicio  
Manejo de equipo de oficina

**Generales**

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Jefe de Información Periodística</b>
<b>Area</b>	Información Periodística
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de la Unidad de Comunicación Social
<b>Subordinado(s)</b>	Reportero Fotógrafo Camarógrafo Corrector de estilo Chofer

**Objetivo**

Generar y difundir información oportuna, veraz y objetiva a los medios de comunicación, relacionada con las actividades del Presidente Municipal y del Ayuntamiento, en general.

**Funciones**

- Mantener permanente comunicación con las diferentes dependencias del Ayuntamiento, con el objeto de recabar e integrar la información relativa a las acciones, eventos y programas.
- Atender a los representantes de los medios de comunicación que requieran información.
- Coordinar la cobertura periodística de los actos institucionales.
- Impulsar y coordinar el trabajo de los reporteros para la generación de boletines.
- Impulsar y coordinar el trabajo de los fotógrafos y camarógrafos a efecto de contar con un archivo visual.
- Revisar los boletines de prensa, reportajes, comunicados y fotografías para su posterior distribución a los medios de comunicación.
- Distribuir los boletines y material audiovisual a los diferentes medios de comunicación.
- Coordinar e impulsar la realización de entrevistas de los funcionarios con los medios de comunicación.
- Coordinar la realización de conferencias de prensa.
- Convocar a los medios de comunicación a los actos institucionales y a las conferencias de prensa.
- Elaborar informes que le sean solicitados por su superior jerárquico.
- Diseñar y fortalecer la imagen Institucional a través de la atención personal a los representantes de los medios.
- Las demás que de manera directa le asigne el Jefe de la Unidad, conforme a las actividades inherentes a su cargo.

### **Requisitos mínimos del puesto**

Estudios mínimos de licenciatura en Periodismo, Comunicación o afín.  
Experiencia en áreas de prensa y contacto con reporteros.

### **Aptitudes**

Trabajo bajo presión.  
Toma de decisiones.  
Capacidad de negociación.  
Redacción.  
Relaciones Públicas.

## Generales

Nombre del puesto	Reportero
Area	Información Periodística
Jefe inmediato	Jefe de Información Periodística
Subordinado(s)	Ninguno

## Objetivo

Generar información escrita de las actividades del gobierno municipal oportuna, veraz y objetiva, para su difusión en los medios de comunicación.

## Funciones:

- Cubrir la información generada en los actos oficiales, ceremonias, giras y eventos en que intervenga la Presidenta Municipal.
- Recabar información de las direcciones o áreas municipales sobre las acciones que requieran difusión.
- Atender a los reporteros de los medios de comunicación y canalizar sus solicitudes de entrevista.
- Apoyar en la realización de conferencias de prensa.
- Grabar el audio en los actos oficiales y llevar el archivo de los mismos.
- Grabar el audio de las entrevistas concedidas por la Presidenta Municipal y funcionarios de la administración municipal a los medios de comunicación.
- Elaborar las transcripciones de las entrevistas concedidas.
- Redactar boletines de eventos oficiales, conferencias de prensa y actividades específicas.
- Redactar reportajes y notas especiales.
- Apoyar la convocatoria a los medios de comunicación a los actos institucionales y a las conferencias de prensa.
- Ingresar y actualizar en la página de internet del Ayuntamiento los boletines en el link "Comunicados".
- Las demás que de manera directa le asigne el Jefe de la Unidad, conforme a las actividades inherentes a su cargo.

## Requisitos mínimos del puesto

Carrera trunca o pasante de las licenciaturas de Comunicación, Ciencia Política o afín.  
Experiencia deseable como reportero.

Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

**Aptitudes**

Análisis  
Síntesis  
Trabajo bajo presión  
Relaciones Públicas  
Abstracción  
Organización  
Redacción

**Generales**

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Fotógrafo</b>
<b>Area</b>	Información Periodística
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Información Periodística
<b>Subordinado(s)</b>	Ninguno

**Objetivo**

Fotografiar los eventos oficiales del Presidente Municipal y las actividades del Ayuntamiento de Toluca en general.

**Funciones:**

- Cubrir fotográficamente los eventos oficiales del Presidente Municipal y las actividades oficiales de la institución.
- Elaborar y mantener el acervo informativo generado con fotografías para posteriores usos y consultas.
- Entregar material gráfico al jefe del área cuando lo solicite.
- Ingresar y actualizar en la página de internet del Ayuntamiento de Toluca el link “Mi foto con la Presidenta”.
- Elaborar material gráfico para los actos o actividades del Ayuntamiento que así lo requieran.
- Las demás que de manera directa le asigne el Jefe de la Unidad, conforme a las actividades inherentes a su cargo.

**Requisitos mínimos del puesto**

Bachillerato o Carrera técnica en fotografía.  
Experiencia deseable como fotógrafo en medios o áreas de comunicación.

**Aptitudes**

Organización.  
Trabajo bajo presión.  
Relaciones Públicas.

Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

**Generales**

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Camarógrafo</b>
<b>Area</b>	Información Periodística
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Información Periodística
<b>Subordinado(s)</b>	Ninguno

**Objetivo**

Filmar los eventos oficiales del Presidente Municipal y las actividades del Ayuntamiento de Toluca en general.

**Funciones**

- Cubrir gráficamente los eventos oficiales del Presidente Municipal y las actividades oficiales de la institución.
- Elaborar y mantener el acervo informativo generado con videos para posteriores usos y consultas.
- Elaborar material gráfico para las los actos o actividades del Ayuntamiento que así lo requieran.
- Entregar material gráfico al jefe del área cuando lo solicite.
- Las demás que de manera directa le asigne el Jefe de la Unidad, conforme a las actividades inherentes a su cargo.

**Requisitos mínimos del puesto**

Bachillerato, carrera técnica en producción.  
Experiencia deseable como camarógrafo en medios o áreas de comunicación social.

**Aptitudes**

Organización.  
Trabajo bajo presión.  
Relaciones Públicas.

Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

## Generales

Nombre del puesto	Corrector de estilo
Área	Información Periodística
Jefe inmediato	Jefe de Información Periodística
Subordinado(s)	Ninguno

## Objetivo

Revisar, redactar y/o corregir el estilo de los diferentes textos que se elaboran en la Unidad o en las unidades administrativas del Ayuntamiento para su edición y/o difusión.

## Funciones

- Revisar y corregir el texto de algunos documentos como: Bando de Gobierno Municipal, Gaceta Municipal, Boletín Empresarial, Reglamentos Municipales y otros textos que sirven como instrumento de trabajo en la administración pública municipal.
- Corregir y/o redactar textos para materiales de difusión como: invitaciones, volantes, trípticos, carteles, etc.
- Corregir textos de boletines informativos.
- Elaborar textos para guiones, inserciones, etc.
- Corregir textos en ediciones de libros del Ayuntamiento de Toluca.
- Elaborar proyectos varios relacionados con la comunicación social.
- Las demás que de manera directa le asigne el Jefe de la Unidad, conforme a las actividades inherentes a su cargo.

37

## Requisitos mínimos del puesto

Licenciatura en Letras, Lengua o afín.  
Experiencia en edición de textos y corrección de estilo

## Aptitudes

Análisis.  
Síntesis.  
Abstracción.  
Redacción.  
Trabajo bajo presión.

Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

**Generales**

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Chofer</b>
<b>Area</b>	Información Periodística
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Información Periodística
<b>Subordinado(s)</b>	Ninguno

**Objetivo**

Movilizar al equipo de prensa a los actos o actividades del Presidente Municipal y del Ayuntamiento de Toluca en general.

**Funciones**

- Ubicar geográficamente con oportunidad los actos institucionales.
- Trasladar al equipo de prensa al lugar donde se realizarán los actos municipales.
- Apoyar en la distribución de información y material gráfico a los medios de comunicación.
- Vigilar el mantenimiento y buen estado de los automóviles a cargo de la Unidad.
- Entregar la síntesis informativa al Presidente Municipal y funcionarios de la administración pública municipal.

**Requisitos mínimos del puesto**

Estudios de educación básica.  
Licencia de manejo

**Aptitudes**

Organización.  
Trabajo bajo presión.  
Relaciones Humanas.

Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

## Generales

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Jefe de Síntesis Informativa y Monitoreo</b>
<b>Area</b>	<b>Síntesis Informativa y Monitoreo</b>
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de la Unidad de Comunicación Social
<b>Subordinado(s)</b>	Analista

## Objetivo

Coordinar las actividades de elaboración de síntesis hemerográfica y monitoreo electrónico, para conocer el impacto noticioso de la imagen institucional a través del análisis cualitativo y cuantitativo.

## Funciones

- Coordinar la elaboración de la síntesis hemerográfica matutina y vespertina.
- Coordinar y supervisar la revisión y la selección de información institucional en los medios de comunicación impresos y electrónicos.
- Coordinar y supervisar el monitoreo de radio y televisión referente a la institución.
- Enviar por internet la síntesis matutina a los principales funcionarios de la institución.
- Proporcionar el servicio de consulta de la información a las áreas que lo soliciten.
- Vigilar la reproducción de los ejemplares de las síntesis informativas.
- Realizar seguimientos informativos de casos específicos cuando el Jefe de la Unidad lo requiera.
- Supervisar la distribución de la síntesis informativa al Presidente Municipal y mandos superiores autorizados.
- Proponer, implementar y evaluar mecanismos para el análisis sistematizado de la información recopilada.
- Supervisar la clasificación, catalogación y resguardo de los materiales que elabora esta área.
- Las demás que de manera directa le asigne el Jefe de la Unidad, conforme a las actividades inherentes a su cargo.

## Requisitos mínimos del puesto

Estudios mínimos de licenciatura en Comunicación, Periodismo, Ciencia Política o afín.  
Experiencia en estudios cuantitativos y cualitativos.

## Aptitudes

Capacidad de análisis y síntesis  
Abstracción del entorno político y social.  
Organización  
Jerarquización de información  
Liderazgo.

## Generales

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Analista</b>
<b>Area</b>	Síntesis Informativa y Monitoreo
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Síntesis Informativa y Monitoreo
<b>Subordinado(s)</b>	Ninguno

## Objetivo

Elaborar la síntesis informativa y el monitoreo para dar a conocer la proyección de la imagen institucional en los medios, a los mandos superiores y medios del Ayuntamiento de Toluca.

## Funciones

- Elaborar la síntesis hemerográfica matutina y vespertina.
- Captar notas de entrevistas, reportajes y comentarios emitidas en televisión y radio, relacionados con el Presidente Municipal, funcionarios y servidores públicos, así como del Ayuntamiento en general.
- Transcribir las notas monitoreadas, a fin de que sean reproducidas en la síntesis informativa tanto matutina como vespertina.
- Reproducir los ejemplares de las síntesis informativas.
- Distribuir los ejemplares de la síntesis informativa a los principales funcionarios de la dependencia.
- Elaborar un resumen ejecutivo de la síntesis informativa para su distribución a través del correo electrónico del área.
- Clasificar, catalogar y resguardar los materiales que elabora esta área en un archivo hemerográfico y audiovisual para su posterior uso y consulta.
- Apoyar en el servicio de consulta al acervo hemerográfico y audiovisual, a las áreas del Ayuntamiento que lo soliciten.
- Vigilar el buen funcionamiento del equipo de fotocopiado, radios y televisiones, así como solicitar apoyo técnico cuando se requiera.
- Analizar y capturar en la base de datos conforme a las categorías estipuladas las notas de la síntesis informativa y el monitoreo.
- Elaborar el análisis semanal y mensual de la imagen institucional en los medios de comunicación.
- Hacer seguimientos informativos de casos específicos.
- Las demás que de manera directa le asigne el Jefe de la Unidad, conforme a las actividades inherentes a su cargo.

### **Requisitos mínimos del puesto**

Carrera trunca o pasante de las licenciaturas de Comunicación, Ciencia Política o afín.  
Experiencia deseable en análisis de información.

### **Aptitudes**

Análisis  
Síntesis  
Abstracción  
Organización

## Generales

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Jefe de Difusión</b>
<b>Area</b>	Difusión
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de la Unidad de Comunicación Social
<b>Subordinado(s)</b>	Auxiliares de difusión

## Objetivo

Coordinar y supervisar la elaboración de estrategias que impacten favorablemente el funcionamiento de la institución, además de incrementar la aceptabilidad de su actuación entre la ciudadanía con respuestas oportunas.

## Funciones:

- Coordinar la atención a las solicitudes que la sociedad expresa en medios de comunicación, a través del Programa de Respuesta Ciudadana.
- Elaborar y coordinar proyectos especiales requeridos por el titular de la Unidad.
- Elaborar planes estratégicos de medios para la difusión de las campañas de publicidad.
- Seleccionar y gestionar espacios en los medios de comunicación para difundir campañas de las actividades del Ayuntamiento de Toluca, de acuerdo con el presupuesto asignado.
- Supervisar el seguimiento al Programa Operativo Anual y programas competentes.
- Fungir como servidor público habilitado de la Unidad ante el Instituto de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México.
- Las demás que de manera directa le asigne el Jefe de la Unidad, conforme a las actividades inherentes a su cargo.

## Requisitos mínimos del puesto

Licenciatura en Comunicación, Relaciones Públicas, Mercadotecnia o afín.

## Aptitudes

Organización

Análisis del panorama político, social y económico del municipio.

Relaciones Públicas

Actitud de servicio

Coordinación

## Generales

Nombre del puesto	Auxiliar de difusión
Area	Difusión
Jefe inmediato	Jefe de Difusión
Subordinado(s)	Ninguno

### Objetivo

Apoyar las actividades de difusión acerca de las acciones y programas que realiza el Ayuntamiento de Toluca y su administración.

### Funciones:

- Elaborar y entregar carpetas estadísticas.
- Enviar al área o dependencia correspondiente las solicitudes ciudadanas que capta la Unidad de Comunicación Social a través de la síntesis informativa y monitoreo.
- Dar seguimiento al cumplimiento de las solicitudes ciudadanas.
- Desarrollar carpetas de trabajo sobre los eventos y actividades de la Unidad.
- Realizar proyectos de campañas en radio, televisión y medios impresos.
- Las demás que de manera directa le asigne el Jefe de la Unidad, conforme a las actividades inherentes a su cargo.

### Requisitos mínimos del puesto

Pasante de la licenciatura en Comunicación, Ciencias Políticas, Mercadotecnia o afín.

### Aptitudes

Organización

Análisis del panorama político, social y económico del municipio.

Creatividad

Actitud de servicio

## Generales

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Jefe de Publicidad y Diseño</b>
<b>Area</b>	Publicidad y Diseño
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de la Unidad de Comunicación Social
<b>Subordinado(s)</b>	Diseñador

## Objetivo

Diseñar e implementar estrategias de imagen que posicionen favorablemente a la institución ante la opinión pública.

## Funciones:

- Coordinar y supervisar la elaboración del material gráfico (carteles, invitaciones, folletos, mantas, lonas, etc.)
- Supervisar y controlar que el material gráfico se elabore conforme a las normas y criterios establecidos por la Unidad de Comunicación Social.
- Gestionar ante la delegación administrativa de la Unidad, la impresión del material gráfico.
- Elaborar, implementar o supervisar campañas de publicidad internas y externas de la institución.
- Elaborar, mantener vigente y en cumplimiento el Manual de Identidad del Ayuntamiento de Toluca.
- Organizar y supervisar la distribución del material publicitario impreso.
- Vigilar que los edictos enviados por la Contraloría Municipal tengan las adecuaciones pertinentes para ser publicados en los periódicos locales de mayor circulación.
- Las demás que de manera directa le asigne el Jefe de la Unidad, conforme a las actividades inherentes a su cargo.

## Requisitos mínimos del puesto

Licenciatura en Comunicación, Mercadotecnia, Diseño Gráfico o afín.  
Experiencia en elaboración y desarrollo de proyectos publicitarios.

## Aptitudes

Análisis  
Creatividad  
Liderazgo  
Planeación

## Generales

Nombre del puesto	Diseñador
Área	Publicidad y Diseño
Jefe inmediato	Jefe de Publicidad y Diseño
Subordinado(s)	Ninguno

## Objetivo

Elaborar el material gráfico del Ayuntamiento de Toluca para su difusión interna y externa.

## Funciones:

- Producir el material gráfico que soliciten las áreas o dependencias del Ayuntamiento de Toluca.
- Diseñar los edictos enviados por la Contraloría Municipal.
- Las demás que de manera directa le asigne el Jefe de la Unidad, conforme a las actividades inherentes a su cargo.

## Requisitos mínimos del puesto

Pasante de la licenciatura en Comunicación, Diseño Gráfico o afín.  
Experiencia no necesaria.

## Aptitudes

Creatividad  
Trabajo bajo presión

**Generales**

Nombre del puesto	Rotulista
Área	Publicidad y Diseño
Jefe inmediato	Jefe de Publicidad y Diseño
Subordinado(s)	Ninguno

**Objetivo**

Colocar el material gráfico elaborado en el departamento de Publicidad y Diseño

**Funciones:**

- Colocar y retirar lonas, vinilonas y mantas en lugares estratégicos del municipio.
- Rotular cristales y láminas con adheribles.
- Apoyar en la entrega y distribución del material gráfico a las áreas o dependencias municipales.
- Las demás que de manera directa le asigne el Jefe de la Unidad, conforme a las actividades inherentes a su cargo.

46

**Requisitos mínimos del puesto**

Estudios de educación básica.  
Experiencia en rotulación.

**Aptitudes**

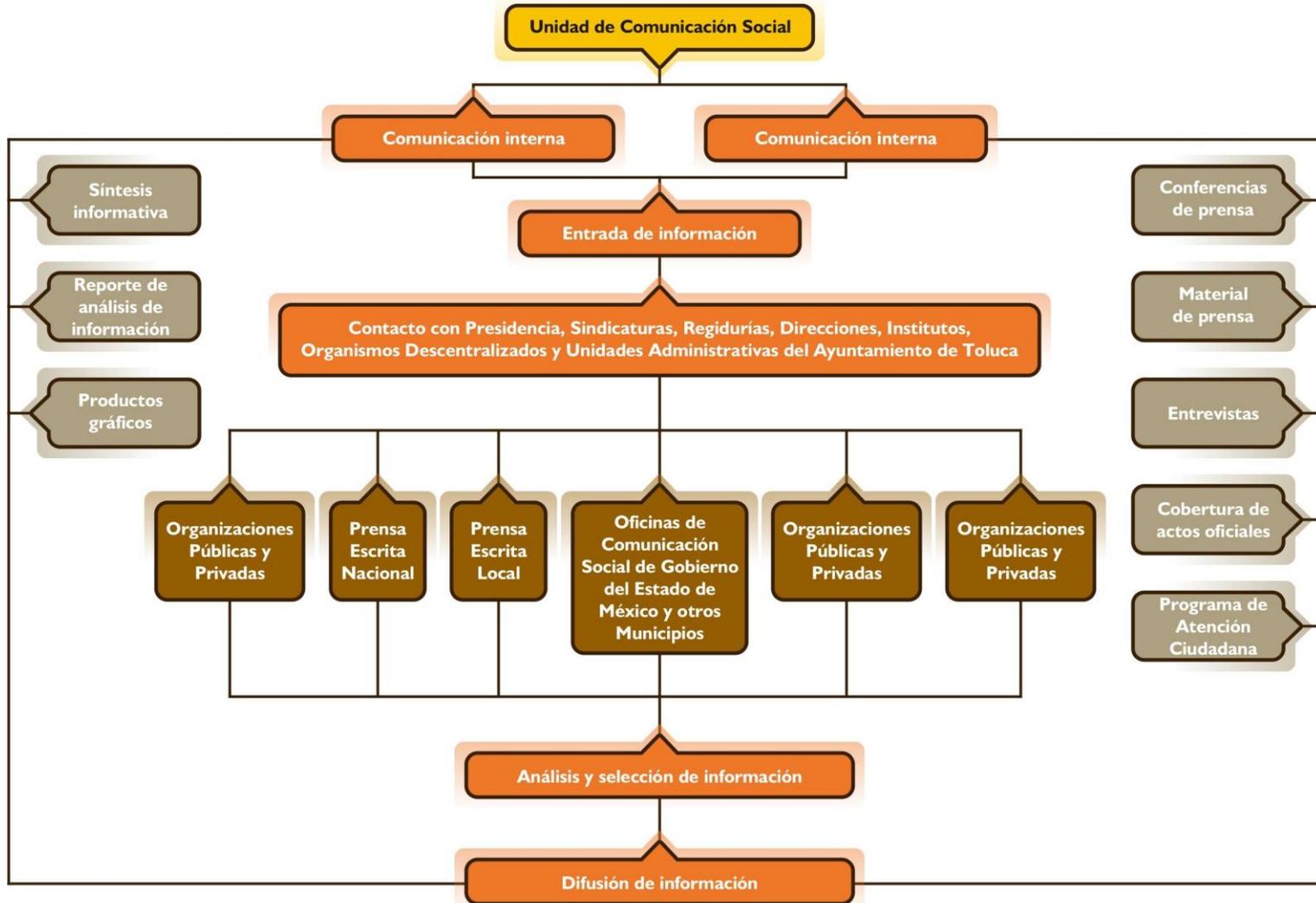
Responsabilidad  
Trabajo bajo presión

Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

# MAPEO DE PROCEDIMIENTO



## RELACIÓN DE PROCEDIMIENTOS POR ÁREA

- I. Información Periodística
  - a. Conferencias de prensa
  - b. Material de prensa
  - c. Gestión de entrevistas
  - d. Cobertura de actos oficiales
  
- II. Síntesis informativa y monitoreo
  - a. Síntesis informativa
  - b. Reporte de análisis de información
  
- III. Difusión
  - a. Programa de Respuesta Ciudadana
  
- IV. Publicidad y Diseño
  - a. Productos gráficos

## DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

---

Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

**Nombre del procedimiento**

CONFERENCIA DE PRENSA

**Objetivo**

Informar a los medios de comunicación, temas relevantes que la opinión pública deba conocer oportunamente, de acuerdo con la estrategia de comunicación institucional.

**Alcance**

Aplica a los servidores públicos adscritos a la Jefatura de la Unidad, Delegación Administrativa, Departamento de Información Periodística y Departamento de Síntesis Informativa y Monitoreo.

**Responsabilidades**

El Departamento de Información Periodística es el responsable de organizar y coordinar las conferencias de prensa, bajo la coordinación del Jefe de la Unidad.

**Jefe de la Unidad de Comunicación Social**

- Coordinar y supervisar la ejecución de conferencia solicitada.
- Coordinar junto con el funcionario que presidirá la conferencia, la información que se dará a conocer a la opinión pública.
- Presidir la conferencia y presentar a los miembros del podium, el tema, así como ser el mediador en la sesión de preguntas y respuestas.
- Informar al Presidente Municipal el impacto que la conferencia tuvo en los medios de comunicación.
- Instruir al Jefe de Información las características y estrategias de la conferencia de prensa.
- Revisar material de prensa y autorizar su envío a los medios de comunicación.

**Secretaria**

- Solicitar por instrucción del Jefe de la Unidad, la disposición del proscenio, equipo de audio y sillas para la realización de la conferencia al Departamento de Servicios Generales, informándole la fecha, hora, lugar y tema.
- Solicitar a la Delegación Administrativa la disposición de la cafetería.

**Jefe de Información Periodística**

- Convocar a los representantes de los medios de comunicación a la conferencia de prensa.
- Recabar la información necesaria para elaborar el boletín o comunicado de prensa.
- Coordinar la atención a medios durante la conferencia de prensa.
- Informar y organizar al equipo de prensa que cubrirá el evento.
- Atender los llamados de los reporteros que soliciten información de la conferencia.
- Revisar el material de prensa que resulte de la cobertura de la conferencia.
- Enviar por correo electrónico a los medios de comunicación la información de la conferencia de prensa.

- Archivar el material de prensa para su posterior uso y consulta.

**Delegado Administrativo**

- Adquirir cafetería para los representantes de los medios de comunicación

**Auxiliar Administrativo**

- Colocar la cafetería para los representantes de los medios de comunicación.

**Reportero**

- Apoyar en la convocatoria de medios de comunicación.
- Apoyar en la verificación del equipo de audio, proyección y disposición de equipo previo a la conferencia.
- Grabar el audio de la conferencia y la sesión de preguntas y respuestas.
- Elaborar el boletín de la conferencia.

**Corrector de estilo**

- Corregir ortográfica y gramaticalmente el boletín.

**Camarógrafo**

- Videgrabar la conferencia y la sesión de preguntas y respuestas.
- Elaborar el material visual para apoyar a los medios que lo soliciten.
- Archivar el material visual para su posterior consulta.

**Fotógrafo**

- Fotografiar la conferencia y la sesión de preguntas y respuestas.
- Elaborar el material gráfico para apoyar a los medios que lo soliciten.
- Archivar el material gráfico para su posterior consulta.

**Jefe del Departamento de Síntesis Informativa y Monitoreo**

- Reportar al Jefe de la Unidad la publicación en medios de comunicación de notas referentes a la conferencia de prensa.

**Políticas**

La conferencia de prensa tendrá una duración máxima de 45 minutos.

Se darán 10 minutos de tolerancia para iniciar el acto.

Durante la sesión de preguntas y respuestas, los reporteros podrán realizar máximo dos preguntas cada uno.

En caso necesario, todo el personal de la Unidad de Comunicación Social apoyará en la organización y realización de la conferencia.

**Definiciones**

*Conferencia de prensa:* Reunión con los medios de comunicación, organizada por la Unidad de Comunicación Social para difundir un programa, acto, política, aclaración, etc.

*Convocatoria:* Invitación personal y con anticipación a los reporteros de los medios de comunicación, aportando los datos necesarios como lugar, hora, fecha, personalidades presentes y cuestiones a tratar.

*Boletín:* Nota de prensa que contiene información lo más veraz, actual, concreta y rápida posible de algún acontecimiento o evento relevante de la institución.

*Equipo de prensa:* Grupo integrado mínimo por un reportero, un fotógrafo y un camarógrafo.

*Material de prensa:* Conjunto de información documental y gráfica, cuyo objetivo es facilitar el trabajo de los periodistas cuando elaboren una nota relacionada con el Ayuntamiento.

### **Insumos**

Información de la unidad administrativa municipal que presidirá la conferencia.

Sala de prensa

Mobiliario

Equipo de audio y proyección

Cafetería

### **Resultados**

Publicación de notas relativas a las acciones relevantes del Ayuntamiento de Toluca en diversos medios de comunicación.

### **Interacción con otros procedimientos**

Elaboración de boletines

Elaboración de síntesis informativa

### **Productos**

Boletín

Transcripciones

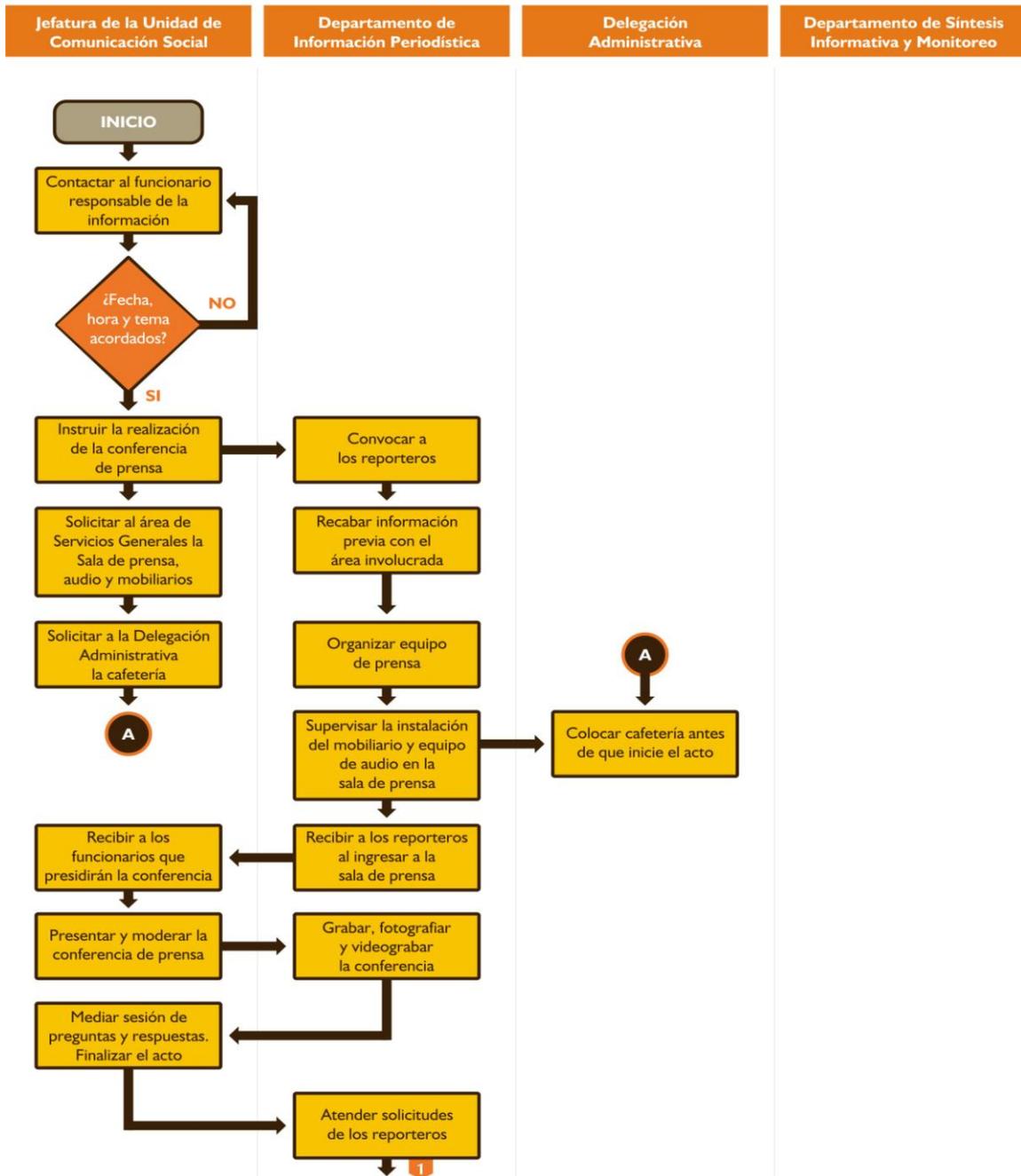
Material audiovisual (video y fotografías)

## Desarrollo

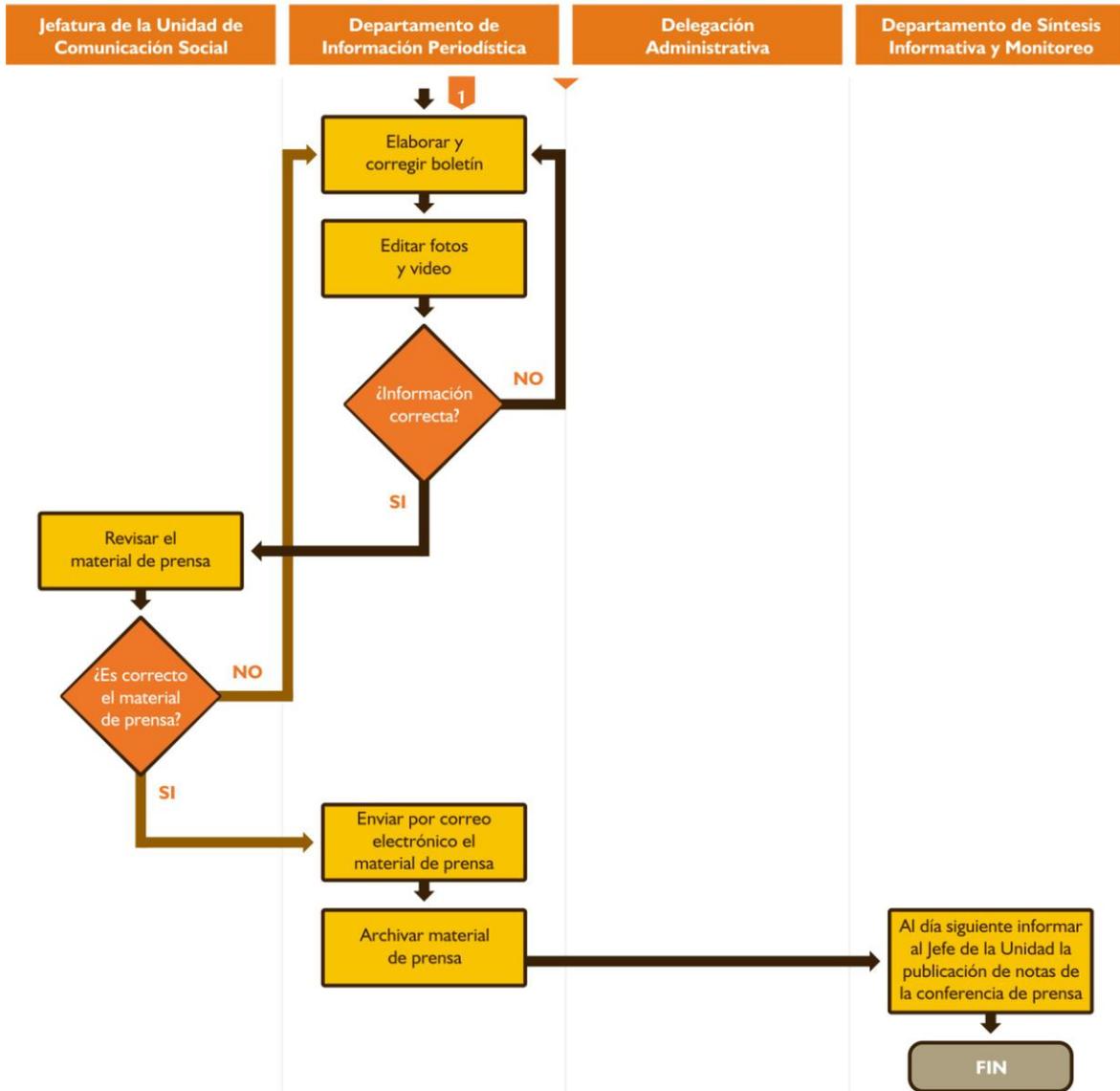
Puesto	Actividades/Descripción
Jefe de la Unidad de Comunicación Social	Contactar al funcionario responsable de la información para acordar los datos que se darán a conocer a través de la conferencia de prensa, así como sugerir fecha y hora de su realización. Girar la instrucción de realizar la conferencia de prensa al Jefe de Información Periodística. Instruir a la secretaria la solicitud de la disposición de equipo de audio y mobiliario al Departamento de Servicios Generales.
Secretaria	Solicitar, mediante oficio, al departamento de Servicios Generales la sala de prensa. Solicitar a la Delegación Administrativa la cafetería para atender a los reporteros asistentes.
Jefe de Información Periodística	Convocar a los reporteros. Recabar información previa con el área municipal involucrada. Organizar al equipo de prensa que cubrirá la conferencia.
Reportero	Apoyar en la supervisión de la instalación del mobiliario, equipo de audio y proyección
Auxiliar Administrativo	Colocar la cafetería antes de que inicie el acto.
Jefe de Información	Recibir a los reporteros al ingresar a la sala de prensa.
Jefe de la Unidad de Comunicación Social	Recibir a los funcionarios que presentarán la información para ultimar detalles. Una vez iniciado el acto, presentar a los servidores públicos, así como el tema de la conferencia.
Reportero	Grabar el audio de la conferencia y tomar nota.
Fotógrafo	Fotografiar la conferencia
Camarógrafo	Videografiar la conferencia.
Jefe de la Unidad de Comunicación Social	Mediar la sesión de preguntas y respuestas. Agradecer la presencia de los medios de comunicación.
Jefe de Información Periodística	Atender las solicitudes de los reporteros (video, audio, fotografías, versiones, datos, etc.)
Reportero	Elaborar el boletín. Transcribir la conferencia cuando le sea solicitada por el Jefe de Información Periodística.
Corrector de estilo	Corregir el boletín.
Reportero	Entregar el boletín y la transcripción, cuando sea solicitada, al jefe de Información Periodística.
Fotógrafo	Entregar al Jefe de Información las fotografías del acto.
Camarógrafo	Entregar al Jefe de Información el video del acto.
Jefe de Información Periodística	Revisar el material de prensa. Entregar al Jefe el material de prensa
Jefe de la Unidad de Comunicación Social	Revisar el material de prensa. Autorizar o indicar correcciones del material de prensa.
Jefe de Información Periodística	Enviar por correo electrónico el material de prensa. Archivar el material de prensa para su posterior uso y consulta.
Jefe de Síntesis Informativa y Monitoreo	Al día siguiente, una vez concluida la síntesis informativa, informar al Jefe de la Unidad la publicación de notas referentes a la conferencia de prensa.

Diagramación

**CONFERENCIA DE PRENSA**



**CONFERENCIA DE PRENSA**



**Nombre del procedimiento**

MATERIAL DE PRENSA

**Objetivo**

Emitir de forma periódica información escrita y audiovisual de temas relevantes del Ayuntamiento a los medios de comunicación, la cual fungirá como versión oficial de los hechos.

**Alcance**

Aplica a los servidores públicos adscritos al Departamento de Información Periodística y Departamento de Síntesis Informativa y Monitoreo.

**Responsabilidad**

El Departamento de Información Periodística es el responsable de elaborar y enviar los boletines, notas especiales, reportajes y material gráfico.

Jefe de la Unidad de Comunicación Social

- Autorizar la información emitida.
- Revisar que los datos e imágenes sean precisos y acordes con la política de comunicación e imagen institucional.
- Girar la instrucción de elaborar y enviar un boletín, reportaje, nota especial o material gráfico, cuando se trate de un tema relevante.

Jefe de Información Periodística

- Solicitar al reportero el tema y contenido del boletín.
- Solicitar al fotógrafo material gráfico.
- Solicitar al camarógrafo material audiovisual.
- Revisar contenido de la nota.
- Revisar los aspectos gráficos del material.
- Informar al Jefe de la Unidad los temas que se enviarán a los medios de comunicación y mostrarle el material gráfico para su autorización.
- Enviar la nota y material gráfico a los medios de comunicación.
- Archivar el material de prensa para su posterior uso y consulta.

Reportero

- Solicitar información y entrevistar a los servidores públicos de la fuente asignada.
- Redactar el boletín, notas especiales o reportaje
- Entregar el documento al Jefe de Información.

Corrector de estilo

- Corregir ortografía y gramaticalmente el boletín, nota especial o reportaje.

**Fotógrafo**

- Acompañar al reportero cuando entreviste al funcionario municipal y tomar fotografías referentes al tema de la nota.
- Editar las fotos.
- Archivar las fotografías para su posterior uso o consulta.
- Entregar al Jefe de Información Periodística varias fotografías para enviarlas a los medios de comunicación.

**Camarógrafo**

- Acompañar al reportero cuando entreviste al funcionario municipal y videgrabar imágenes ilustrativas del tema de la nota.
- Editar el video.
- Archivar el video para su posterior uso o consulta.
- Entregar al Jefe de Información Periodística videos para enviarlos a los medios de comunicación.

**Jefe del Departamento de Síntesis Informativa y Monitoreo**

- Reportar al Jefe de la Unidad la publicación en medios de comunicación de notas referentes al material de prensa.

**Políticas**

El boletín tendrá una extensión máxima de dos cuartillas y deberá presentar el estilo de letra, justificado y espaciado establecido por la Jefatura de Información Periodística.

El estilo de redacción será institucional, priorizando en la entrada y primeros párrafos los datos estadísticos.

Las fotografías y video seleccionados para el envío deberán privilegiar la imagen del Presidente Municipal y funcionarios del Ayuntamiento.

**Insumos**

Información de las dependencias y áreas municipales.

Cámara fotográfica.

Cámara de video.

Tarjeta de memoria.

Discos compactos.

Cassettes

Grabadora

Computadoras

**Definiciones**

*Fuente informativa:* Persona o grupo de personas de una dependencia municipal que el reportero entrevista de forma habitual, a efecto de que le proporcionen los datos base de una nota.

*Material de prensa:* Conjunto de información documental y gráfica, cuyo objetivo es facilitar el trabajo de los periodistas cuando elaboren una nota relacionada con el Ayuntamiento.

*Boletín:* Nota de prensa que contiene información, lo más veraz, actual, concreta y rápida posible de algún acontecimiento o evento relevante de la institución.

*Nota especial:* Texto escrito por la Unidad de Comunicación Social que contiene las pautas marcadas por el medio de comunicación, en cuanto a género, lenguaje, extensión, tratamiento y complementos gráficos (artículo de opinión, reportaje, nota informativa, etc.).

*Material de apoyo:* Imágenes de fotografía y video de los actos de la institución que apoyan el trabajo escrito.

## **Resultados**

Publicación de notas relativas a las acciones relevantes del Ayuntamiento de Toluca en diversos medios de comunicación.

## **Interacción con otros procedimientos**

Síntesis informativa.

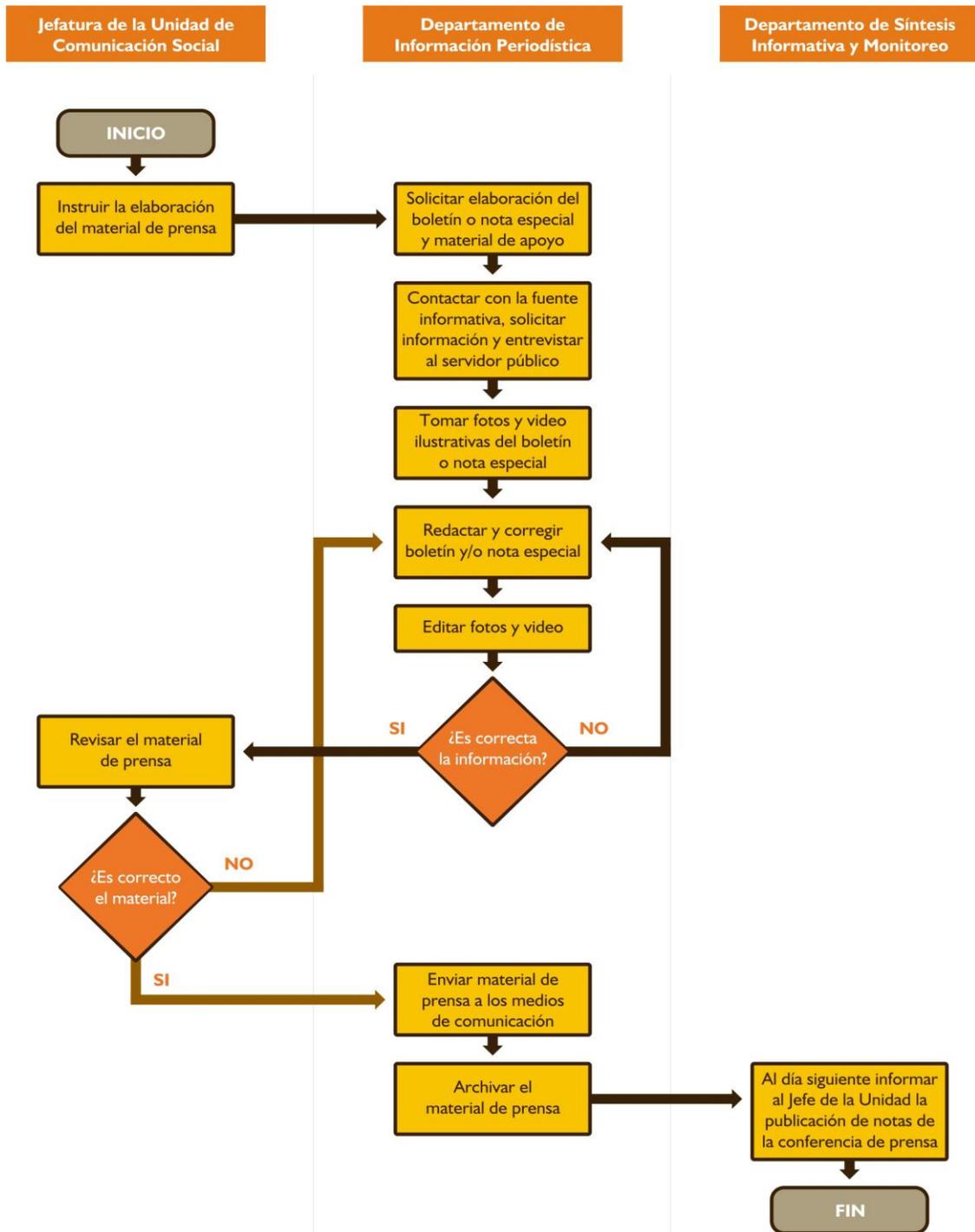
## **Productos**

Boletín  
Notas especiales  
Fotografías  
Videos

**Desarrollo**

<b>Puesto</b>	<b>Actividades/Descripción</b>
Jefe de la Unidad de Comunicación Social	Instruir al Jefe de Información Periodística la elaboración del material de prensa.
Jefe de Información Periodística	Solicitar al reportero el tema y contenido del boletín o nota especial. Solicitar al camarógrafo y fotógrafo material de apoyo para el trabajo de redacción.
Reportero	Contactar con la fuente informativa, solicitar información y entrevistar a los servidores públicos correspondientes.
Fotógrafo	Acompañar al reportero cuando entreviste al funcionario y tomar fotografías ilustrativas del tema de la nota y/o boletín.
Camarógrafo	Acompañar al reportero cuando entreviste al funcionario y tomar video ilustrativo del tema de la nota y/o boletín.
Reportero	Redactar el boletín y/o nota especial.
Corrector de Estilo	Corregir el boletín y/o nota especial.
Fotógrafo	Editar las fotografías. Entregar al Jefe de Información Periodística fotografías ilustrativas del tema del boletín y/o nota especial. Archivar las fotografías para su posterior uso o consulta.
Camarógrafo	Editar el video. Entregar al Jefe de Información Periodística videos ilustrativos del tema del boletín y/o nota especial. Archivar imagen para su posterior uso o consulta.
Jefe de Información Periodística	Revisar contenido de la nota. Revisar los aspectos gráficos del material de apoyo. Informar al jefe de la Unidad los temas que se enviarán a los medios de comunicación y mostrarle el material gráfico de apoyo.
Jefe de la Unidad de Comunicación Social	Autorizar o bien solicitar las correcciones del material de prensa.
Jefe de Información Periodística	Enviar el boletín y/o nota especial, así como material de apoyo a los medios de comunicación. Archivar el material de prensa para su posterior uso y consulta.
Jefe de Síntesis Informativa y Monitoreo	Al día siguiente, una vez concluida la síntesis informativa, informar al Jefe de la Unidad la publicación de boletines y/o notas especiales.

**Diagramación**



**Nombre del procedimiento**

## GESTIÓN DE ENTREVISTAS

**Objetivo**

Exponer, a solicitud de los medios de comunicación, información relevante de la dependencia, a través de entrevistas personales a los funcionarios y servidores públicos que en ella laboran.

**Alcance**

Aplica a los servidores públicos adscritos al Departamento de Información Periodística y Departamento de Síntesis Informativa y Monitoreo.

**Responsabilidad**

La Jefatura de la Unidad de Comunicación Social y el Departamento de Información Periodística son los responsables de gestionar todas las entrevistas concedidas por los funcionarios de la dependencia.

## Jefe de la Unidad de Comunicación Social

- Analizar la viabilidad de la entrevista, de acuerdo con la estrategia de comunicación establecida.
- Aprobar o rechazar la entrevista.

## Jefe de Información Periodística

- Atender la solicitud del medio que requiere la entrevista.
- Informar al reportero la aceptación o rechazo de la solicitud de entrevista, justificando la negativa, en su caso.
- Contactar al funcionario para gestionar la fecha, hora y tema de la entrevista.
- Sugerir al funcionario los temas destacables de su área y los que son susceptibles de ser atacados, de acuerdo con la línea del medio que realizará la entrevista, con el fin de que el entrevistado prepare sus posibles respuestas.
- Acordar con el reportero las condiciones de la entrevista.

## Reportero

- Acompañar al reportero del medio a la entrevista.
- Grabar el audio de la entrevista.
- Informar al Jefe de Información Periodística los resultados del desarrollo de la entrevista.
- Elaborar la transcripción de la entrevista, cuando sea solicitada por el Jefe de Información Periodística.
- Archivar la transcripción y el audio.

## Jefe del Departamento de Síntesis Informativa y Monitoreo

- Reportar al Jefe de la Unidad la publicación en medios de comunicación de notas referentes a las entrevistas concedidas.

**Políticas**

Todas las solicitudes de entrevista a los funcionarios y servidores públicos del Ayuntamiento deberán gestionarse a través de la Unidad de Comunicación Social.

Cuando el tema solicitado por el reportero sea de impacto para el Ayuntamiento de Toluca, se realizarán sólo con la autorización del Jefe de la Unidad.

Al acudir a una entrevista, los reporteros o representantes de los medios de comunicación siempre deberán estar acompañados por personal de la Jefatura de Información.

El funcionario que otorgue la entrevista deberá ser informado con anterioridad del tema que será tratado.

**Insumos**

Información de la dependencia

Grabadora

Computadora

**Definiciones**

*Entrevista:* Conversación personal entre un servidor público del Ayuntamiento y un periodista, en la que mediante la técnica de pregunta-respuesta, se proporciona información sobre cuestiones relativas a la actividad que está desarrollando el Ayuntamiento.

*Transcripción:* Documento en el que se escriben las declaraciones textuales de algún servidor público en un discurso seguido.

**Resultados**

Publicación de notas relativas a las acciones relevantes del Ayuntamiento de Toluca en diversos medios de comunicación.

**Interacción con otros procedimientos**

Síntesis informativa

**Productos**

Grabación

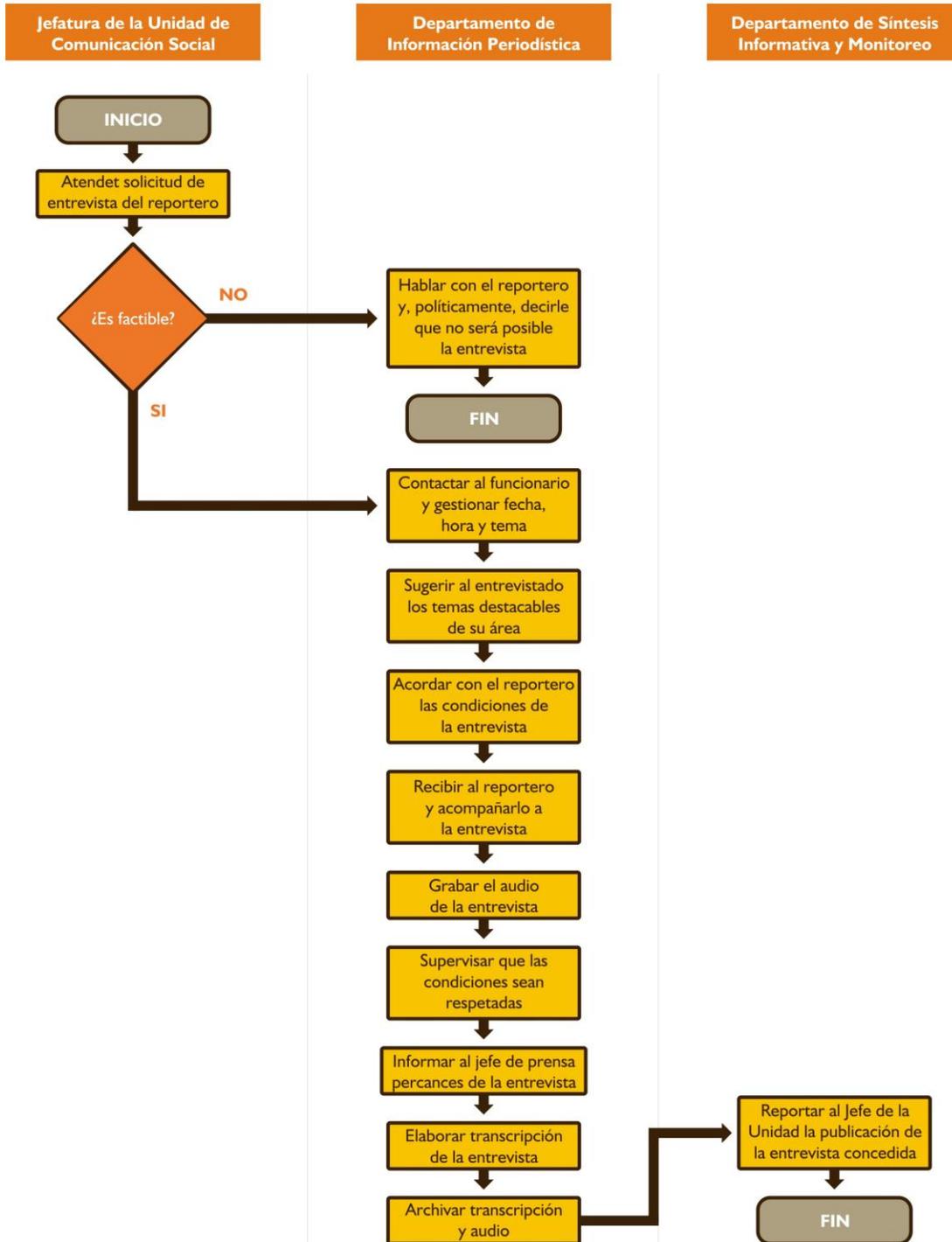
Transcripción

**Desarrollo**

Puesto	Actividades/Descripción
Jefe de la Unidad de Comunicación Social y/o Jefe de Información Periodística	Atender la solicitud del reportero.
Jefe de la Unidad de Comunicación Social	<p>Analizar la solicitud de acuerdo con la estrategia de comunicación establecida.</p> <p>Aprobar o rechazar la petición de la entrevista.</p> <p>Informar al Jefe de Información Periodística la resolución.</p>
Jefe de Información Periodística	<p>En caso de ser denegada la solicitud, hablar con el reportero y, políticamente, comunicarle que no será posible realizar la entrevista. Debe procurar justificar la negación.</p> <p>En caso de ser aceptada, contactar al funcionario y gestionar la fecha, hora y tema.</p> <p>Sugerir al funcionario los temas destacables de su área y los que son susceptibles de ser atacados, de acuerdo con la línea del medio que realizará la entrevista. Con el fin de que el entrevistado prepare sus posibles respuestas.</p> <p>Acordar con el reportero las condiciones de la entrevista (tema y duración).</p>
Reportero	<p>Recibir al reportero y acompañarlo al lugar en el que se desarrollará la entrevista.</p> <p>Grabar el audio de la entrevista.</p> <p>Supervisar que las condiciones pactadas con el reportero sean acatadas (tema y duración).</p> <p>Informar el Jefe de Prensa la temática y los percances de la entrevista.</p> <p>Elaborar la transcripción de la entrevista, cuando sea requerida por el Jefe de Información.</p> <p>Archivar la transcripción y el audio.</p>
Jefe de Síntesis Informativa y Monitoreo	Reportar al Jefe de la Unidad la publicación de la entrevista concedida.

Diagramación

**GESTIÓN DE ENTREVISTAS**



Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

**Nombre del procedimiento**

COBERTURA DE ACTOS OFICIALES

**Objetivo**

Cubrir periódicamente los actos oficiales del Presidente Municipal y los funcionarios de la administración.

**Alcance**

Aplica a los servidores públicos adscritos al Departamento de Información Periodística y al Departamento de Síntesis Informativa y Monitoreo.

**Responsabilidad**

La Unidad de Comunicación Social es la responsable de cubrir los eventos oficiales del Ayuntamiento de Toluca.

Jefe de la Unidad de Comunicación Social

65

---

- Mantener el contacto con el área encargada de la agenda del Presidente Municipal.
- Indicar al Jefe de Información Periodística el día, hora y lugar del acto a cubrir.
- Acompañar al Presidente Municipal a los actos oficiales.
- Coordinar las declaraciones que soliciten los medios al Presidente Municipal al iniciar o concluir el acto.
- Autorizar el material de prensa que se enviará a los medios de comunicación.

Jefe de Información Periodística

- Organizar al equipo de prensa que cubrirá el acto.
- Enterar al equipo de prensa el día, hora y lugar del acto.
- Supervisar durante el acto oficial el trabajo del equipo de prensa y sugerir tomas de video, ángulos fotográficos y temas a destacar.
- Revisar material de prensa.
- Informar al Jefe de la Unidad el material de prensa que se enviará a los medios de comunicación para su autorización.
- Enviar la nota y material gráfico a los medios de comunicación.
- Archivar el material de prensa para su posterior uso y consulta.

Chofer

- Ubicar el lugar en el que se llevará a cabo el acto.
- Trasladar al equipo de prensa del Palacio Municipal al lugar del acto.

Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

- Regresar al equipo de prensa al Palacio Municipal.

**Reportero**

- Grabar el audio de discurso oficial del Presidente Municipal o funcionario que intervenga.
- Grabar las declaraciones que haga el Presidente Municipal o funcionarios a los medios de comunicación al iniciar o concluir el acto.
- Transcribir el discurso oficial y/o declaraciones del Presidente Municipal y archivarlas para su posterior consulta.
- Redactar el boletín del evento.

**Corrector de estilo**

- Corregir el boletín.

**Camarógrafo**

- Videgrabar el acto.
- Elaborar el material gráfico para apoyar a los medios que lo soliciten.
- Archivar el material gráfico para su posterior consulta.

**Fotógrafo**

- Fotografar el acto.
- Elaborar el material gráfico para apoyar a los medios que lo soliciten.
- Archivar el material gráfico para su posterior consulta.

**Jefe del Departamento de Síntesis Informativa y Monitoreo**

- Reportar al Jefe de la Unidad la publicación en medios de comunicación de notas referentes a los actos oficiales del Presidente Municipal y/o funcionarios.

**Políticas**

Los actos del Presidente Municipal tienen prioridad en la cobertura.

El equipo de prensa será informado con anticipación, preferentemente un día antes, cuando los actos inicien antes de las 9:00 horas.

El equipo de prensa se presentará con 15 minutos de anticipación a la hora fijada para el inicio del acto.

**Insumos**

- Grabadora
- Cassettes
- Videgrabadora
- Cámara fotográfica
- Tarjeta de memoria
- Computadora

**Definiciones**

*Acto oficial:* Celebración pública de acciones municipales.

*Material de prensa:* Conjunto de información documental y gráfica, cuyo objetivo es facilitar el trabajo de los periodistas cuando elaboren una nota relacionada con el Ayuntamiento.

*Boletín:* Nota de prensa que contiene información, lo más veraz, actual, concreta y rápida posible de algún acontecimiento o evento relevante de la institución.

*Equipo de prensa:* Grupo integrado mínimo por un reportero, un fotógrafo y un camarógrafo.

*Declaraciones:* Opiniones o explicaciones de un servidor público acerca de un tema puntual, las cuales surgen a petición de uno o más periodistas cuando un acontecimiento noticioso repercute directamente en la institución.

*Transcripción:* Documento en el que se escriben las declaraciones textuales de algún servidor público en un discurso seguido.

## **Resultados**

Publicación de notas relativas a las acciones relevantes del Ayuntamiento de Toluca en diversos medios de comunicación.

## **Interacción con otros procedimientos**

Material de prensa  
Síntesis informativa

## **Productos**

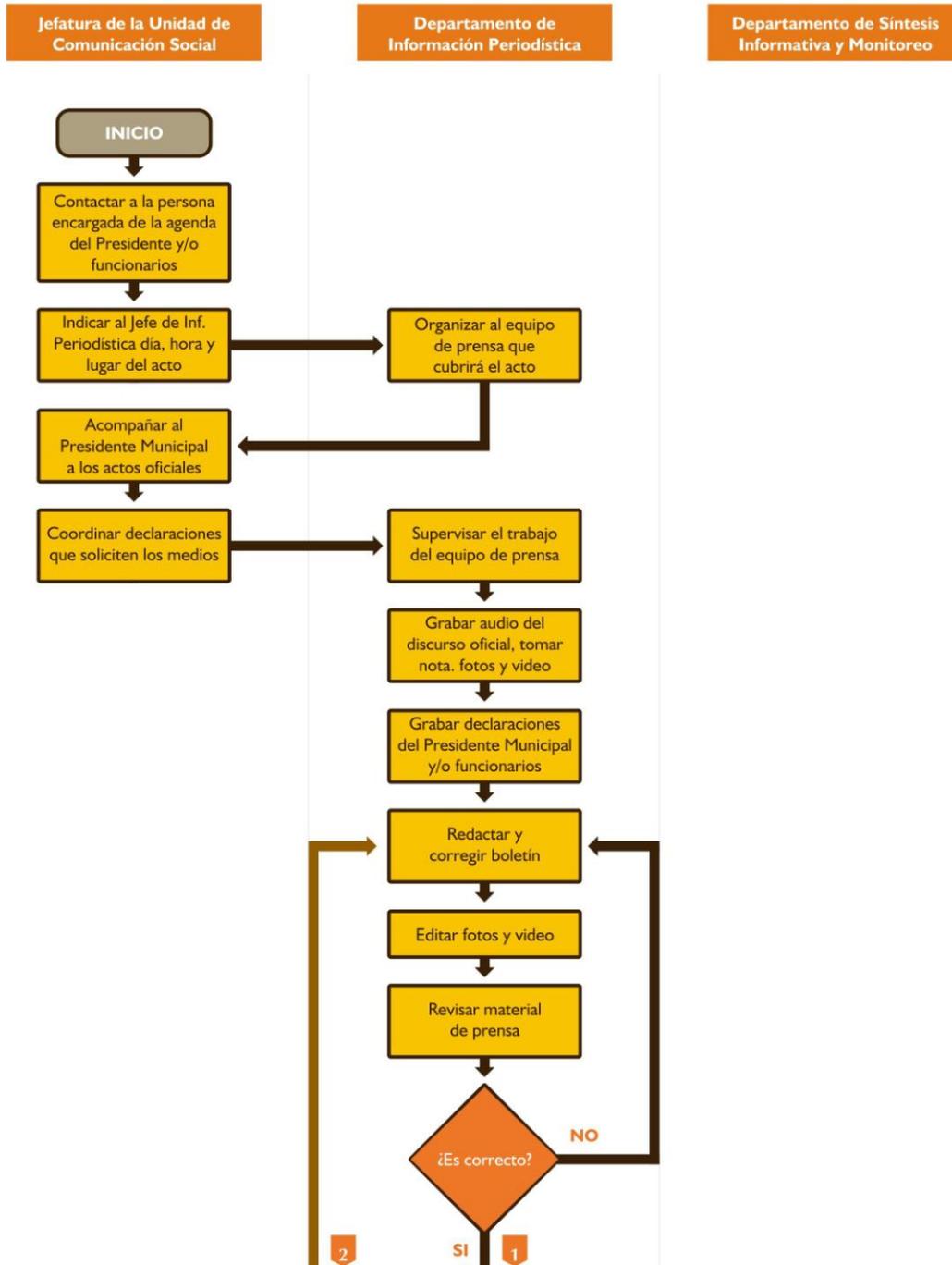
Boletín  
Videograbación  
Fotografías  
Grabación  
Transcripción

**Desarrollo**

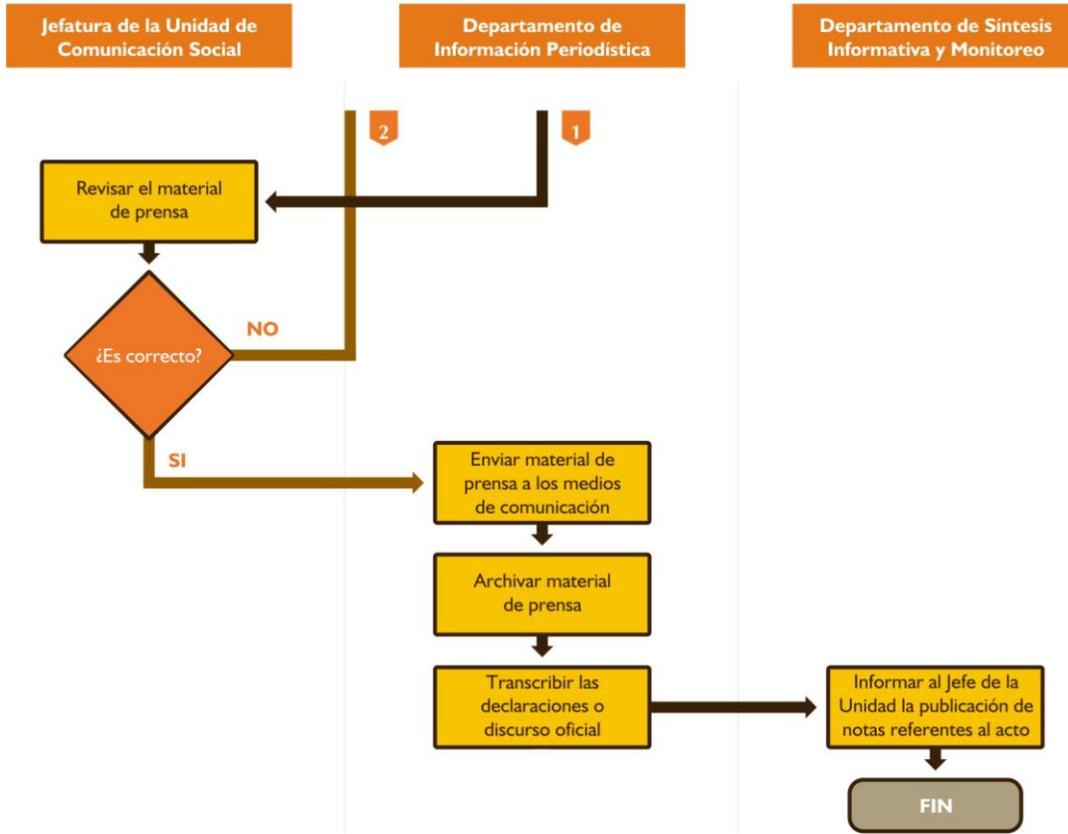
<b>Puesto</b>	<b>Actividades/Descripción</b>
Jefe de la Unidad de Comunicación Social	Contactar a la persona encargada de la agenda del Presidente Municipal y/o funcionarios. Indicar al Jefe de Información Periodística el día, hora y lugar del acto.
Jefe de Información Periodística	Organizar e informar al equipo de prensa que cubrirá el acto.
Jefe de la Unidad de Comunicación Social	Acompañar al Presidente Municipal a los actos oficiales. Coordinar las declaraciones que soliciten los medios al Presidente Municipal al iniciar o concluir el acto.
Jefe de Información Periodística	Durante el acto oficial, supervisar el trabajo del equipo de prensa y sugerir tomas de video, ángulos fotográficos y temas a destacar.
Reportero	Grabar el audio de discurso oficial del Presidente Municipal o funcionario que intervenga y tomar nota.
Camarógrafo	Videograbar el acto.
Fotógrafo	Fotografiar el acto.
Reportero	Grabar las declaraciones que haga el Presidente Municipal o funcionarios a los medios de comunicación al iniciar o concluir el acto.
Reportero	Redactar el boletín.
Corrector de estilo	Corregir el boletín.
Reportero	Entregar al Jefe de Información Periodística el boletín.
Camarógrafo	Editar el video. Entregar al Jefe de Información Periodística el material gráfico.
Fotógrafo	Editar las fotografías. Entregar al Jefe de Información Periodística el material gráfico.
Jefe de Información Periodística	Revisar material de prensa. Informar al Jefe de la Unidad el contenido del material de prensa que se enviará a los medios de comunicación para su autorización.
Jefe de la Unidad de Comunicación Social	Autorizar o bien solicitar las correcciones del material de prensa.
Jefe de Información Periodística	Enviar el material de prensa. Archivar el material de prensa para su posterior uso y consulta.
Reportero	Transcribir el discurso oficial y/o las declaraciones del acto.
Jefe de Síntesis Informativa y Monitoreo	Al día siguiente, una vez concluida la síntesis informativa, informar al Jefe de la Unidad la publicación de notas referentes al acto oficial.

Diagramación

COBERTURA DE ACTOS OFICIALES



### COBERTURA DE ACTOS OFICIALES



**Nombre del procedimiento**

SÍNTESIS INFOMATIVA

**Objetivo**

Elaborar un compendio de la información contenida en los periódicos de circulación local y nacional, así como medios electrónicos, referente al Ayuntamiento y sus funcionarios, así como noticias de interés estatal, nacional, internacional y de partidos políticos.

**Alcance**

Aplica a los servidores públicos adscritos al Departamento de Síntesis Informativa y Monitoreo.

**Responsabilidad**

El Departamento de Síntesis Informativa y Monitoreo es el responsable de elaborar el compendio de notas periodísticas denominado Síntesis Informativa, así como de su envío físico al Presidente y funcionarios designados, además del envío de la versión ejecutiva vía internet a los servidores públicos autorizados.

Jefe de la Unidad de Comunicación Social

- Recibir el informe diario de las notas de mayor publicación, notas negativas y seguimiento de actos oficiales y conferencias.

Jefe del Departamento de Síntesis Informativa y Monitoreo

- Coordinar la elaboración de la síntesis hemerográfica matutina y vespertina.
- Coordinar y supervisar la selección de información institucional en los medios de comunicación impresos y electrónicos.
- Colocar en la Síntesis Informativa impresa etiquetas de atención de colores: verde para notas positivas, amarillo en preventivas y rojo en las negativas.
- Jerarquizar el orden de la información por importancia y tema.
- Reportar vía telefónica al Jefe de la Unidad la información más relevante.
- Supervisar y vigilar la entrega de la Síntesis Informativa al Presidente Municipal y funcionarios designados.
- Redactar la tarjeta de notas relevantes.
- Enviar la tarjeta de relevantes antes de las 9:30 horas por correo electrónico a los funcionarios designados.
- Enviar por internet la versión ejecutiva de la síntesis informativa matutina a los principales funcionarios de la institución.
- Enviar el informe diario al corte matutino a los funcionarios designados.
- Entregar al Jefe de Difusión las notas de solicitudes ciudadanas del día.

Analista

- Recibir los periódicos locales y nacionales de 6:00 a 6:30 y de 16:00 a 16:30 horas en la oficina de la Unidad de Comunicación Social.

- Revisar los periódicos locales y nacionales y ubicar las notas relacionadas con el Ayuntamiento, sus funcionarios, así como las noticias de interés local, estatal, nacional, internacional, solicitudes ciudadanas, opinión y partidos políticos.
- Recortar o reducir las notas periodísticas y colocarlas en hojas previamente rotuladas, en las que se especificará el nombre del medio, sección, página y fecha.
- Captar notas de entrevistas, reportajes y comentarios emitidas en televisión y radio, relacionados con el Presidente Municipal, funcionarios y servidores públicos, así como del Ayuntamiento en general.
- Transcribir las notas monitoreadas, a fin de que sean reproducidas en la síntesis informativa tanto matutina como vespertina, con un apartado en el cual se registren los comentarios del conductor, tono de voz, participación de los funcionarios y su desempeño ante los medios informativos.
- Reproducir en la fotocopidora los ejemplares de la síntesis informativa matutina y vespertina.
- Distribuir los ejemplares de la síntesis informativa a los principales funcionarios de la dependencia.
- Elaborar un resumen ejecutivo de la síntesis informativa para su distribución a través del correo electrónico del área.
- Elaborar el informe diario al corte matutino.
- Escanear y convertir en formato PDF la Síntesis Informativa impresa para obtener la versión digital que será almacenada en discos compactos.
- Clasificar, catalogar y resguardar los materiales que elabora esta área en un archivo hemerográfico y audiovisual para su posterior uso y consulta.

## Políticas

Los productos que se elaboran en el Departamento de Síntesis Informativa y Monitoreo son de uso exclusivo de la Unidad de Comunicación Social y las dependencias que designe el Jefe de la Unidad.

Por ningún motivo debe entregarse material a otra área administrativa sin la autorización del titular.

El Presidente Municipal y servidores públicos autorizados recibirán la versión impresa de la síntesis informativa matutina,

Mandos medios y superiores del Ayuntamiento recibirán la versión electrónica matutina de la síntesis informativa, previa autorización del Jefe de la Unidad de Comunicación Social.

La síntesis informativa impresa matutina se entregará antes de las 9:30 horas y la vespertina antes de las 17:00 horas.

La síntesis informativa electrónica matutina se enviará por correo electrónico preferentemente antes de las 10:00 horas.

## Insumos

Periódicos locales.

Periódicos nacionales

Hojas

Pegamento

Fotocopidora

Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

Computadora  
 Televisores  
 Radios  
 Videocaseteras  
 Cassettes  
 Señal de canales de televisión  
 Señal de estaciones de radio

## Definiciones

*Síntesis Informativa:* Medio especializado de información que produce diariamente la institución, el cual compila la información periodística cotidiana difundida por la prensa y los medios electrónicos y que es de interés del titular.

*Monitoreo:* Seguimiento a noticiarios de radio y televisión, del cual se desprende la transcripción de notas relacionadas con las actividades de la institución.

*Versión ejecutiva de la síntesis informativa:* Resumen escrito en el que aparecen las principales noticias que han destacado acerca de la institución y el medio de comunicación que las emitió.

*Transcripción:* Documento en el que se escriben las declaraciones textuales de algún servidor público en un discurso.

*Informe diario al corte matutino:* Análisis cuantitativo y cualitativo de medios impresos y electrónicos, que se integra de elementos gráficos relativos al número de notas positivas, preventivas y negativas, los temas del día de mayor impacto, la tabla de peticiones ciudadanas y el cuadro con notas u observaciones de interés.

*Tarjeta de notas relevantes:* Documento que contiene las tres principales noticias del día relacionadas con el Ayuntamiento de Toluca y/o sus funcionarios, además de su respectiva sugerencia de reacción.

---

 73

## Resultados

Compendios hemerográficos (fotocopiado y/o digital) de la información publicada en los medios de comunicación relacionada con el quehacer al Ayuntamiento, a través de los cuales, los funcionarios puedan formarse un criterio o tomar una decisión con respecto a un determinado asunto.

## Interacción con otros procedimientos

Conferencias de prensa  
 Material de prensa  
 Gestión de entrevistas  
 Cobertura de actos oficiales  
 Programa de Respuesta Ciudadana

## Productos

Síntesis Informativa Impresa matutina y vespertina  
 Versión ejecutiva de la Síntesis Informativa  
 Informe telefónico de notas principales  
 Tarjeta de notas relevantes  
 Informe diario al corte matutino.

---

Fecha de emisión	Fecha de revisión	Fecha de última actualización
------------------	-------------------	-------------------------------

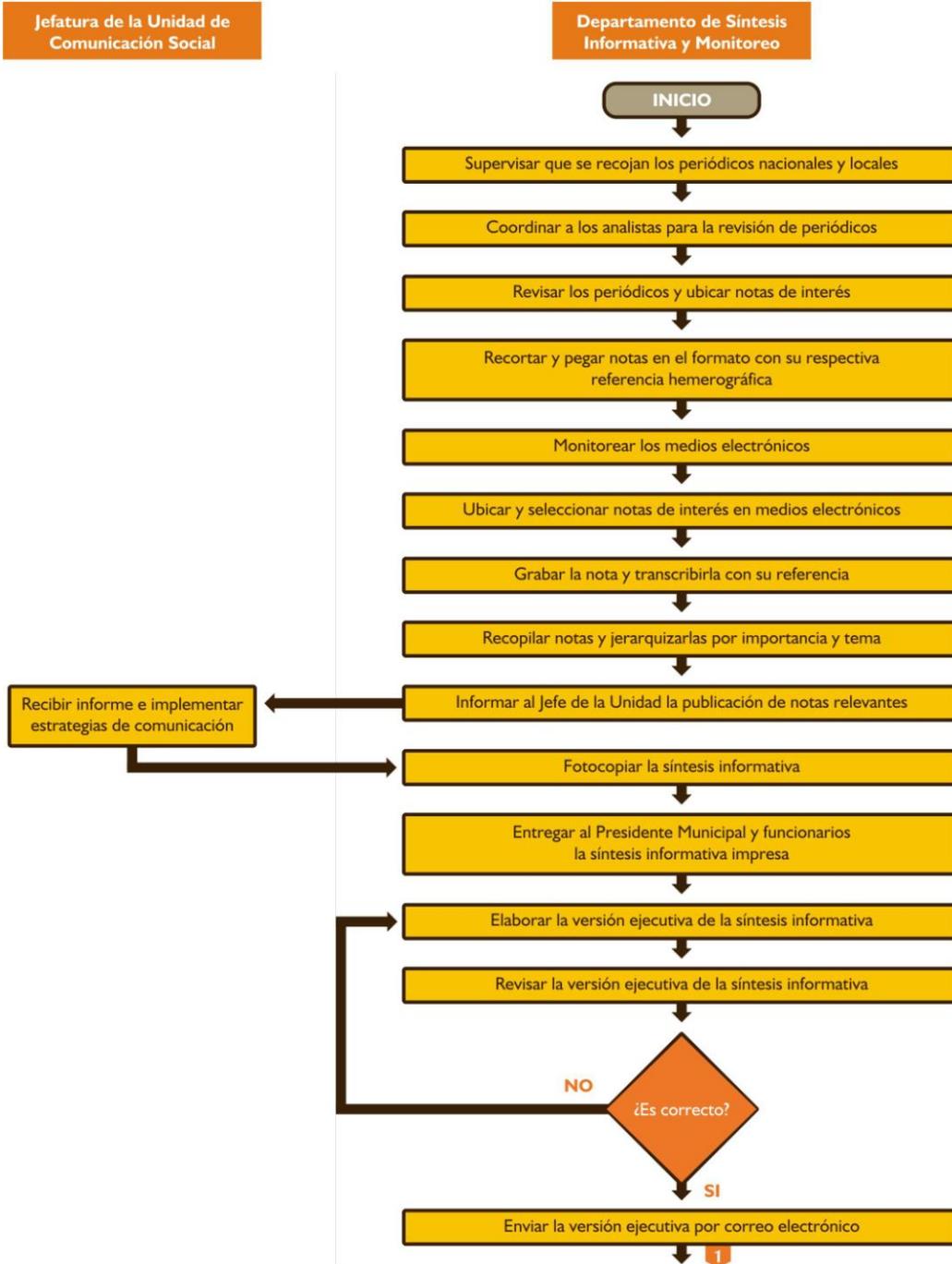
**Desarrollo**

<b>Puesto</b>	<b>Actividades/Descripción</b>
Jefe de Síntesis Informativa y Monitoreo	Supervisar que se recojan los periódicos nacionales y locales. Coordinar a los analistas para la revisión de los periódicos.
Analista	Revisar los periódicos. Ubicar y seleccionar las notas de interés. Recortar las notas. Pegar las notas en el formato con su respectiva referencia hemerográfica. Monitorear los medios electrónicos. Ubicar y seleccionar notas de interés en medios electrónicos. Grabar las notas de medios electrónicos. Transcribir las notas de interés con su respectiva referencia. Entregar al Jefe de Síntesis Informativa y Monitoreo el compendio de notas recortadas y las transcripciones.
Jefe de Síntesis Informativa y Monitoreo	Jerarquizar el orden de la información por importancia y tema. Informar al Jefe de la Unidad de Comunicación Social las notas de mayor publicación, notas negativas y seguimientos a actos oficiales y conferencias. Instruir al analista el fotocopiado de la síntesis informativa.
Jefe de la Unidad de Comunicación Social	Recibir el informe telefónico e implementar estrategias de comunicación.
Analista	Reproducir en la fotocopidora la síntesis informativa.
Jefe de Síntesis Informativa y Monitoreo	Revisar la correcta reproducción en fotocopidora. Instruir la entrega de la Síntesis Informativa. Instruir y supervisar la elaboración de la versión ejecutiva de la Síntesis Informativa.
Analista	Entregar al Presidente Municipal y funcionarios designados la Síntesis Informativa impresa. Elaborar la versión ejecutiva de la Síntesis Informativa. Entregarla al Jefe de Síntesis Informativa y Monitoreo.
Jefe de Síntesis Informativa y Monitoreo	Revisar la versión ejecutiva de la síntesis informativa. Enviar por correo electrónico la versión ejecutiva a los servidores públicos autorizados.
Jefe de Síntesis Informativa y Monitoreo	Redactar la tarjeta de notas relevantes. Enviarla por internet a los funcionarios designados.
Analista	Elaborar el informe diario al corte matutino.
Jefe de Síntesis Informativa y Monitoreo	Revisar el informe diario al corte matutino. Enviar el informe diario al corte matutino a los funcionarios autorizados. Entregar al Jefe de Difusión las notas de solicitudes ciudadanas.
Analista	Recibir los periódicos vespertinos. Ubicar y seleccionar las notas de interés. Recortar las notas. Pegar las notas en el formato con su respectiva referencia hemerográfica.

<b>Puesto</b>	<b>Actividades/Descripción</b>
Jefe de Síntesis Informativa y Monitoreo	Jerarquizar el orden de la información por importancia y tema. Instruir al analista el fotocopiado de la síntesis informativa impresa vespertina.
Analista	Reproducir en la fotocopidora la síntesis informativa impresa vespertina.
Jefe de Síntesis Informativa y Monitoreo	Revisar la correcta reproducción. Instruir la entrega de la Síntesis Informativa Impresa Vespertina.
Analista	Entregar al Presidente Municipal y funcionarios designados la Síntesis Informativa impresa vespertina Escanear y convertir en formato PDF la Síntesis Informativa impresa matutina y vespertina para obtener la versión digital. Clasificar, catalogar y resguardar los materiales que elabora esta área en un archivo hemerográfico y audiovisual.

Diagramación

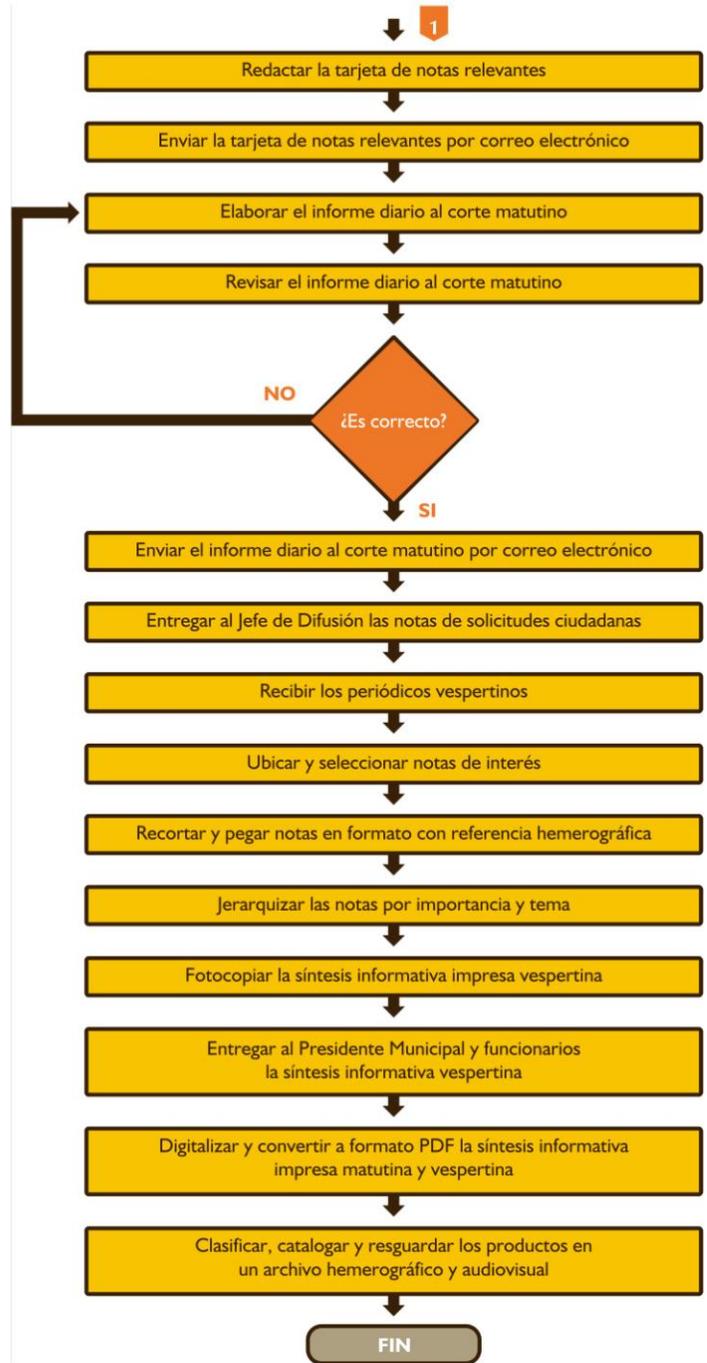
SÍNTESIS INFORMATIVA



**SÍNTESIS INFORMATIVA**

Jefatura de la Unidad de Comunicación Social

Departamento de Síntesis Informativa y Monitoreo



Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

**Formatos**

Hoja rotulada para boletín

H. AYUNTAMIENTO DE TOLUCA  
2009 - 2012

SÍNTESIS INFORMATIVA

comunicación contigo

BOLETÍN

FECHA: (1) \_\_\_\_\_

(2)	PERIÓDICO	8 COLUMNAS	EL HERALDO DE TOLUCA	AMANECER	PUNTUAL	ALFA	AL DIA	REFORMA, ESTADO
	PÁG.							
(3)	PERIÓDICO	IMPULSO	MILENIO EDOMEX	UNOMASUNO	EL VALLE	PORTAL	LA TRIBUNA	EL DIARIO
	PÁG.							

(4)

Av. Independencia Pta. 207 Col. Centro; Toluca, México.  
Tel.: 276 19 00 ext. 193. www.toluca.gob.mx

**Instrucciones**

1. Anotar la fecha en que se publicó el periódico.
2. Colocar una “x” en el nombre del periódico del que se recortó la nota.
3. Anotar el número de la página de la que se recortó la nota.
4. Pegar la nota publicada por el envío de boletines.

Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

## Formatos

Hoja rotulada para nota

H. AYUNTAMIENTO DE TOLUCA  
2009 - 2012

SÍNTESIS INFORMATIVA

cumpliendo contigo

NOTA

FECHA: \_\_\_\_\_ (1)

PERIÓDICO	PÁGINA	SECCIÓN
(2)	(3)	(4)

(5)

Av. Independencia Pte. 207 Col. Centro; Toluca, México.  
Tel.: 276 19 00 ext. 193. www.toluca.gob.mx

## Instrucciones

1. Anotar la fecha en que se publicó el periódico.
2. Escribir en el nombre del periódico del que se recortó la nota.
3. Anotar el número de la página de la que se recortó la nota.
4. Anotar la sección de la que se recortó la nota.
5. Pegar la nota.

**Formatos**

Hoja rotulada para nota de medio electrónico

**SÍNTESIS INFORMATIVA**

H. AYUNTAMIENTO DE TOLUCA  
2009 - 2012

contigo  
cumpliendo contigo

NOTA MEDIO ELECTRÓNICO

FECHA: \_\_\_\_\_ (1)  
 HORA: \_\_\_\_\_ (2)  
 DURACIÓN: \_\_\_\_\_ (3)

ESTACIÓN/CANAL	PROGRAMA	CONDUCTOR	ÁREA O FUNCIONARIO	TEMA
(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

(9)

Av. Independencia Pte. 207 Col. Centro; Toluca, México.  
Tel.: 276 19 00 ext. 193. www.toluca.gob.mx

**Instrucciones**

1. Anotar la fecha en que se emitió la nota.
2. Anotar la hora de emisión.
3. Anotar el tiempo que duró la transmisión de la nota.
4. Escribir el nombre de la estación radiofónica o canal televisivo en el que se emitió la nota.
5. Escribir el nombre del programa en el que se emitió la nota.
6. Escribir el nombre del conductor titular del programa.
7. Escribir el nombre del funcionario o área municipal a la que alude la nota.
8. Anotar el tema general de la nota.
9. Transcribir la nota emitida.

Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

**Nombre del procedimiento**

## REPORTE DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

**Objetivo**

Realizar evaluaciones concretas y específicas en torno a la imagen institucional a través de las tendencias informativas de medios, frecuencia y duración de un tema de interés, entre otras variables.

**Alcance**

Aplica a los servidores públicos adscritos al Departamento de Síntesis Informativa y Monitoreo.

**Responsabilidad**

La Jefatura de la Unidad de Comunicación Social y el Departamento de Síntesis Informativa y Monitoreo son los responsables de proponer y realizar, respectivamente, los reportes de análisis de información, conforme a la estrategia de comunicación institucional.

Jefe de la Unidad de Comunicación Social

- Instruir la elaboración del tema, periodo y perspectiva del análisis de información.
- Implementar o corregir estrategias de comunicación en medios de comunicación conforme a los resultados del análisis de información.

81

Jefe de Síntesis Informativa y Monitoreo

- Proponer la metodología para la elaboración del análisis cuantitativo.
- Establecer los criterios de categorización de las unidades de registro.
- Coordinar y supervisar la clasificación diaria de las notas en la base de datos.
- Revisar el análisis gráfico cuantitativo semanal y mensual.
- Con base en los datos numéricos elaborar la interpretación del reporte semanal y mensual.
- Entregar y comentar al Jefe de la Unidad los resultados de los Reportes de Análisis de Información Semanal y Mensual.

Analista

- Calificar diariamente las notas de la Síntesis Informativa matutina y vespertina, de acuerdo con las variables establecidas y registrar esta evaluación en la base de datos "Reporte Semanal".
- Calificar las notas de la Síntesis Informativa matutina y vespertina, de acuerdo con las variables establecidas, y registrar esta evaluación en la base de datos "Reporte Mensual".
- Tabular y graficar la información contenida en la base de datos "Reporte Semanal" con corte al jueves.
- Tabular y graficar la información contenida en la base de datos "Reporte Mensual".

Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

## Políticas

Los Reportes de Análisis de Información Semanal y Mensual, así como cualquier otra evaluación de medios, son de uso exclusivo de la Unidad de Comunicación Social y los funcionarios o dependencias autorizadas por el titular de ésta.

El Reporte de Análisis de Información Semanal se entrega los viernes con corte al jueves.

El Reporte de Análisis de Información Mensual se entrega los primeros cinco días del mes subsecuente.

Los análisis o seguimientos especiales se realizarán a solicitud del Jefe de la Unidad quien, junto con el Jefe de Síntesis Informativa y Monitoreo, indicará las pautas de evaluación.

## Insumos

Archivo de Síntesis Informativa Impresa.

Computadora

## Definiciones

*Unidades de registro:* Sección más pequeña del texto que hace referencia a una categoría. Son unidades base con miras a la codificación y al recuento frecuencial.

*Categorización:* Consiste en la operación de clasificar los elementos de un conjunto a partir de ciertos criterios previamente definidos.

*Análisis cuantitativo:* Es aquel que se fundamenta en el conjunto de técnicas estadísticas.

*Reporte Semanal de Actividades:* Documento que contiene tablas y gráficas relativas al número de síntesis realizadas y distribuidas, número de notas y su clasificación, boletines publicados y el número de impactos generados por medio, solicitudes ciudadanas monitoreadas, entrevistas y presencia del Ayuntamiento en medios electrónicos.

*Reporte de Análisis de Información Mensual:* Documento integrado por tablas, gráficas y análisis cualitativo de las variables: total de notas y desglose numérico de su clasificación en medios impresos y electrónicos; notas publicadas por medio; presencia por número de notas del Presidente Municipal, Síndicos, Regidores, funcionarios y áreas de la administración pública; número de solicitudes ciudadanas publicadas por medio; temas de impacto positivo y negativo; tabla de entrevistas y opinión de conductores.

## Resultados

Documentos que permiten evaluar de forma periódica la relación que mantiene la institución con los medios de comunicación y, en su caso, desarrollar nuevas estrategias para consolidar la imagen general o del funcionario en turno.

## Interacción con otros procedimientos

Síntesis Informativa.

## Productos

Reporte de Análisis de Información Semanal

Reporte de Análisis de Información Mensual

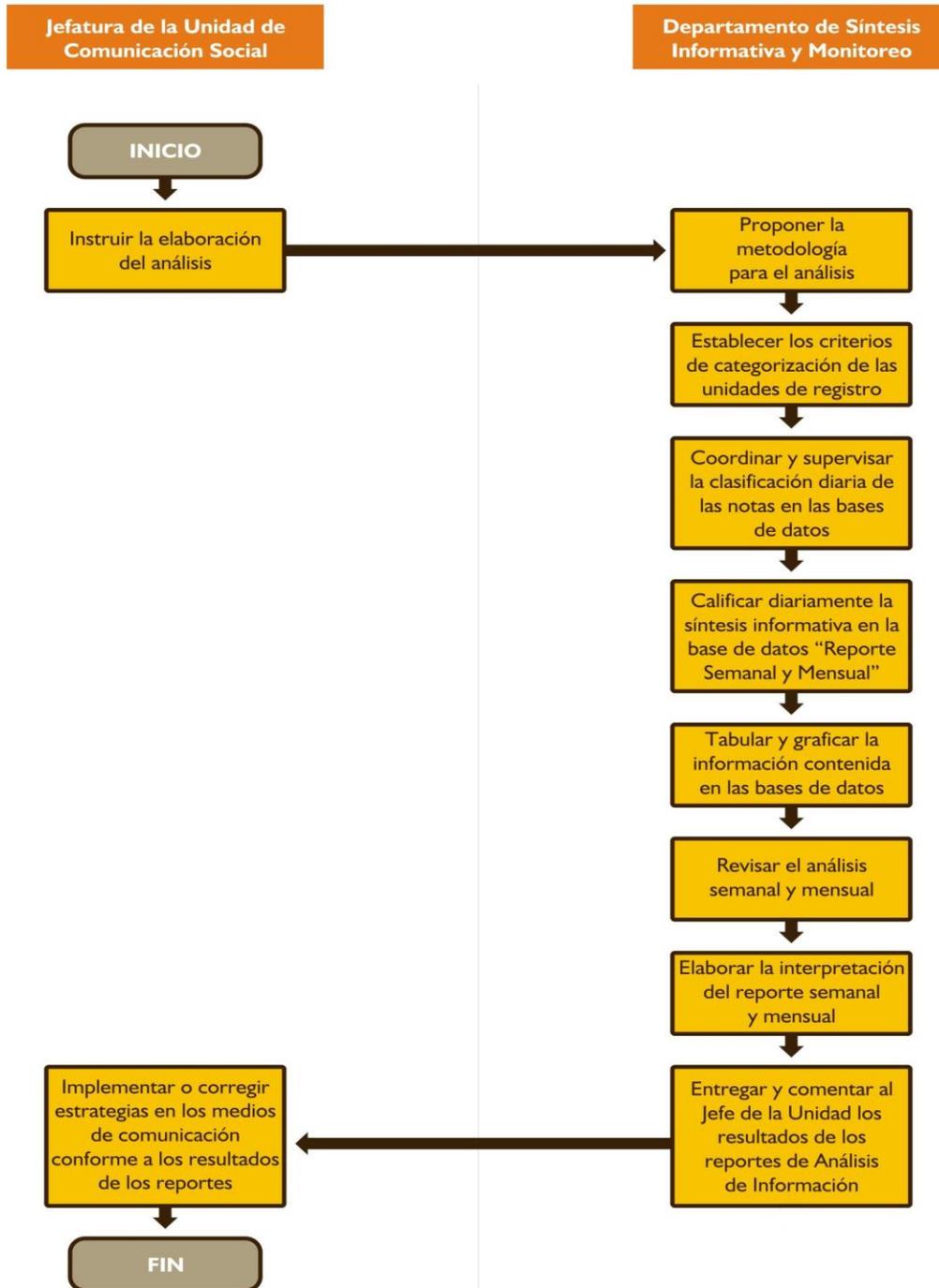
Análisis y seguimientos especiales.

**Desarrollo**

<b>Puesto</b>	<b>Actividades/Descripción</b>
Jefe de la Unidad de Comunicación Social	Instruir la elaboración del tema, periodo y perspectiva del análisis de información.
Jefe de Síntesis Informativa y Monitoreo	Proponer la metodología para la elaboración del análisis cuantitativo. Establecer los criterios de categorización de las unidades de registro a los analistas. Coordinar y supervisar la clasificación diaria de las notas en la base de datos.
Analista	Calificar diariamente las notas de la Síntesis Informativa matutina y vespertina. Registrar esta evaluación en la bases de datos "Reporte Semanal" y "Reporte Mensual". Tabular y graficar la información contenida en las bases de datos "Reporte Semanal" y "Reporte Mensual".
Jefe de Síntesis Informativa y Monitoreo	Revisar el análisis cuantitativo semanal y mensual. Con base en los datos numéricos elaborar la interpretación del reporte semanal y mensual. Entregar y comentar al Jefe de la Unidad los resultados de los Reportes de Análisis de Información Semanal y Mensual
Jefe de la Unidad de Comunicación Social	Implementar o corregir estrategias en medios de comunicación conforme a los resultados del reporte de análisis de información.

**Diagramación**

**REPORTE DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**



**Nombre del procedimiento**

PROGRAMA DE RESPUESTA CIUDADANA

**Objetivo**

Canalizar las solicitudes ciudadanas publicadas o emitidas en los medios de comunicación a las dependencias o áreas de la administración pública municipal, a efecto de que sean atendidas con oportunidad.

**Alcance**

Aplica a los servidores públicos adscritos al Departamento de Difusión y al Departamento de Síntesis Informativa y Monitoreo.

**Responsabilidad**

El Departamento de Difusión es el responsable de coordinar y dar seguimiento al Programa de Respuesta Ciudadana.

Jefe de la Unidad de Comunicación Social

- Recibir el reporte de solicitudes canalizadas y atendidas.
- Entablar comunicación directa con los titulares de las áreas que no respondan oportunamente a las solicitudes ciudadanas.

85

Jefe de Difusión

- Coordinar e implementar estrategias para el Programa de Respuesta Ciudadana.
- Solicitar y recibir del Departamento de Síntesis Informativa y Monitoreo las solicitudes ciudadanas diariamente.
- Supervisar la correcta canalización de las solicitudes.
- Reportar al Jefe de la Unidad el cumplimiento de las solicitudes por las áreas municipales correspondientes.
- En caso de reaparición de la nota en el medio de comunicación, enviar el testimonio gráfico o documental de la respuesta.

Auxiliar de Difusión

- Registrar la solicitud en la carpeta “Denuncias recibidas”.
- Analizar el ámbito de competencia y ubicar la dependencia que brinde la respuesta adecuada.
- Elaborar un oficio dirigido al área municipal correspondiente, el cual debe explicar la solicitud y sugerir la atención con oportunidad.
- Enviar por correo electrónico al área municipal la nota de la solicitud ciudadana en la que se especifique la referencia hemerográfica.
- Registrar el oficio con su acuse de recibido en la carpeta “Solicitudes enviadas”.
- Dar seguimiento a la respuesta mediante la comunicación frecuente con el titular del área municipal.

Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

- Registrar con foto o documento testimonio la respuesta a la solicitud ciudadana en la carpeta “Denuncias atendidas”.

#### Jefe de Síntesis Informativa y Monitoreo

- Entregar al Jefe de Difusión el compendio diario de las notas publicadas en medios impresos y electrónicos relativas a solicitudes ciudadanas.

### **Políticas**

Las solicitudes publicadas o emitidas en los medios de comunicación son atendidas siempre que su respuesta corresponda al ámbito de la administración pública municipal.

### **Insumos**

Compendio diario de notas de solicitudes ciudadanas.  
Computadora  
Hojas

### **Definiciones**

*Solicitud ciudadana:* Queja, sugerencia, demanda, petición o cualquier otro llamado que la población de Toluca exponga a través de los medios de comunicación impresos o electrónicos que atañan al quehacer del gobierno municipal.

### **Resultados**

Atención pronta y oportuna de las solicitudes ciudadanas a través de los medios de comunicación para incrementar la aceptabilidad de la actuación del gobierno municipal entre la población.

### **Interacción con otros procedimientos**

Síntesis Informativa

### **Productos**

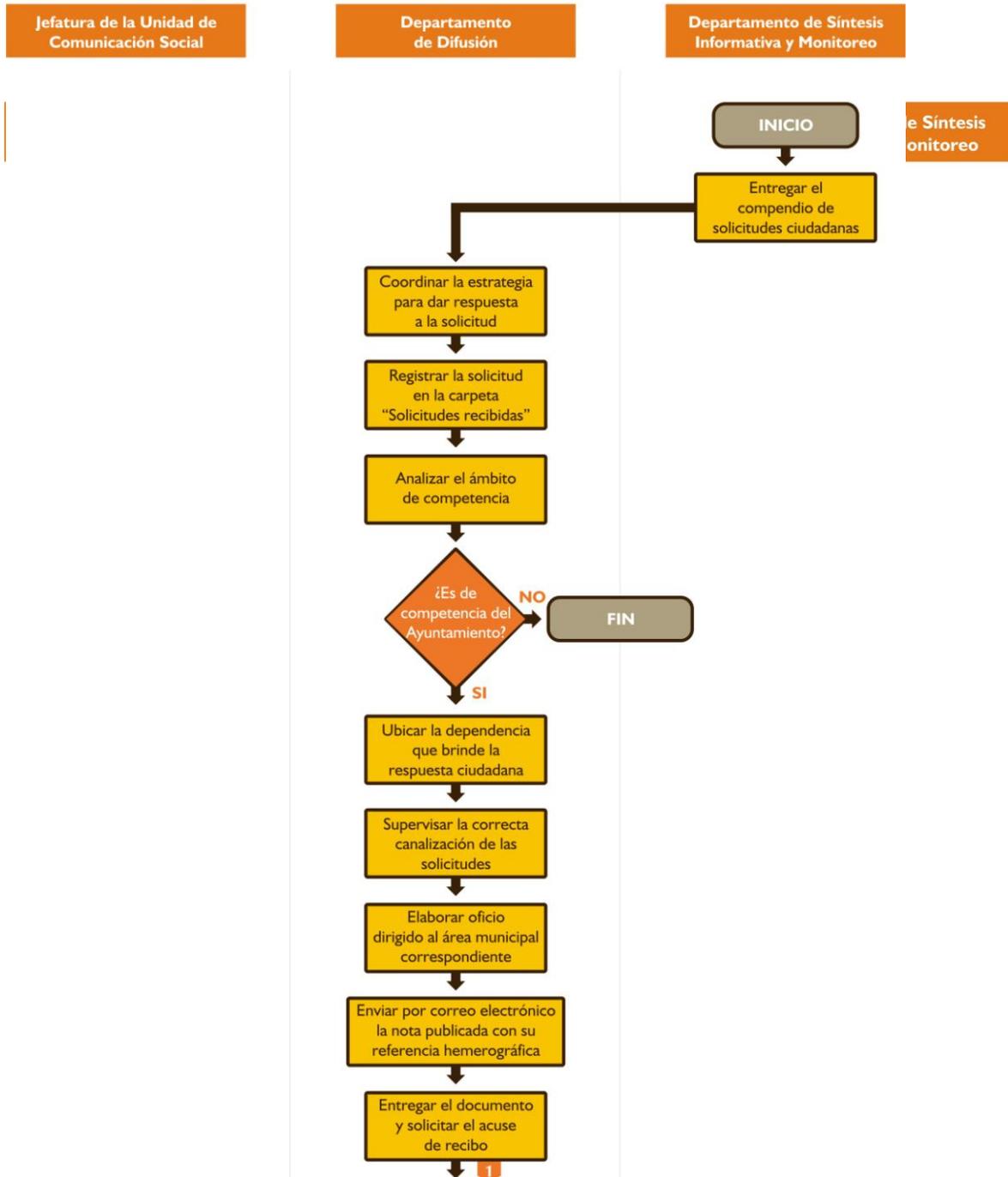
Carpeta de solicitudes recibidas  
Carpeta de solicitudes enviadas  
Carpeta de solicitudes atendidas

**Desarrollo**

<b>Puesto</b>	<b>Actividades/Descripción</b>
Jefe de Síntesis Informativa y Monitoreo	Entregar al Jefe de Difusión el compendio diario de las notas publicadas en medios impresos y electrónicos relativas a solicitudes ciudadanas.
Jefe de Difusión	Coordinar e implementar con los auxiliares de difusión estrategias para el Programa de Respuesta Ciudadana.
Auxiliar de Difusión	Registrar la solicitud en la carpeta "Solicitudes recibidas". Analizar el ámbito de competencia y ubicar la dependencia que brinde la respuesta adecuada.
Jefe de Difusión	Supervisar la correcta canalización de las solicitudes.
Auxiliar de Difusión	Elaborar un oficio dirigido al área municipal correspondiente. Enviar por correo electrónico al área municipal la nota de la solicitud ciudadana en la que se especifique la referencia hemerográfica. Entregar el documento y solicitar el acuse de recibido. Registrar el oficio con su acuse de recibido en la carpeta "Solicitudes enviadas". Dar seguimiento a la respuesta mediante la comunicación frecuente con el titular del área municipal.
Jefe de Difusión	Reportar al Jefe de la Unidad el cumplimiento de las solicitudes.
Jefe de la Unidad de Comunicación Social	Recibir el reporte y entablar contacto directo con las áreas municipales que no respondan a la solicitud ciudadana.
Auxiliar de Difusión	Registrar con foto o documento testimonio la respuesta a la solicitud ciudadana en la carpeta "Solicitudes atendidas".
Jefe de Difusión	En caso de reaparición de la nota en el medio de comunicación, enviar el testimonio gráfico o documental de la respuesta.

Diagramación

PROGRAMA DE RESPUESTA CIUDADANA



Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

**Nombre del procedimiento**

PRODUCTOS GRÁFICOS

**Objetivo**

Elaboración de diseños gráficos del material de difusión solicitado por las dependencias o áreas de la administración pública municipal.

**Alcance**

Aplica a los servidores públicos adscritos al Departamento de Publicidad y Diseño y la Delegación Administrativa.

**Responsabilidad**

El Departamento de Publicidad y Diseño es el responsable de atender las peticiones de productos gráficos de las dependencias o áreas municipales.

Jefe de la Unidad de Comunicación Social

- Revisar y autorizar los productos gráficos elaborados en el Departamento de Publicidad y Diseño.
- Autorizar impresiones, especificaciones y tiraje de productos gráficos con presupuesto de la Unidad de Comunicación Social.
- Determinar, junto con el Delegado Administrativo, al proveedor de la impresión.

Jefe de Publicidad y Diseño

- Recibir el oficio del área solicitante.
- Coordinar el diseño de productos gráficos solicitados por las dependencias y áreas municipales.
- Solicitar al Departamento de Información Periodística apoyo en la corrección de estilo de los textos, y fotografías del archivo cuando el producto gráfico lo requiera.
- Orientar y asesorar a las áreas solicitantes sobre los lineamientos establecidos en el Manual de Identidad Institucional y su correcta aplicación en los productos gráficos.
- Establecer contacto con las áreas municipales para la corrección y adecuación de las propuestas gráficas.
- Validar los productos gráficos para su entrega al área solicitante.
- Acordar con la Delegación Administrativa las especificaciones técnicas, cuando la impresión se realice con el presupuesto de la Unidad de Comunicación Social.
- Entregar el material impreso al área solicitante, cuando la impresión se realice con el presupuesto de la Unidad de Comunicación Social.

Diseñador

- Elaborar propuestas de los productos gráficos solicitados, de acuerdo con la información y especificaciones requeridas.

- Realizar las adecuaciones y modificaciones de estilo a los productos gráficos, autorizadas por el Jefe de Publicidad y Diseño.
- Grabar los archivos digitales y entregarlos al área solicitante, o bien, a la Delegación Administrativa cuando la impresión se realice con el presupuesto de la Unidad de Comunicación Social.

#### Delegado Administrativo

- Contactar a los proveedores para la impresión de los productos gráficos.
- Solicitar presupuestos y pruebas de impresión.
- Presentar al Jefe de la Unidad de Comunicación Social los presupuestos.
- Entregar al proveedor archivos digitales y acordar especificaciones técnicas.
- Recibir material impreso y entregarlo al Jefe de Publicidad y Diseño.
- Efectuar los trámites administrativos para el pago al proveedor.

#### Jefe de Información Periodística

- Buscar en el archivo gráfico fotografías solicitadas para los diseños institucionales.
- Entregar material solicitado.

### Políticas

La Unidad de Comunicación Social orienta, asesora y autoriza a las dependencias y áreas del gobierno municipal sobre la aplicación de los lineamientos contenidos en el Manual de Identidad Institucional, así como su correcta aplicación en la elaboración de los productos gráficos promocionales de actividades, programas y servicios que se ofrecen a la población.

El Jefe de la Unidad de Comunicación Social autoriza los productos gráficos, cuya impresión se realice con presupuesto de la propia Unidad, de acuerdo con las estrategias de comunicación de la institución.

### Insumos

Oficio de solicitud de diseño gráfico con especificaciones.  
 Información adicional relacionada con el producto gráfico.  
 Computadora  
 Impresora a color  
 Hojas  
 Discos compactos

### Definiciones

*Manual de Identidad Institucional:* Documento en el que se diseñan las líneas maestras de la imagen de la institución a través de la definición de normas que se deben seguir para imprimir el logotipo en los diferentes materiales internos y externos. En él se describen los signos gráficos seleccionados para mostrar la imagen así como todas sus posibles variaciones: forma, color, tamaño, etc. Asimismo, explica su forma, oportunidad y lugar de utilización mediante la inclusión de ejemplos gráficos. Muestra también las normas prohibitivas de sus aplicaciones.

### Resultados

Fecha de emisión

Fecha de revisión

Fecha de última actualización

Material gráfico con la correcta aplicación de los lineamientos del Manual de Identidad Institucional para la promoción de actividades, programas y servicios que ofrece el gobierno municipal a la población.

**Interacción con otros procedimientos**

Material de Prensa  
Cobertura de actos oficiales

**Productos**

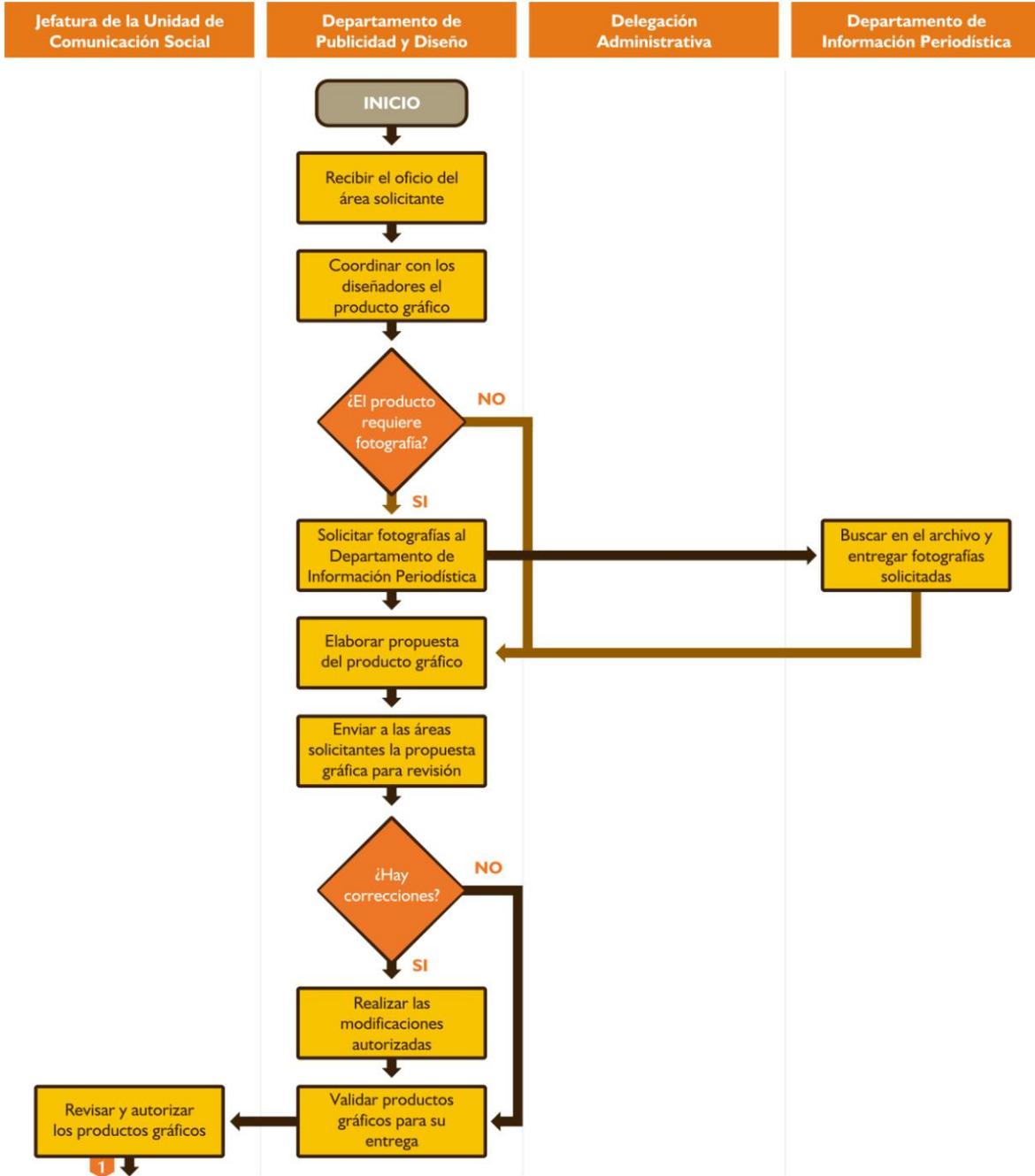
Proscenios  
Lonas  
Trípticos  
Carteles  
Logotipos  
Otros

**Desarrollo**

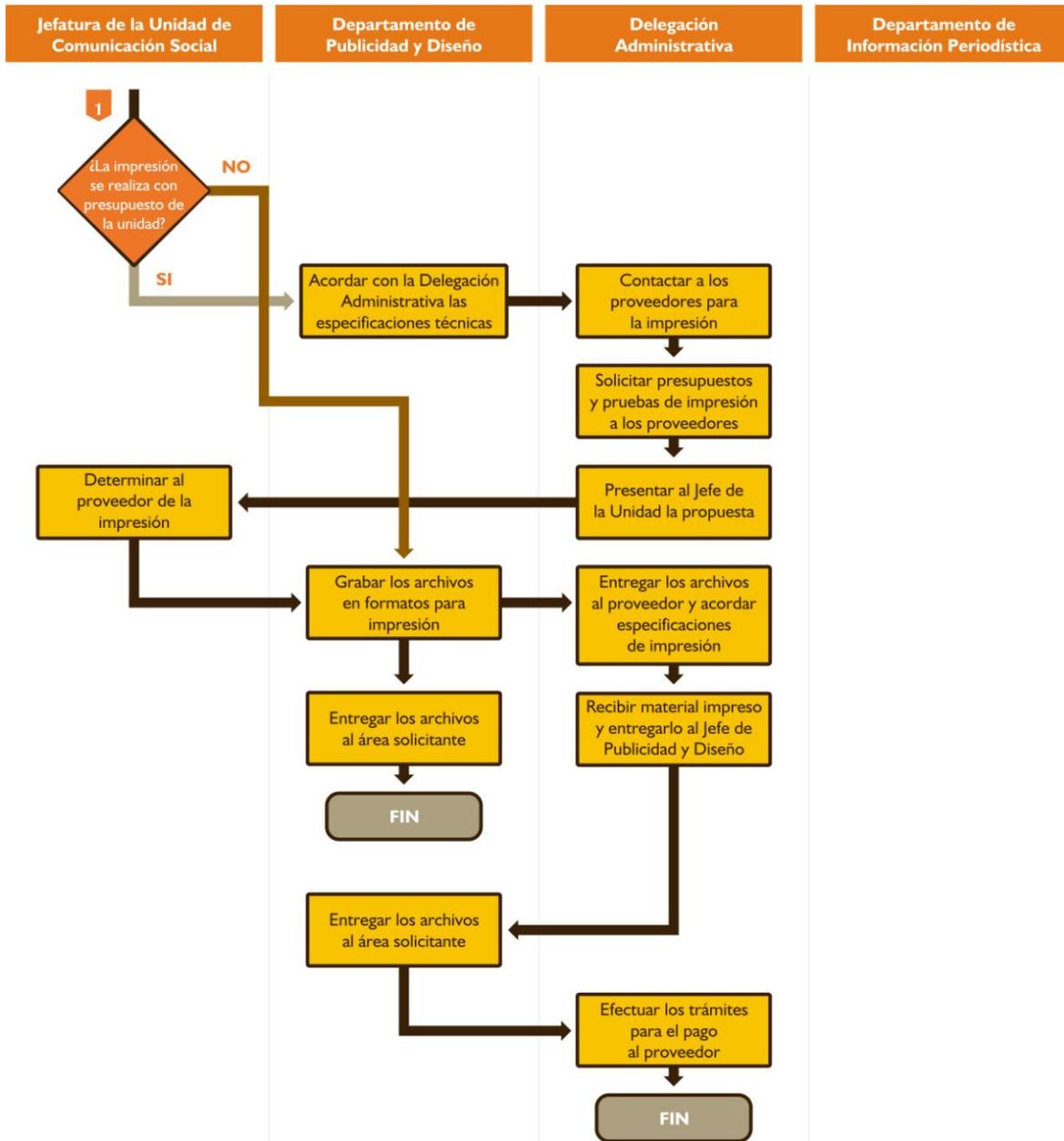
<b>Puesto</b>	<b>Actividades/Descripción</b>
Jefe de Publicidad y Diseño	Recibir el oficio del área solicitante. Coordinar con los diseñadores el producto gráfico solicitado. Solicitar al Departamento de Información Periodística apoyo en la corrección de estilo del texto y, en su caso, fotografías del archivo.
Jefe de Información Periodística	Buscar en el archivo gráfico y entregar fotografías solicitadas.
Diseñador	Elaborar propuestas de los productos gráficos solicitados, de acuerdo con la información y especificaciones requeridas.
Jefe de Publicidad y Diseño	Enviar a las áreas municipales la propuesta gráfica para su revisión. Orientar y asesorar a las áreas solicitantes sobre los lineamientos establecidos en el Manual de Identidad Institucional y su correcta aplicación en los productos gráficos. Recibir las correcciones y validar los cambios.
Diseñador	Realizar las modificaciones autorizadas a los productos gráficos.
Jefe de Publicidad y Diseño	Validar los productos gráficos para su entrega al área solicitante.
Jefe de la Unidad de Comunicación Social	Revisar y autorizar los productos gráficos elaborados en el Departamento de Publicidad y Diseño. Autorizar impresiones, especificaciones y tiraje de productos gráficos con presupuesto de la Unidad de Comunicación Social.
Jefe de Publicidad y Diseño	Acordar con la Delegación Administrativa las especificaciones técnicas, cuando la impresión se realice con el presupuesto de la Unidad de Comunicación Social.
Delegado Administrativo	Contactar a los proveedores para la impresión de los productos gráficos. Solicitar presupuestos y pruebas de impresión. Presentar al Jefe de la Unidad de Comunicación Social los presupuestos.
Jefe de la Unidad de Comunicación Social	Determinar al proveedor de la impresión.
Diseñador	Grabar los archivos digitales y entregarlos al área solicitante o a la Delegación Administrativa cuando la impresión se realice con el presupuesto de la Unidad de Comunicación Social.
Delegado Administrativo	Entregar al proveedor archivos digitales y acordar especificaciones de impresión. Recibir material impreso y entregarlo al Jefe de Publicidad y Diseño.
Jefe de Publicidad y Diseño	Entregar el material impreso al área solicitante.
Delegado Administrativo	Efectuar los trámites administrativos para el pago al proveedor.

Diagramación

PRODUCTOS GRÁFICOS



**PRODUCTOS GRÁFICOS**



## Formatos

### Recibo de material gráfico impreso

 H. AYUNTAMIENTO DE TOLUCA 2009-2012	
<b>UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL</b>	
RECIBÍ:	① _____ _____
DEPENDENCIA:	② _____ _____
NOMBRE Y FIRMA:	③ _____
FECHA Y HORA:	④ _____

## Instrucciones

1. Anotar la descripción numérica y técnica del material recibido.
2. Escribir la dirección general, regiduría, sindicatura o unidad administrativa que solicitó el producto gráfico.
3. Anotar nombre completo del servidor público que recibe el material y su respectiva firma.
4. Anotar el día, mes y año, así como la hora en la que se recibe el material.

**DIRECTORIO**

PRESIDENTE MUNICIPAL CONSTITUCIONAL DE TOLUCA

SECRETARIO DEL AYUNTAMIENTO

JEFE DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL

JEFA DE LA UNIDAD DE INFORMACIÓN, PLANEACIÓN,  
PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN