



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**

**Estrategia de Imagen y Relaciones Públicas para**  
**las instituciones de gobierno municipal**

**Caso de estudio: Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan**

**TESIS**

Que para obtener el título de licenciada en Ciencias de la Comunicación

Presenta:

**Yoselin Guadalupe Martínez Olvera**

Asesora: Mtra. Mónica Susana Amilpas García

**Ciudad Universitaria, 2013**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por acompañarme todos los días

Quiero dedicar este trabajo a mis padres, por todo lo que me han dado en la vida, especialmente por su apoyo, consejos, pero sobre todo por su amor incondicional. A ti mamita por ser mi amiga, aliada y confidente.

A mi hermanos Mayra, Evelyn y Mauricio porque me han acompañado en todo momento.

A mis abuelos, que estoy segura están orgullosos de mí.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional

Debo agradecer de manera especial y sincera a mi directora de tesis, la profesora Mónica Amilpas García, por aceptarme para realizar este trabajo, por su apoyo y confianza, además por su capacidad para guiar mis ideas, ha sido un aporte invaluable.

Le agradezco también al profesor Efraín Pérez Espino por su orientación y rigurosidad para iniciar este proyecto, lo cual fue clave para la culminación de este trabajo.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante mi carrera profesional, porque todos ellos han aportado con sus conocimientos a mi formación.

A mis amigos, porque a lo largo de mi vida, han sido parte primordial, gracias por los momentos compartidos, por su ánimo y compañía.

*En recuerdo de Miguel Mendoza Ponce (†), mi primer jefe y una persona muy especial, a Ana Oliva (†) y a Gerardo Hernández (†), porque sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me brindaron y sus bendiciones, siempre vivirán en mi corazón.*

## ÍNDICE

---

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	8-10
<b>CAPÍTULO 1. La organización de gobierno, su comunicación y sus públicos</b>	
1.1 ¿Qué es la organización?	11-12
1.2 Tipología de las organizaciones	12-14
1.3 La organización gubernamental	15-18
1.4 Teorías de la organización (escuelas)	18-22
1.5 Comunicación organizacional gubernamental	22-27
1.6 Marketing gubernamental	27-28
1.7 Comunicación social	29
1.8 Relaciones públicas gubernamentales	29-32
1.9 Los públicos de la institución gubernamental	32-35
Conclusión	36
<b>CAPÍTULO 2. Municipio y gobierno municipal</b>	
2.1 El marco legal del municipio libre	37-41
2.2 La figura del cabildo en la Administración Pública Municipal	42-43
2.3 Derecho a la información y comunicación social municipal	43-47
2.3.1 Antecedentes de las oficinas de comunicación social	48-51
2.3.2 La comunicación social actualmente	51-54
2.4 Opinión Pública municipal	54-59
Conclusión	60
<b>CAPÍTULO 3. Municipio de San Juan Teotihuacan</b>	
3.1 Antecedentes históricos	61-62
3.2 Análisis del entorno	62-63
3.3 Infraestructura social y de comunicaciones	63-64
3.4 Perfil socioeconómico	64
3.5 Principales actividades económicas	65-66
3.6 Administración política del municipio	66-68
3.6.1 Estructura organizacional actual del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan	68-79
3.7 Análisis de comunicacional del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan	80-87

<b>CAPÍTULO 4. Análisis situacional de clima, cultura y comunicación municipal</b>	
4.1 Metodología	88-89
4.2 Gráficas con análisis de resultados de la encuesta	90-126
4.3 FODA	127-130
4.3.1 Áreas de oportunidad	131
<b>CAPÍTULO 5. Áreas de oportunidad y Propuesta técnica</b>	
5.1 Propuesta 1. Reestructuración del Departamento de Comunicación Social del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan	132-139
5.2 Propuesta 2. Dinámica de integración	140-147
5.3 Propuesta 3. Campaña de difusión de las acciones implementadas por la Administración actual del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacán	148-154
5.4 Propuesta 4 Plan de medios (Campaña de publicidad en medios impresos de la zona arqueológica del Municipio de San Juan Teotihuacan)	155-160
5.5 Recomendaciones finales	161
5.6 Esquema del Plan de acción	162-164
<b>6. CONCLUSIONES</b>	165-170
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b>	171-174
<b>7. ANEXOS</b>	175-183

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

---

Figura 1: Modelo de orientación de las relaciones organización/público	34
Figura 2: Esquema de Necesidades de Maslow/Esquemas organizacionales	57
Figura 3: Mapa de ubicación de Teotihuacan	62
Tabla 1: Principales actividades económicas	65
Tabla 2: Personal ocupado por actividad económica	65
Tabla 3: Programas del municipio de San Juan Teotihuacan	71-72
Figura 4: Organigrama Ayuntamiento de Comunicación Social	79
Figura 5: Oficio /Ejemplo de medio de comunicación interna	81
Figura 6: Página electrónica /Medio de comunicación interna/externa	82
Figura 7: Buzón de sugerencias Medio de comunicación interna/externa	83
Figura 8: Reuniones semanales/Medio de comunicación interna	84
Figura 9: Cartel/Medio de comunicación externa	85
Figura 10: Actividades culturales y recreativas	86
Figura 11: Organigrama del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan	87
Figura 12: Gráfica/Importancia del ser humano	90
Figura 13: Gráfica/Seguridad en el trabajo	91
Figura 14: Gráfica/Relaciones en el trabajo	92
Figura 15: Gráfica/Historias y anécdotas	93
Figura 16: Gráfica/Control en la organización	94
Figura 17: Gráfica/Conocimiento corazón ideológico	95
Figura 18: Gráfica/ Objetivos organizacionales	96
Figura 19: Gráfica/Compromiso con las directrices de la organización	97
Figura 20: Gráfica/Motivación	98
Figura 21: Gráfica/Relaciones de amistad o apoyo	99
Figura 22: Gráfica/Identificación con la organización	100
Figura 23: Gráfica/Sueldos	101
Figura 24: Gráfica/Clima laboral	102
Figura 25: Gráfica/Reconocimiento al personal	103
Figura 26: Gráfica/ Burocracia	104
Figura 27: Gráfica/Innovación en el trabajo	105
Figura 28: Gráfica/Libertad de expresión	106

Figura 29: Gráfica/Comunicación entre áreas	107
Figura 30: Gráfica/Rumores	108
Figura 31: Gráfica/Estilo de mando de la organización	109
Figura 32: Gráfica/Preparación de los empleados	110
Figura 33: Gráfica/Líderes formales/informales	111
Figura 34: Gráfica/Oportunidades de mejora profesional	112
Figura 35: Gráfica/Acceso a tiempo de las actividades de la organización	113
Figura 36: Gráfica/Medios de comunicación interna	114
Figura 37: Gráfica/Eficacia de medios de comunicación interna	115
Figura 38: Gráfica/Función de medios de comunicación interna	116
Figura 39: Gráfica/Comunicación interna/Logro de objetivos personales y laborales	117
Figura 40: Gráfica/Características de medios de comunicación interna positivas	118
Figura 41: Gráfica/ Características de medios de comunicación interna negativas	119
Figura 42: Medios de comunicación externa	120
Figura 43: Función medios de comunicación externa	121
Figura 44: Eficacia de medios de comunicación externa	122
Figura 45: Identidad visual/logotipo	123
Figura 46: Identidad visual/papelería	124
Figura 47: Identificación con la organización	125
Figura 48: Incentivos	126
Tabla 4: FODA	127-130
Figura 49: Nuevo organigrama del Departamento de Comunicación Social	138
Figura 50: Invitación/Producto comunicacional de la Dinámica de integración	142
Figura 51: Programa/Producto comunicacional de la Dinámica de integración	143
Figura 52: Presentación power point/ Producto comunicacional de la Dinámica de integración	144/145
Figura 53: Diploma/ Producto comunicacional de la Dinámica de integración	147
Tabla 5: Propuesta económica/ Producto comunicacional de la Dinámica de integración	147
Tabla 6: Propuesta económica/Estrategia de medios Revista México Desconocido	150
Tabla 7. Propuesta económica/Estrategia de medios/Revista Chilango	150
Figura 54: Anuncio/Revista México Desconocido	152
Figura 55: Anuncio/Revista Chilango	153
Figura 56: Anuncio/Revista México Desconocido/Chilango	154
Figura: 57: Espectacular/Por un municipio moderno	156

Figura 58: Ejemplo de aplicación de espectacular	156
Figura 59: Espectacular/ Por un municipio con futuro	157
Figura 60: Ejemplo de aplicación de espectacular	157
Figura 61: Espectacular/ Por un municipio con más cultura	158
Figura 62: Ejemplo de aplicación de espectacular	158
Figura 63: Espectacular/ Por un municipio verde	159
Figura 64: Ejemplo de aplicación de espectacular	159
Tabla 8. Propuesta económica/Costos espectaculares	160
Tabla 9. Esquema del Plan de acción	162-164
Tabla 10: Cotizaciones/Revista Chilango	181
Tabla 11. Medidas/Revista Chilango	181
Tabla 12: Cotizaciones Revista México Desconocido	182-183

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de tesis surgió de la necesidad de integrar la comunicación organizacional, como parte del quehacer diario de las instituciones de gobierno municipal, con el fin de presentarles un esquema de comunicación que les permita potencializar sus fortalezas y minimizar sus debilidades en materia de imagen y opinión pública.

Tuvo como objetivo general mejorar el clima de opinión de la ciudadanía del municipio sobre sus actividades de gobierno, así como una imagen pública positiva para sus principales funcionarios a través del diseño de una Estrategia de Imagen y Relaciones Públicas.

Específicamente se trabajó sobre lo siguiente: crear una propuesta con estrategias bien definidas que permitiera dar solución a los problemas localizados en la organización, con el fin de diseñar un nuevo concepto comunicacional dentro de ella; proporcionar un diagnóstico que permita identificar las problemáticas en materia de imagen y clima de opinión, describir y evaluar la circunstancia en cuanto a la comunicación que hay dentro de la organización, los flujos de comunicación y los medios que se utilizan.

Lo anterior debido a la hipótesis de que las instituciones de gobierno municipal carecen de estrategias a nivel comunicativo que le permitan potencializar sus fortalezas y minimizar sus debilidades en materia de imagen y opinión pública. Por lo tanto, se propuso el diseño y la aplicación de un Plan de Comunicación Organizacional para lograr mayor eficacia de sus actividades mediante la generación de un clima de opinión favorable y una imagen pública positiva de sus autoridades.

Como caso de estudio se trabajó con el Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan debido a que los proyectos actuales a los que se han enfocado no le han creado una imagen pública favorable, desatándose algunas inconformidades dentro de la población, además de que no consiguen alcanzar sus objetivos pues muestran debilidad al momento de proyectarse; los servicios que ofrecen no cumplen con las expectativas de los ciudadanos y carecen de medios que les permitan potencializar su papel debido a que los flujos de comunicación tanto al interior como al exterior no funcionan de la manera más adecuada.

Por lo tanto, se propone una Estrategia de Imagen y Relaciones Públicas, con el objetivo principal de optimizar los flujos de comunicación internos y externos para generar una opinión pública favorable, así como un mayor reconocimiento de sus públicos sobre las actividades que llevan a cabo sus autoridades, para mejorar el clima de opinión de la ciudadanía del municipio.



Con base en los planteamientos teóricos y a través de un análisis situacional de clima, cultura y procesos de comunicación interna y externa, se realizó una propuesta técnico- económica.

De éste modo, en el primer capítulo, *La organización, su comunicación y sus públicos* se hizo una revisión de los principales aspectos teóricos de la organización, lo cual permitió entender su funcionamiento, en cuanto a su estructura, características, fenómenos, flujos y procesos comunicativos que se dan dentro y fuera de ella. Específicamente se abordó la organización gubernamental, su comunicación, disciplinas que se han incorporado actualmente y que se han hecho necesarias para un buen funcionamiento (comunicación social y marketing y relaciones públicas gubernamentales), así como la definición de sus públicos.

En el capítulo 2 titulado *Municipio y gobierno municipal*, se presenta el marco legal del municipio libre, la figura del cabildo en la Administración Pública, derecho a la información y comunicación social municipal, los antecedentes de las oficinas de comunicación social y su estado actual, así como la opinión pública.

Con base en los aspectos teóricos en el capítulo 3 *Municipio de San Juan Teotihuacan*, se llevó a cabo investigación de gabinete, respecto a sus antecedentes históricos, medio físico, infraestructura social y de comunicaciones, perfil socioeconómico, administración política del municipio y la estructura organizacional actual del Ayuntamiento. Posteriormente se realizó el análisis de los instrumentos de comunicación internos y externos.

En el capítulo 4 *Análisis situacional de clima, cultura y comunicación municipal* se presenta la metodología utilizada (encuesta) y los resultados obtenidos mediante la aplicación de la misma, lo cual permitió evaluar la situación respecto a clima y cultura organizacional, planes e instrumentos de comunicación municipal, así como el índice de satisfacción respecto al plan de gobierno. La interpretación de los resultados se realizó mediante la técnica FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que tuvo como resultado la generación de áreas de oportunidad en dos rubros: interno y externo.

Con base en las áreas de oportunidad, en el capítulo 5 se presenta la *Propuesta conceptual de Imagen y Relaciones Públicas*, la cual está basada en estrategias enfocadas a la solución de los problemas localizados en la organización, con el fin de diseñar un nuevo concepto comunicacional dentro de ella.

Ésta fue diseñada, conforme a los requerimientos comunicacionales; por lo tanto, la primera estuvo basada sobre el precepto de que para una buena comunicación externa es necesario fortalecer la interna, se enfocó a la reestructuración del Departamento de Comunicación Social, a través de 4 subestrategias: redefinir funciones; creación del corazón ideológico, nueva estructura definiendo función estratégica, actividades principales y formalización del organigrama.

Como segunda estrategia se propone una dinámica de integración, a través de la organización de un evento en el marco de la conmemoración del Día del trabajo, lo cual incluye logística, diseño y productos finales para su realización.

La tercera estrategia refiere a una Campaña de difusión de las acciones implementadas por la Administración actual del Ayuntamiento, para ello se eligió el espectacular como el medio más idóneo para cumplir con el objetivo de acercar a sus públicos a sus actividades y ser reconocidos de manera óptima.

Por último, con el fin de tener proyección a nivel externo se expone un Plan de medios (Campaña de publicidad en medios impresos de la zona arqueológica del municipio de San Juan Teotihuacan), con la cual se pretende generar una opinión pública positiva por parte de los públicos, donde se le otorgue valor a nuestra cultura, lo cual además se verá reflejado en beneficios económicos al aumentar el número de visitantes, así como potencializar una de las principales actividades económicas de la que depende un gran número de familias.

Asimismo como complemento del Plan de comunicación organizacional se incluyen recomendaciones finales para lograr mayor eficacia de las actividades del Ayuntamiento.

La relevancia de este proyecto se sustenta en la aplicación de las técnicas e instrumentos organizacionales en una institución municipal, como son las Relaciones Públicas, estrategias de medios, integración y motivación del personal, entre otros aspectos, las cuales en conjunto darán los elementos necesarios para optimizar los procesos, flujos y fenómenos comunicativos internos y externos que consoliden una imagen pública favorable tanto de la organización como de sus gobernantes, lo cual se verá reflejado en servicios y productos de calidad.

## **CAPÍTULO 1. La organización de gobierno, su comunicación y sus públicos**

### **1.1 ¿Qué es la organización?**

De manera genérica los principales investigadores del tema están de acuerdo que las organizaciones son invenciones sociales como instrumentos creados por el ser humano<sup>1</sup> para el logro de ciertos objetivos que, aunque no siempre son los mismos, deben existir mediante la creación de una estructura que reúne a distintas personas integradas en un todo, cuya característica principal es el trabajo en conjunto organizado o planeado.

Ellas constituyen instrumentos vitales en nuestra sociedad, ya que además de proporcionar bienes y servicios también crean los ambientes en los que los individuos laboran y desarrollan sus capacidades, por lo cual en este aspecto tienen una profunda influencia en la conducta<sup>2</sup> pues si se recibe algún producto o servicio de manera efectiva la respuesta será positiva mientras que si sucede lo contrario ya no se consumirá o se acudirá a otra organización que pueda cumplir con dicha necesidad para mejorar la calidad de vida.

Las organizaciones se conforman por un grupo de individuos que progresan, cambian, toman decisiones, se interrelacionan y se comunican a través de redes que constituyen el eje central en el cual actúan.

Estas tienen como características comunes el comportamiento, la estructura y los procesos;<sup>3</sup> debido a que están integradas por seres humanos con una personalidad individual, diversos niveles de motivación y distintos tipos de liderazgo que en conjunto conforman una forma de trabajo única. Sin embargo, se elaboran parámetros similares como es el diseño de relaciones fijas entre los puestos que dan lugar a diversos procesos como el de la comunicación.

Las actividades que llevan a cabo son complejas ya que para alcanzar la eficacia es necesario estructurar roles y funciones de manera coordinada para lograr la comprensión mutua entre sus miembros a través de la productividad y el desarrollo de relaciones humanas para generar corrientes de integración que permitan alcanzar su éxito.

A medida que van madurando se vuelve más difícil controlar los elementos que las componen, pues cada una adquiere necesidades propias que deben cubrir para crecer y desenvolverse dentro del núcleo social de manera tal que logren hacer un vínculo con su público.

---

<sup>1</sup> Joseph Litterer, *Análisis de las organizaciones*, México, Limusa, 1991. Segunda edición. pp. 6.

<sup>2</sup> James L. Gibson, *Organizaciones: Conducta, estructura y proceso*, México, Nueva Editorial Interamericana, 1983 pp.4.

<sup>3</sup> *Ibíd.* pp.5.

De igual forma la existencia de las organizaciones genera gran impacto sobre una persona; fenómeno que algunos consideran nocivo e inevitable,<sup>4</sup> por lo cual debe haber una evaluación constante para detectar posibles desviaciones y ofrecer y justificar sus actos, esto para evitar conflictos difíciles de resolver.

Además se puede caracterizar a las organizaciones por la estructura de la que se ha hablado anteriormente: son llamadas informales cuando no cuentan con una estructura definida donde se puedan visualizar los roles y funciones de los miembros, lo cual muchas veces las convierte en espacios con procesos y dimensiones poco estables que desembocan en un compromiso bajo o hasta nulo de sus integrantes espontáneos.

Son formales cuando se rigen con un grado de compromiso con el que se realizan sus acciones; además trabajan con procedimientos específicos y sus documentos más importantes se encuentran de manera escrita tales como organigramas, reglamentos y manuales, entre otros, que son conocidos y llevados a cabo por sus miembros.

Éstas tienen en común estar integradas por cierto número de personas que se han unido con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas que formulan los procedimientos que gobiernan las relaciones entre sí y los deberes que deben cumplirse en cada una de ellas.

Así las organizaciones al componerse de individuos necesitan de una cooperación mutua en la cual es necesario que se construyan redes para cumplir con lineamientos que les permitan una comunicación eficaz para lograr que éstos actúen conjuntamente y alcancen su objetivo común.

### **1.2 Tipología de las organizaciones**

Existen organizaciones de todo tipo, por lo cual se han clasificado en categorías que permiten agruparlas de tal forma que se puedan identificar para definir sus actividades y sean capaces de desarrollarse sobre parámetros específicos de la manera más eficiente.

Así adquieren además una identidad propia que refleja ese sentido único que las diferenciará del resto para integrar los intereses e ideas de las personas que las dirigen, direccionando sus elementos de acuerdo a las metas propuestas.

La tipología de las organizaciones surge como una división de las mismas en la que se integran especies de campos donde cada una es capaz de identificarse con otra del mismo grupo debido a que funcionan y tienen aspectos similares.

---

<sup>4</sup> James L. Gibson, Óp. Cit. pp.13.

Con esto se logra que adquieran sentido de pertenencia, desde diversas perspectivas como puede ser el vínculo con la sociedad o sus metas, entre otras cualidades.

En efecto, las organizaciones juegan un rol específico en la sociedad, ya que sus miembros no sólo trabajan por conseguir un papel importante dentro de la misma sino también defienden sus intereses, aumentan sus ganancias o cualquiera que sea su beneficio. Además al sentirse parte de los proyectos se comprometen con ella lo que contribuye para que la organización se posicione y ayude a algún grupo social sin perder de vista la visión del giro que desempeñan.

Existen organizaciones públicas, privadas, asociaciones civiles, patronatos, grupos políticos, pequeñas, medianas o grandes, por lo cual es necesario categorizarlas con el fin de definir y no confundir la razón por la cual sobreviven de modo tal que se pueda dar valor a su existencia y a su quehacer diario.

La tipología que se ha tomado en cuenta en este apartado ha sido la que fue desarrollada por Mario Krieger en su libro "Sociología de las organizaciones".

Así desde esta perspectiva existen organizaciones de producción las cuales elaboran productos o servicios que van a ser consumidos por la sociedad,<sup>5</sup> buscan un beneficio económico para crecer, posicionarse con un grupo de personas a través de la satisfacción de necesidades con la finalidad de mantenerse presentes en la mente de los clientes y además adquirir nuevos para desarrollar estándares de calidad, novedad, creatividad, cantidad, según sea el caso; todo para incentivar a seguir con ese vínculo constante que cumpla con la necesidad para seguir vigentes en el mercado.

La segunda categoría refiere a las organizaciones integrativas que tienen como propósito solucionar conflictos, encaminar motivaciones hacia la satisfacción de metas organizacionales y asegurar que las partes de la sociedad trabajen de manera compacta, <sup>6</sup> contribuyendo a que la sociedad funcione mejor.

Este tipo de organizaciones se rigen por la participación y acción social, ya que promueven, protegen, prevén servicios sociales, dan atención a través del compromiso que adquieren con algún estrato de la población. Asimismo su objetivo es reforzar cada vez más esta relación mediante la realización de proyectos, promoción, movimientos y alianzas en el contexto en el cual se ubican.

---

<sup>5</sup> Mario Krieger. *Sociología de las organizaciones. Desarrollo y comportamiento organizacional*. Argentina, Editorial Pearson, 2002, pp.4.

<sup>6</sup> *Ibíd.*, pp.5.

Se encargan también de orientar al público de tal forma que busquen la sustentabilidad de la vida y el desarrollo incluyente para apoyar al individuo en sus distintas dimensiones, brindándole orientación y herramientas que le permitan tener una mejor calidad de vida mediante vínculos que generen nuevas conciencias y una mejor convivencia social.

La tercera se integra por organizaciones de mantenimiento de patrones que intentan asegurar la continuidad de la sociedad por medio de las actividades educativas, culturales y expresivas,<sup>7</sup> las cuales contribuyen a tener un funcionamiento mejor debido al compromiso social en el que los individuos se realizan dentro de la estructura social, aumentando el nivel educativo con personas capaces de competir en el campo social.

Este tipo de organizaciones fortalecen e instauran redes de prácticas que le permiten al individuo conocer, proyectar, experimentar, crear e interactuar con su entorno donde cada ser humano se reconozca como tal reflejándose en su semejante.

Por otro lado se encuentran las organizaciones políticas encargadas de que la sociedad logre sus objetivos para generar y distribuir el poder dentro de ella.<sup>8</sup> Esta busca el bienestar público ya que debe otorgar seguridad, programas eficaces en los que se tome en cuenta a la sociedad, además debe trabajar considerando los proyectos por los que fue creada.

Tienen que ser capaces de prever los requerimientos básicos de su comunidad, pues al ser sus representantes adquieren la obligación de diseñar propuestas para generar beneficios únicos, brindar confianza, lealtad y lograr acabar con el tabú de que el gobierno es ineficiente para la resolución de problemas.

Se función es hacer partícipe a la sociedad para lograr la interacción con su público y de ésta forma se creen los lazos con lo cual adquiera responsabilidad frente a la sociedad de manera lógica, además de movilizar recursos, generar y aplicar políticas, reglas, leyes, normas, diseñando esquemas de retroalimentación.

---

<sup>7</sup> Mario Krieger, *Óp. Cit.*, pp.5.

<sup>8</sup> *idem* pp. 5.

### 1.3 La organización gubernamental

J. Burgess señala cuatro tipos de instituciones: instituciones culturales básicas que incluyen familias, iglesias y escuelas; instituciones comerciales en las que están presentes empresas comerciales y empresas del Estado, sindicatos; instituciones recreativas que pueden ser clubes atléticos, artísticos, parques, cines, teatros y salones de baile(...) existen también instituciones sanitarias de los que forman parte hospitales, clínicas y hogares para ancianos e instituciones de comunicación en las que se encuentran agencias de transporte, servicio postal, teléfonos, periódicos, revistas y radios. Por último se encuentran las instituciones de control social formal, en donde podemos encontrar a las agencias de servicios sociales y de gobierno.<sup>9</sup>

Desde esta perspectiva toda institución pública de gobierno constituye una organización humana en la que varias personas, a partir de unos principios configuradores y bajo una estructura concreta, coordinan diversas actividades para lograr determinados fines en el ámbito de una entidad social, a la que sirve y proporciona cohesión y paradigma, suministra los recursos que el todo social necesita para sobrevivir y lograr el perfeccionamiento de las condiciones de vida materiales e intelectuales.<sup>10</sup>

Es posible definir a la organización gubernamental como aquella encargada de dirigir la sociedad y que es denominada institución gubernamental pública, que por ende al ser organización mantiene las mismas características que cualquier otro tipo de organización social.

Es decir, tiene un conjunto de individuos que trabajan mediante una dirección general o una coordinación general, a cargo de un líder pues aunque en la organización pública no hay un director, si hay un presidente, un gobernador o un alcalde, quienes en ocasiones asumen funciones administrativas-gerenciales, aparte de las políticas.

Entonces se debe extrapolar que la institución pública sigue siendo una organización, cuyo objetivo es cumplir los requerimientos no solamente de ella misma sino de la sociedad y hacer suyos los compromisos que adquiere hacia aquella. Por lo tanto la organización gubernamental, está sujeta a los imperativos que establecen los teóricos, como características comunes entre éstas.

De tal modo tienen una dirección, distribución del trabajo, jerarquía de mando y objetivos comunes, entre otras características y establecen funciones organizacionales "públicas", incluyen desde la presidencia de la república hasta una alcaldía o ayuntamiento.

---

<sup>9</sup> Ídem pp.88.

<sup>10</sup> Carlos Sotelo. *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona. Editorial Ariel, 2001, pp.24.

Sin embargo su “corazón ideológico” se encuentra integrado por una base de principios legales, determinados por las leyes generales y las normas que están presentes en una sociedad, se rigen por las leyes internas de los miembros con lo cual crean su estructura; responden a normas que se establecen de acuerdo con la moral de la sociedad y principios informativos, que son los que en gran medida proporcionan la originalidad a la institución.

De ésta forma rigen cada una de sus acciones e implementan sus proyectos con base en el acuerdo mutuo de cada uno de sus miembros y se organizan para el intercambio de ideas que conlleven a decisiones óptimas capaces de lograr los objetivos deseados.

Las actividades que desempeñan las personas de la institución están dirigidas hacia uno o varios fines, pero cabe distinguir entre fines operativos cuyo objeto es mantener la existencia cotidiana de la organización y fines sustantivos, que entroncan con el propósito fundamental por el que fue creada la entidad, ya que existe un fin general, propio de la sociedad, en el que las organizaciones toman parte a través de su cometido principal que es el bien común.<sup>11</sup>

Entonces al trabajar con un conjunto de valores, creencias, hábitos, personajes, herencias culturales e ideas compartidas que guían la actividad y el comportamiento de los miembros, crean lo que algunos teóricos del tema denominan cultura institucional o cultura organizacional, definida como una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la organización.<sup>12</sup> De ésta manera procederán a su modo de actuar fomentando y orientando a todos los actores presentes desde su interior para lograr la proyección deseada.

En efecto, la institución pública se inserta entre los límites de una comunidad, permanece influida por su entorno y las circunstancias sociales, espaciales y temporales que afectan su existencia, el cual está constituido principalmente por variables políticas, demográficas, educativas, tecnológicas, económicas, ecológicas y culturales, entre otras. Georges Lapassade establece que las instituciones crean relaciones con grupos que pueden ser escuelas, oficinas de una administración, talleres de una fábrica, universidades, hospitales, entre otras; pues como se mencionó con anterioridad se encuentran en estrecha relación con los actores de toda la sociedad.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup>Ibid. pp.27.

<sup>12</sup> Gerald Cole, *Organisational Behaviour*, en Comportamiento organizacional, p. 54.

<sup>13</sup> Mario Krieger. *Sociología de las organizaciones*, Argentina, Editorial Pearson, 2002. pp.88.



Ahora bien, al entrar en contacto con dichos agentes, la institución pública para permanecer y ser valorada por la sociedad, tiene que ocuparse significativamente por cada uno de sus miembros tanto al interior como al exterior para generar el bien común y ser reconocida por su actuar en el sistema en el que se desarrolla.

Por lo antes dicho es evidente que crean vínculos interpersonales desde un ámbito psicosocial, es decir con los individuos, en un ámbito sociodinámico donde es necesario trabajar con grupos; un ámbito institucional, pues tienen relación directa con diversos tipos de instituciones y un ámbito comunitario, ya que dentro de su territorio se encuentran varias comunidades.<sup>14</sup>

Aunado a esto Mario Krieger, en su libro *Sociología de las organizaciones*, menciona que para que una institución realice sus tareas de manera acertada es necesario que se encuentre basada en función de la unidad y totalidad del sistema, por lo mismo deberá investigarse su finalidad, instalaciones y mecanismos con los que cumple sus objetivos.

Además es indispensable conocer su ubicación geográfica y relaciones con la comunidad, así como sus relaciones con otras instituciones, origen, formación, evolución histórica, crecimiento, cambios, fluctuaciones, tradiciones, organización, normas, recursos humanos con que cuenta, estratificación social y de tareas, evaluación de los resultados de su funcionamiento y resultado desde la perspectiva de la institución y de sus integrantes.

Así este tipo de instituciones debe tomar en cuenta que al trabajar sobre una estructura oficial debe regular sus actividades ya que cualquier decisión afectará a la población en general.

Por ende es necesario el beneficio de la comunidad, pues son las encargadas de crear circunstancias viables a través de corrientes de opinión favorables hacia ella, a través de un acuerdo mutuo entre sus miembros para ofrecer bienestar público.

Por tal motivo deben establecer los medios necesarios para poner en práctica mayor eficacia, así como la facultad para adaptarse a su entorno, descubrir y diseñar las estructuras y procedimientos ideales, así como modificar sus acciones con el fin de mejorar su funcionamiento.

Por consiguiente la organización gubernamental debe contar con estrategias bien definidas de tal modo que haya efectos significativos en su campo de acción, en donde los beneficiarios sean capaces de ver cumplidas sus expectativas.

---

<sup>14</sup> *Ibíd.* pp.89.

Como consecuencia de lo anterior se requiere de programas que guíen sus acciones, políticas que les permitan diferenciarse, con lo cual logren distinguirse en cuanto al mantenimiento del orden público, la satisfacción de necesidades de una población y el desarrollo económico y social.

Por lo antes expuesto se puede decir que una organización gubernamental impactará de manera adecuada sobre sus públicos, sólo si se rige por un componente básico que es la comunicación, pues esto permitirá que el sistema político funcione de manera óptima.<sup>15</sup>

Esta relación de la institución pública con su entorno, mediante un adecuado esquema de comunicación le resulta indispensable para reconocer los cambios que experimentan las comunidades, tanto en lo político, lo económico y lo social, por lo cual deben poner en práctica disciplinas que le otorguen la interrelación con los ciudadanos mediante la cual pueda proyectarse adecuadamente tanto al interior como al exterior.

#### **1.4 Teorías de la organización (escuelas)**

Con el fin de describir, explicar y organizar el conocimiento para orientar la investigación del fenómeno comunicativo en las organizaciones, hacia finales del siglo XIX y principios del XX, a raíz de la Revolución Industrial, surgen planteamientos teóricos, siendo los más representativos:

La teoría clásica, cuyo precursor fue Max Weber, quien establece una forma ideal de organización, en la que debe haber una jerarquía definida, normas, reglas y estándares de operación precisos, para ello es necesario establecer derechos y deberes de cada empleado, llevar un informe administrativo y por escrito cada uno de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.

Para lograrlo, los funcionarios deben mantener una distancia social con sus empleados, pues de lo que se trataba era de asegurar que las metas ocurrieran bajo esquemas, programas y tareas bien establecidas.

Sin embargo, es importante destacar que a pesar de que permite a la organización estructurar su esquema de trabajo, al ser tan lineal impide el crecimiento tanto de la organización como de sus empleados, ya que se pierden las aspiraciones, retos o propuestas para un mejor desempeño.

Otro de sus teóricos es Frederick W. Taylor, quien propone cuatro principios para un desempeño eficaz y científico del trabajo, entre los que incluye la optimización de la producción, con base en los tiempos y movimientos, donde el personal es seleccionado, capacitado y ubicado científicamente.

---

<sup>15</sup> Oscar Ochoa, *Comunicación Política y Opinión pública*, México, Editorial Mc Graw-Hill, 2000 pp.1.

Siguiendo con este esquema organizacional, el ingeniero Henri Fayol, indica que para que el trabajo sea eficiente, se debe cumplir con catorce principios de administración basados sobre aspectos estructurales de la organización, como jerarquías y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, división del trabajo, autoridades y responsables, aspectos con los que fundamenta un trabajo y que la mayoría de ellos siguen vigentes en las organizaciones.

Pese a las virtudes que en general esta teoría ha dado a las organizaciones, respecto a una forma de trabajo formal y basada en aspectos específicos, la propuesta únicamente toma en cuenta lineamientos olvidando que sus integrantes, tienen necesidades, deseos y formas de entablar relaciones distintas y que en mayor medida son los que definen a la organización.

Por lo anterior, diversos teóricos se dieron a la tarea de trabajar en el papel que desempeña el individuo en las organizaciones, así fue como en los años veinte y principios de los treinta surge la Teoría Humanista.

Elton Mayo con base en los estudios realizados a un grupo de empleados de la Western Electric, descubrió que el impacto de las condiciones físicas influyen en la productividad, concluyendo la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales tanto formales como informales y el impacto de los elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos.<sup>16</sup>

Los estudios de Kurt Lewin, estuvieron dedicados a comprender el comportamiento grupal, lo cual provocó un interés generalizado acerca del impacto del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas.

Rensis Likert desarrolló cuatro modelos para explicar la organización: el autoritario, el benevolente-autoritario, el consultivo y el participativo, los cuales incluyen variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control.

Fue Douglas Mc Gregor, quien explica el comportamiento de los individuos por medio de la Teoría X, la cual considera al empleado como una persona sin ambiciones y a quien le disgusta trabajar, por lo que necesita un supervisor y control estrechos para ser obligados a actuar y responsabilizarse, al contrario del ser humano que tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo, lo cual se encuentra establecido en la

---

<sup>16</sup> Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas, 1995 pp.29.

Teoría Y. Por ello, para sacar lo mejor de cada individuo, propone que la administración debe ser mediante objetivos.

Chris Argyris establece la administración participativa como la más adecuada para aprovechar el potencial real de los individuos, ya que gracias a ella se tiene mayor comunicación, estructuras más flexibles e integradoras, la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación.

Un elemento primordial para el estudio de las organizaciones es el entorno, pues influye directamente en la conducta, actitud y resultados tanto del trabajo como de los individuos, por ello la Teoría de sistemas explica este fenómeno, el cual es diferente y tiene elementos característicos, además de que permite explicar cómo influye en los resultados.

Esta corriente complementa a las dos anteriores, pues da la importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las empresas, y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.<sup>17</sup> Esto implica que la organización esté al tanto y cuide con especial atención la información recibida del entorno (social, económico, político y cultural).

Respecto a ello E. Trist ve al sistema como una unidad económica, en cuanto a que tiene que usar recursos limitados, social pues consiste en seres humanos que trabajan con un fin común y técnica porque utilizan tecnologías para llegar a su fin, además descubrió subsistemas como el de producción, selección de personal, gerencias, entre otros aspectos.

Daniel Katz y Robert Kahn, quienes señalan que existen sistemas cerrados, ya que funcionan de manera independiente a su entorno, mientras que los sistemas abiertos visualizan una interrelación directa y continua con el medio que la rodea, del cual “importa” energía para funcionar, la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio diferente.<sup>18</sup>

Por último, la Teoría Contingente se remonta a la década de los cincuenta y principios de los sesenta, donde se considera a los elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son contingentes al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> *Ibíd.*, pp.30.

<sup>18</sup> Carlos Fernández Collado. *Óp. Cit.* pp.30.

<sup>19</sup> *ídem* pp.32.

Los estudios de Joan Woodward, explican que hay una correlación muy alta entre el tipo de tecnología de una empresa y su forma de estructurarse, ya que no todas las empresas se conforman igual, sino que hay elementos diferenciadores, complejidad tecnológica que derivan respuestas diferentes e indica que dependiendo de ello se desarrollaran de manera diferente sus actividades, por ejemplo cuando se trabajo bajo una producción unitaria es más frecuente un tipo de comunicación verbal y cuando es masiva es más común la escrita.

Tom Burns Y G.M. Stalker identificaron dos tipos de administración: es mecánica cuando se rige por condiciones estables, sin embargo, cuando se enfrenta a las necesidades de cambio su respuesta es lenta y poco efectiva y se consideran orgánicas, cuando se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional, en ella hay una mayor interrelación y partición de los distintos niveles para la solución de problemas y la toma de decisiones, lo cual implica una comunicación más frecuente. Como complemento de ello surgen las contribuciones de Paul Lawrence y Jay Lorsch, mediante la delimitación del medio en distintas partes de una organización.

Esta corriente permite conocer cómo responderá una organización, ante un cambio, dependiendo de su estructura organizacional, donde se comprueba que la comunicación interna y externa están completamente relacionadas.

Así las teorías organizacionales, permiten a la organización conocer los elementos que explican el comportamiento de sus integrantes, a partir de la estructura, relaciones, entorno e infraestructura, ya que serán puntos clave para conocer la manera en que influye en la respuesta ante situaciones determinadas. Finalmente estos postulados al comunicador organizacional le ayudan a definir las estrategias más óptimas ante diferentes patrones de comportamiento.

Las teorías antes expuestas funcionan en nuestro caso de estudio, para conocer y explicar el comportamiento de sus integrantes, a partir de la estructura, relaciones, entorno e infraestructura, ya que serán puntos clave para conocer la manera en que influyen diversos aspectos en la respuesta ante situaciones determinadas.

La teoría clásica, nos da las herramientas para entender la lógica de trabajo que se lleva a cabo en este caso en el Ayuntamiento, concluyendo que es una organización mecanicista pues cuenta con reglas y relaciones de poder muy rígidos. Por otro lado la teoría humanista sirve de base para justificar la importancia dentro del ser humano, como parte del quehacer diario de las instituciones de gobierno.

La teoría de sistemas es de gran utilidad, ya que nos aporta el conocimiento para analizar y explicar la manera en la que influye el entorno, en este caso, es de suma importancia, ya que desde las características de la población, sus actividades, sus creencias y tradiciones serán elementos clave para definir las estrategias a implementar. Por último, la teoría contingente, aunque no fue utilizada en su totalidad, si nos ayuda a entender la lógica de de trabajo mediante la infraestructura y el grado en que pudiera repercutir en los patrones de comportamiento de los individuos.

### **1.5 Comunicación organizacional gubernamental**

Al igual que en las empresas o el sector privado, en el gubernamental la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente y que incluye personas, su dirección, el medio empleado, sus actitudes, sentimientos, relaciones, habilidades y, al igual que en la organización privada implica un “flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”.

De acuerdo con David K. Berlo la comunicación es un proceso social fundamental, conceptualizado como un conjunto de técnicas y actividades donde los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar estrategias encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros, entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno.<sup>20</sup>

Andrade Rodríguez señala que este proceso tiene como fin cumplir mejor y más rápido los objetivos institucionales<sup>21</sup>, por lo cual se espera vincular las actividades con el desarrollo tanto en el ámbito personal como laboral.

Gerald M. Goldhaber en su libro Comunicación organizacional refiere cuatro conceptos clave:

La información percibida y a la que los receptores le dan un significado es denominada mensaje, se genera durante una interacción humana y puede ser verbal por ejemplo cartas, conferencias, conversaciones y no verbal cuando no son hablados ni escritos, que incluye el lenguaje corporal, conducta de contacto o medio ambiente, entre otros.

---

<sup>20</sup> Horacio Andrade, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, España, Editorial Netbiblo, 2005 pp.16.

<sup>21</sup> Rosalinda Gamez Gastelum. *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*, [en línea], pp.12, Edición electrónica gratuita, 2007, Dirección URL: <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/>, [consulta: 1 de abril de 2011].

El propósito del flujo hace referencia al motivo porque se envía y se recibe un mensaje dentro de la organización así como de su función: de tarea cuando los productos, servicios o actividades tienen una importancia específica en la organización; de mantenimiento cuando ayudan a seguir con vida y perpetuarse a sí misma y humanos cuando son dirigidos a las personas de la organización y afectan sus actitudes, su moral, satisfacciones y realizaciones.<sup>22</sup> Además según Thayer este flujo presenta cuatro funciones específicas: para informar, regular, persuadir e integrar.

Las redes de comunicación se definen como los canales mediante los que fluye la información, son formales cuando siguen líneas verticales de jerarquía y mando y su contenido se limita a información que tiene que ver con la asignación de tareas, lo que permite tomar decisiones avaladas por los directivos o sus representantes y además cuenta con una estructura como es el organigrama donde se puede visualizar la posición de los integrantes.

Esto permite conocer la división de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, canales formales de comunicación, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.<sup>23</sup>

Las redes informales tienen una estructura libre para moverse en cualquier dirección dentro del canal de comunicación y pueden brincar los niveles de autoridad ya que los mensajes no fluyen siguiendo líneas escalares o funcionales sino que se derivan de la personalidad o de la capacidad de las personas,<sup>24</sup> lo cual llega a satisfacer las necesidades sociales de los miembros de la organización al mismo tiempo que facilita la realización de tareas.

Esta comunicación puede fluir de manera descendente, lo cual surge de la alta dirección y procede de forma vertical hacia los niveles inferiores cuyo propósito es transmitir instrucciones y órdenes basadas en las actividades que se han de realizar y los objetivos que se deben conseguir por todos los miembros que la forman, así como de todos aquellos aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Gerald M. Goldhaber, *Comunicación organizacional*, México, Editorial Diana, 1991, pp.26.

<sup>23</sup> Salvador Mercado, *Administración aplicada. Teoría y práctica*, México, Editorial Limusa, Primera parte, 1995, pp. 329-330.

<sup>24</sup> *Ibid.* pp.141.

Por el contrario la comunicación ascendente surge desde las funciones más básicas y llegan a diferentes áreas desplazándose a los puestos más altos. Se habla de comunicación horizontal, cuando los individuos poseen el mismo rango o desempeñan una misma función<sup>26</sup> y es diagonal cuando se establece entre personas de distintos niveles y áreas, cada vez más frecuente e importante, debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias<sup>27</sup>, lo cual muchas veces establece una relación que va más allá del trabajo, permitiendo que adquieran cierto grado de simpatía, ya que comparten algún aspecto en común.

La interdependencia se refiere a todas las partes del sistema que afectan y son afectadas mutuamente,<sup>28</sup> por lo cual puede decirse que es indispensable atender un problema específico y emprender una acción de manera tal que se conozcan las consecuencias buenas o malas de ello, pues sólo así se podrán evitar posibles desviaciones o cambio de resultados. Por último nos habla de las relaciones, en donde se estudia la interacción existente entre las personas.

Además dentro del estudio de la comunicación organizacional se encuentra la “cultura”, definida como el conjunto de ideas y creencias que se han aceptado por la comunidad consciente o inconscientemente y que se legitiman mediante acciones que se llevan a cabo por los mismos”.<sup>29</sup> Esto porque no existe ninguna organización sin un sistema cultural dentro de ella; aunque sea débil o poco perceptible siempre está presente ya sea en el lenguaje o en las actividades rituales de cada día. Mintzberg comenta que los miembros comparten ciertos elementos como sus valores, las creencias que guían sus acciones e incluso las formas de pensar.

Por ello todo tipo de organización, incluyendo la institución gubernamental, cuenta con un corazón ideológico integrado por una misión que se refiere al estado meta de la propia organización y que se ha propuesto alcanzar. Recibe diferentes nombres según el giro de la organización, que es el tipo de producto o servicio que ofrece al consumidor: programa político-ideológico, ideario, objetivos generales, metas, propósitos o credo, entre otros, entendido como un conjunto de valores que especifican lo que la organización como unidad pretende.<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> Juan Benavides, *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Editorial Gestión 2000, 2001, pp. 227.

<sup>27</sup> Gerald M. Goldhaber, *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana. México 1991. pp. 137.

<sup>28</sup> *Ibid.*, pp.30

<sup>29</sup> Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las Organizaciones*. México, Editorial Trillas, 1995 pp. 181. Fernández Collado. pp.90.

<sup>30</sup> *Ibid.*, pp. 181.



El corazón ideológico debe ser comunicado a todos los públicos del sistema, para lograr que la retroalimentación sea eficiente y asegurar que el sistema sea congruente, coherente y consistente, el cual debe tener claro la organización y precisar la misión y los valores de la misma, mostrar cómo deben hacerlo sus miembros y con qué código ético deben actuar para saber con precisión qué se entiende, se comparte y se pone en práctica con la filosofía organizacional.<sup>31</sup>

Lo anterior forma parte de la identidad de la organización, ya que este conjunto de rasgos, atributos, manifestaciones, actitudes, comunicaciones tienen que ver con elementos que aunque no son visibles en sí, tienen gran influencia, ya que determinarán su personalidad, su ser y esencia, lo que ayudará a sus integrantes a sentirse parte de los objetivos organizacionales.

El sistema de identidad visual de la organización de gobierno incluye el nombre, el cual es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente, a modo de escritura exclusiva llamada logotipo; la marca gráfica o distintivo figurativo, cuyo uso en la institución se conoce como imagen pública, cualquiera que sea su forma, cristaliza en símbolo, lo cual responde a las exigencias técnicas de los medios y por último la gama cromática (colores que adopta como distintivo emblemático).<sup>32</sup>En el caso de las organizaciones de gobierno, se relaciona con los colores del partido político que se encuentra gobernando.

Cada uno de los signos cumple con una función específica, ya que poseen características únicas, sin embargo se complementan entre sí, estos deben ser utilizados de manera adecuada, tanto en soportes de comunicación, mensajes visuales y audiovisuales, pues sólo de ésta manera se podrá aumentar la eficacia de la organización.

Por lo tanto para esta tesis, de acuerdo con los autores citados, se entenderá por comunicación organizacional de gobierno el flujo de mensajes entre dos o más personas o toda una organización de servicio público, que se establece dentro de una red de relaciones gobernante-gobernados y que pretende influir en la conducta de los públicos internos y externos dentro de una estructura sociopolítica establecida y que se utiliza para informar, regular, persuadir e integrar a los ciudadanos en torno a las propuestas y objetivos de sus autoridades, lo cual permite consolidar y establecer un clima de estabilidad y cooperación entre ambos sectores.

---

<sup>31</sup> Gustavo A. León Duarte. *La comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo*, [en línea], México, Universidad de Sonora, Dirección URL: <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p287.pdf>, [consulta: 15 de junio del 2011].

<sup>32</sup> Joan Costa. *Identidad Corporativa*. Óp. Cit. pp.16.

Lo anterior brindará a la institución calidad y soporte en su estrategia general para transmitir su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales y sus principales noticias, lo cual permitirá tanto a los gobernantes como a los gobernados involucrarse en los aspectos esenciales que forman parte del proyecto de gobierno.

El papel de la fuente del mensaje lo representa el presidente, el gobernador o un alcalde, según sea el caso. Sin embargo es importante no olvidar que todo comunica; desde los miembros de la organización al brindar algún servicio hasta las instalaciones, entre otros aspectos, que en conjunto conforman su imagen.

La comunicación en la institución gubernamental puede ser vista desde dos ámbitos, interno y externo: la primera definida como el conjunto de actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.<sup>33</sup> Sus instrumentos pueden ser el memorándum, boletines o reuniones, entre otros.

La segunda se manifiesta como el flujo de mensajes, y la interacción con sus públicos, a través de las acciones, programas y medios de difusión encaminados a mantener o mejorar las relaciones, con el fin de proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios, la cual abarca el uso de técnicas contenidas en relaciones públicas y publicidad.

Por esta razón es importante construir una base metodológica para respaldar sus actos, de ésta manera ya que de esta manera se cumplirán las metas deseadas y los resultados serán positivos pues se alcanzará la optimización de los proyectos, reduciendo gastos innecesarios en el diseño de productos, servicios, campañas y programas sin sentido, lo cual permitirá utilizar de la manera más adecuada los recursos económicos y humanos para obtener el reconocimiento de la opinión pública.

Básicamente la comunicación organizacional de gobierno ocurre dentro de un sistema económico, político, social o cultural, dando la posibilidad de abrir espacios para la discusión de los problemas de la institución esforzándose para lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hagan más productivo<sup>34</sup>. Es un componente estratégico de cualquier actividad relacionada con la estructura social.

---

<sup>33</sup>Juan Benavides, *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Editorial Gestión 2001, pp.17.

<sup>34</sup> Rebeil y Ruiz Sandoval 1998 citado en Rosalinda Gámez Gastélum. *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*, 2007 [en línea], pp.20, Edición electrónica gratuita, 2007, Dirección URL: <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/>, [consulta: 1 de abril de 2011].

Las estrategias de comunicación de gobierno, a nivel presidencial, provincial y municipal, deben mantener un seguimiento de todas las variables que afectan al gobierno, ya que influyen para adquirir la diferenciación y el posicionamiento. Debe aplicarse hasta el final de la gestión para asegurar la mejor salida del gobernante, mantenerse o adquirir una nueva posición en la política.

Así la instrumentación de la comunicación organizacional de gobierno, cumple con el objetivo de integrar a los involucrados para ofrecer a la comunidad los requerimientos básicos, para establecer una relación más directa.<sup>35</sup>

Es importante mencionar que los procesos, flujos y fenómenos de comunicación son un factor esencial e inevitable para conformar redes pertinentes que regulen y optimicen las relaciones dentro y fuera de ella.

A continuación se abordarán diversos elementos dentro de la comunicación organizacional, los cuales se consideran necesarios para el funcionamiento adecuado de la organización de gobierno municipal: Marketing gubernamental, comunicación social y relaciones públicas.

### **1.5 Marketing gubernamental**

Recientemente el marketing gubernamental ha sido incorporado dentro de la comunicación organizacional como una herramienta específica dentro de su estrategia en la institución de gobierno municipal. Esta disciplina se encarga de la difusión de las políticas de gobierno de modo que una prestación de servicios tiene como meta garantizar la satisfacción de los ciudadanos como si estos fueran los consumidores, para lo cual deben utilizar las mismas herramientas comunicacionales que las empresas de servicios.<sup>36</sup>

*“El marketing es la ciencia que crea un puente entre el producto o servicio y el mercado consumidor, ya que determina con precisión tendencias, hábitos de consumo, intereses, predisposición y toda la información atinente a la relación de cada segmento de mercado con la categoría del producto o servicio”.*<sup>37</sup> Lo anterior permite emitir un mensaje claro y coherente que cree una relación mayor entre la organización y sus públicos lo cual facilitará el flujo comunicativo.

---

<sup>35</sup> Rogers, Everett, 1980 en Rosalinda Gámez Gastélum. *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*, 2007 [en línea], pp.18, Edición electrónica gratuita, Dirección URL: <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/> [consulta: 1 de abril de 2011].

<sup>36</sup> Carlos Heredia Guzmán. *Mercadotecnia política. Elección y Gobierno*. Argentina, Editorial Toriforico, 2007. pp.53.

<sup>37</sup> *Ibid.* pp.51

Diversos autores han señalado que en la actualidad la sociedad es de opinión activa<sup>38</sup>, es decir, se han interesado en cuestiones que tradicionalmente eran consideradas del gobierno, por lo cual la institución gubernamental se ha visto obligada no sólo a preocuparse por las políticas, sino también por la implementación de las mismas.

Gracias a esta disciplina el proyecto de gobierno es más atractivo e innovador, pues tiene como base los principales requerimientos de los ciudadanos logrando la credibilidad, ya que se generan canales de comunicación que consiguen una relación más directa con los ciudadanos, además de que no se trabaja sobre supuestos que tienen como consecuencia la falta de reconocimiento o el desperdicio de recursos económicos y humanos.

Además la sociedad al sentirse más identificada con los programas de su comunidad, ayudan a generar una reputación objetiva de sus gobernantes, pues emiten mensajes positivos, tanto al interior como al exterior, lo cual impacta generando la proyección deseada.

Por lo tanto es indispensable que los mandatarios guíen su trabajo a través de una evaluación constante de los requerimientos de los ciudadanos, ya que sólo así sus decisiones estarán avaladas y se podrán reconocer las diversas actividades que desempeñen y al mismo tiempo mantener un contacto armonioso, fluido y constante, que ceda el reconocimiento social.

Igualmente la ejecución de tareas otorga un beneficio mayor, ya que los recursos humanos trabajarán sobre una línea de acción más estable, a través de una comunicación más personalizada, pues se diseñarán productos y servicios útiles en donde los recursos económicos tendrán un uso más eficiente, al no lanzar campañas innecesarias y programas sin sentido, entre muchos otros aspectos.

Las estrategias de marketing han ido ganando terreno en el ámbito de la gestión pública, pues se ha introducido una nueva perspectiva en la cuestión de la segmentación de los públicos, fundamental para la máxima efectividad de su plan gubernamental. “Hay que recordar que no hay un segmento único, sino que hay varios que deberán ser atendidos”.<sup>39</sup>

Cabe destacar que el papel del marketing es primordial para fines de esta tesis, pues los resultados serán más reales, ya que se tomará tanto la percepción como las necesidades de la gente, dando, incluso, un plus favorable, a la institución.

---

<sup>38</sup> Oscar Andrés de Masi; Compilador Belém Amadeo. *Comunicación gubernamental*. Paidós, 2001, pp.71.

<sup>39</sup> *Ibíd.*, pp.77.

## 1.7 Comunicación social

Por su parte la comunicación social en una institución gubernamental funciona como parte de su programa para lograr consensos, establecer de manera adecuada, equilibrada y equitativamente sus líneas de acción, ya que los ciudadanos pueden manifestar sus intereses para buscar un mejor entendimiento entre los sectores que componen la sociedad y entre ésta y su medio para propiciar un sano equilibrio entre los medios de difusión haciendo que cumplan con su cometido.<sup>40</sup>

La comunicación social tiene como objetivo difundir las actividades y programas que implementa a nivel social, además como menciona Oscar Ochoa en su libro *Comunicación Política y Opinión pública* la difusión se vincula con las oficinas del sector público donde se genera la información para hacer llegar ésta a los canales de comunicación privados, aunque también puede hacer uso de sus propios canales.

Es importante considerar que no sólo cumple la función de difundir, sino también la de documentar y monitorear la información que otros medios hacen de la actividad de gobierno, que se refiere a los productos de información elaborados de acuerdo con una misión particular y con fines específicamente determinados, como promover la participación civil en una campaña social que deberá permanecer de esa manera para el futuro.<sup>41</sup>

Las disciplinas antes descritas potencializan las líneas de acción de la institución pública, pues es evidente la necesidad por establecer los medios, los procesos y los flujos que en conjunto consolidarán una imagen positiva, para mantener una relación constante entre los gobernantes-gobernados a través de la planificación, el diseño y la implementación de su estrategia, pues sólo así actuarán no solamente conforme al intercambio de información sino a través de lazos más estrechos con los que se logre un vínculo común con respecto a una lógica de trabajo conjunto.

## 1.8 Relaciones públicas gubernamentales

Otro de los elementos de mayor relevancia para el presente proyecto son las relaciones públicas definidas como *“La función directiva que evalúa las actitudes, identifica las estrategias y procedimientos de un individuo u organización frente al interés público, planifica y ejecuta un programa de acción con el fin de conseguir la comprensión y aceptación pública,”*<sup>42</sup> lo cual implica la creación y el mantenimiento de una comunicación adecuada y productiva con públicos determinados.

---

<sup>40</sup> Oscar Ochoa. *Comunicación Política y Opinión pública*. México, Editorial Mc Graw-Hill, 2000 pp.83.

<sup>41</sup> *Ibid.* , pp.83.

<sup>42</sup> Scott M. Cutlip. *Relaciones públicas eficaces*. España, Editorial Prentice Hall, 2001 pp.33.

Según Edward Bernays consiste en proporcionar información al público acerca de una persona u organización, persuadirlo con el fin de modificar su actitud y sus acciones respecto de una cuestión y convencerlos sobre la idoneidad de las posturas adoptadas por la institución.

Han establecido diversos modelos que explican los vínculos de cualquier organización con sus públicos, los cuales se presentan a continuación:

**Agentes de prensa/Publicity:** En este modelo el tipo de relación que se establece es de linealidad directa con un sentido estrictamente unidireccional cuyo objetivo es la propagación de la información hacia los públicos y principalmente hacia los medios de comunicación.

La información pública busca difundir la información y lo único que pretende es realizar una función periodística con un sentido plenamente informativo. Es unidireccional pues va de la organización a sus públicos sin hacer un seguimiento o una comprobación de la respuesta del receptor.

El doble flujo asimétrico estudia el comportamiento, los valores y actitudes de los públicos con la pretensión de persuadirlos para que hagan suyos los postulados organizativos y los asuman como propios<sup>43</sup> para permitir realizar acciones acorde a esas características para mejorar o cambiar su conducta.

**Doble flujo simétrico:** Busca la comprensión mutua entre la organización y los públicos, lo cual implica la existencia de influencias recíprocas, ya que ambos tienen la posibilidad de señalar modificaciones en el comportamiento y en la actitud del otro, en la que tanto uno como otro son al mismo tiempo, emisor y receptor.<sup>44</sup>

Como modelo bidireccional la investigación es una de sus actividades esenciales que permite conocer la manera en la que el público percibe a la organización y a partir de esos resultados, planificar y ejecutar las estrategias que mejor respondan a los requerimientos de la audiencia mediante una evaluación constante para comprobar el grado de comprensión que se ha adquirido.<sup>45</sup>

Scott Cutlip describe las relaciones públicas como una estrategia comunicativa que conduce a crear buenas relaciones con el público, definidas como una comunicación simétrica bidireccional.

Luego entonces, para esta tesis de acuerdo a los autores citados se entenderá por relaciones públicas gubernamentales al conjunto de estrategias con la cuales se logrará la comprensión mutua entre los gobernados y los gobernantes, bajo la forma de un instrumento orientado a informar a la ciudadanía, persuadirla e integrarla para acrecentar la confianza, el apoyo y la aprobación de los

---

<sup>43</sup> James E. Gruning; Todd Hunt, Dirección de Relaciones Públicas, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2003 pp.74.

<sup>44</sup> Ibid. pp.74.

<sup>45</sup> James E. Gruning; Todd Hunt, Óp. Cit., pp. 75.

actos realizados por la institución gubernamental, lo cual contribuirá al logro de su máxima competencia y eficacia.

Lo anterior sólo se logrará si se cuenta con técnicas, programas, planes e instrumentos estructurados y aplicados adecuadamente que se ajusten al interés público y al comportamiento tanto organizacional y personal, esto mediante líneas de comunicación que permitan la aceptación y cooperación entre gobernante-gobernados.

El esquema de trabajo de las relaciones públicas se compone de la investigación, en donde se conocen las características generales, la política de la dependencia, los públicos que la constituyen y se analiza su opinión, tendencias y actitudes; mientras en la planificación se elaboran planes y programas en función de los objetivos que han establecido, además de los presupuestos y metas que desean alcanzar.

El siguiente paso es la ejecución, la cual es la aplicación de todo lo previsto en los planes y programas; la evaluación que controla los resultados de las acciones ejecutadas e introduce los reajustes pertinentes y finalmente un asesoramiento en donde se estudian todas las relaciones que se establezcan dentro de la institución.<sup>46</sup>

Lo anterior otorgará a los mandatarios de un puesto público ejecutivo información pertinente que ayude a mantenerse sensibles hacia la opinión pública, ya que definen y enfatizan las herramientas para lograr un cambio efectivo de los programas desarrollados.<sup>47</sup> Por lo tanto se podrá anticipar, analizar e interpretar la opinión pública y conocer el impacto en sentido positivo o negativo de su plan de gobierno de tal manera que sepan cómo, para qué, cuándo, dónde y porqué comunicarse y de igual manera comprobar el grado de interacción con su público.

Las relaciones públicas a nivel de gobierno tienen que coordinar las actividades y además capacitar a los funcionarios para consolidar una comunicación óptima que les permita mantener la fluidez del intercambio de opinión, en donde su estrategia ayude a satisfacer las principales demandas de los ciudadanos aumentando la aceptación pública.

Es importante conocer que cada faceta del gobierno está estrechamente ligada a las relaciones públicas, pues mantiene una interacción sensible con los gobernados basada en el entendimiento mutuo y la comunicación bidireccional<sup>48</sup> Es decir que se recibe una respuesta por parte del receptor.

---

<sup>46</sup> Carlos Bonilla; Manuel Alonso; Eugenia Moreno, *Relaciones Públicas*. Edamex. 14° edición. 1997. Pág. 224.

<sup>47</sup> Scott M. Cutlip. *Relaciones públicas eficaces*. España, Editorial Prentice Hall, pp.34.

<sup>48</sup> *Ibíd.* pp.578.

Por ello toda persona u organización que quiera defender sus puntos de vista e incluso justificar su existencia en la sociedad debe tener en cuenta el estado de la opinión pública e intentar influir sobre ella para lograr la aceptación de los gobernados.

Por lo tanto es necesario que se conozca de manera detallada a cada uno para conformar mensajes e implementar servicios y productos que consigan influir en su comportamiento. Esta disciplina reside en la necesidad de tener informada a la opinión pública sobre todos aquellos asuntos de una organización que puedan ser de interés para la sociedad en general o para grupos particulares, lo cual será favorable para la comprensión mutua con sus públicos, además de ser un principio esencial en esta teoría.<sup>49</sup>

Es importante recordar que los ciudadanos cada vez más se interesan en sus asuntos pues a juicio de Bernays, las creencias y actitudes de cada persona son articuladas en corrientes colectivas de opinión, y en muchos casos, sobre un asunto se construye una opinión general que resulta de la suma irregular de opiniones heterogéneas; algunas más influyentes que otras, es decir la opinión pública, que en el ámbito social actúa como juez para decidir qué cuestiones son aceptadas o no por la comunidad.<sup>50</sup>

Las relaciones públicas constituyen una actividad básica para el desarrollo de cualquier institución gubernamental, ya que trabajan directamente por los intereses de los ciudadanos, por ello el estado debe tomar en cuenta este aspecto para establecer una estrategia planificada y operativa para la obtención de credibilidad y confianza así como para el entendimiento con sus distintos públicos.

### **1.9 Los públicos de la institución gubernamental**

John Dewey<sup>51</sup> define público como una unidad social activa, constituida por todos aquellos que se caracterizan por tener un problema común y que intentan buscar soluciones, los cuales comparten mismos intereses y características similares.

“El mosaico de los diferentes grupos étnicos, racionales, religiosos, políticos, ocupacionales, sociales y de intereses especiales que se incluirían, hacen que el concepto tenga muy poco en común o ningún valor en las relaciones públicas, los programas eficaces comunican y establecen relaciones con públicos específicamente definidos”.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup>Carlos Sotelo Enríquez. *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona, Editorial Ariel, 2001 y 2008, pp.85.

<sup>50</sup> *Ibíd.* pp.90.

<sup>51</sup> James E. Gruning; Todd Hunt, *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2003 pp.235.

<sup>52</sup>Scott M. Cutlip, *Relaciones públicas eficaces*, España, Editorial Prentice Hall. Gestión 2000, pp.331.



Para ello Grunig<sup>53</sup> amplía el concepto destacando tres factores que convierten a los públicos latentes en públicos activos comunicativos.

El primer aspecto es el reconocimiento del problema donde las personas son conscientes de la falta de algo, están fuera de lugar en determinada situación y por lo tanto son sabedores de que necesitan información.

El segundo aspecto es el reconocimiento de las restricciones que refleja la medida en la que las personas se ven limitadas por factores externos para hacer algo por la situación y por último encontramos el nivel de involucración, en el cual las personas se consideran comprometidos y afectados por la situación.

Con base en ello se han podido definir cuatro tipos de públicos:

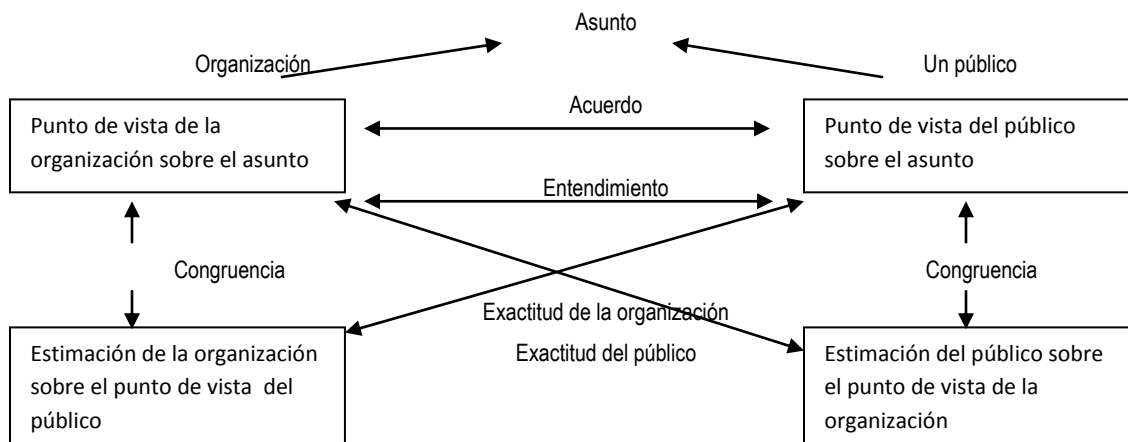
1. All issue publics, son los públicos que son activos en relación con todos los asuntos.
2. Los apathetic publics son apáticos, desatentos o inactivos hacia cualquier asunto.
3. Los single issue publics les interesa un único asunto y se activan por un número limitado de acciones relacionadas.
4. Hot issue publics tienen reacción con asuntos candentes que se activan después de que el asunto en cuestión se exponga en los medios y se convierta ampliamente en tema de conversación social.<sup>54</sup>

Así con base en estas variables se pueden clasificar los públicos de la institución gubernamental en relación al grado de intervención que cada estrato de la sociedad representa y los asuntos y situaciones que se determinan a través del conocimiento de las características de cada uno de ellos. Por lo tanto la diversidad de metas y actividades de la institución gubernamental es mayor que en cualquier otro sector, ya que para lograr aceptación por parte de los públicos es necesario que se potencialicen y se conozca a detalle sus necesidades para lograr el reconocimiento.

---

<sup>53</sup> James E. Grunig; Todd Hunt, Óp. Cit. pp.256.

<sup>54</sup> *Ibíd.* pp.577.



**Modelo de coorientación de las relaciones organización/público<sup>55</sup>**

(Figura1)

En este modelo se observa la importancia de los públicos para la organización gubernamental, ya que sólo llegando a un acuerdo mutuo se podrá entablar entendimiento entre ambas partes en el que exista congruencia entre las acciones que emprendan y los mensajes emitidos pues sólo así se atenderán los asuntos más importantes de la sociedad.

Los públicos internos de la institución gubernamental incluyen a los funcionarios, que actúan como líderes de opinión ante el resto de la comunidad en cuestiones que afectan a la localidad. También encontramos al personal y a los miembros de la oposición, en el que al margen de la necesidad de buscar con ellos los máximos acuerdos posibles es necesario que estén informados de todas las cuestiones de los ciudadanos.<sup>56</sup>

Es evidente que para el logro de objetivos se tienen que diferenciar los grupos de manera muy detallada, en los que se tomen en cuenta tanto a los grupos a favor y a los que se encuentran en oposición, ya que al formar parte de una misma comunidad pueden ser útiles para no crear y evadir esa respuesta negativa que siempre va a existir.

Los públicos externos de la institución gubernamental se conforman por los ciudadanos participativos, que son aquellos quienes generalmente votan en las elecciones locales y que en las relaciones con otros ciudadanos manifiestan más o menos abiertamente sus puntos de vista, así como los pasivos o abstencionistas que, como su nombre lo indica, no votan y en general se abstienen de opinar sobre cuestiones que afectan al conjunto de la población.

<sup>55</sup> Adaptado de Jack M. McLeod y Stephen H. Chaffee, "Interpersonal Approaches to Communications Research" en Scott M. Cutlip, *Relaciones públicas eficaces*, España, Editorial Prentice Hall. Gestión 2000, pp.331.

<sup>56</sup> Juan Benavides, *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Editorial Gestión 2000, 2001, pp.264.

Por segmentos se pueden clasificar en mujeres, hombres, intelectuales, jóvenes, sindicalistas y trabajadores, comerciantes, industriales o las personas de la tercera edad, entre otros.

También se puede hablar de una segmentación por distribución geográfica que se subdivide en relación con la división administrativa de la localidad que se distribuye en barrios o calles. <sup>57</sup>Por su parte entre los públicos externos cabe distinguir por su lejanía de la población, en donde encontramos localidades, pueblos, organizaciones.

Las posibilidades de interacción de las personas externas a la población generalmente son mayores a partir de su proximidad geográfica. Hay productos o servicios de una ciudad que llegan a toda la gente, pero es menos común poder generar productos o servicios que tengan como público potencial a los de toda la comunidad y cuando se habla de una interacción potencial, se incluye a vendedores, compradores, futuros habitantes, turistas y visitantes.

Por lo tanto su estudio es un elemento indispensable para las instituciones gubernamentales pues por un lado se podrá satisfacer las necesidades del público y al mismo tiempo se legitimará su existencia ante la sociedad con programas específicos que cubran con sus expectativas.

Es importante mencionar que los públicos desempeñan un papel fundamental en cada una de las fases del proceso dentro de la institución gubernamental, por lo cual es necesario conocerlos, planificar en función de sus características, actuar y comunicar dirigiéndonos a ellos según sus peculiaridades y evaluar los resultados a partir del estudio de su comportamiento.

Además esta clasificación es básica para las distintas disciplinas de las que se ha hablado anteriormente, ya que sólo así las estrategias serán óptimas y capaces de llegar a cada uno de los estratos por la vía más adecuada.

---

<sup>57</sup> *Ibíd.*, pp.265.

## CONCLUSIÓN

La organización de gobierno está sujeta a los imperativos que establecen los teóricos, como características comunes entre éstas, desempeñan sus labores bajo un esquema de trabajo que incluye una dirección, distribución, jerarquía de mando y objetivos y metas, entre otros aspectos, sin embargo, establecen funciones organizacionales “públicas”.

Adicionalmente a ello su principal objetivo es cumplir los requerimientos no solamente de ella sino de la sociedad y hacer suyos los compromisos que adquiere hacia aquella.

Para su estudio, se abordaron las teorías de la organización, las cuales permitieron describir y explicar nuestro caso de estudio, así como determinar su funcionalidad.

Para fines de ésta tesis, se definió la comunicación organizacional gubernamental como el flujo de mensajes entre dos o más personas o toda una organización de servicio público, que se establece dentro de una red de relaciones gobernante-gobernados y que pretende influir en la conducta de los públicos internos y externos dentro de una estructura sociopolítica establecida y que se utiliza para informar, regular, persuadir e integrar a los ciudadanos en torno a las propuestas y objetivos de sus autoridades, lo cual permite consolidar y establecer un clima de estabilidad y cooperación entre ambos sectores, la cual puede ser vista desde dos ámbitos interno y externo.

Dicho proceso ha de incorporar al Marketing gubernamental, comunicación social y relaciones públicas, como herramientas fundamentales para el buen funcionamiento de la institución de gobierno municipal, ya que otorgan los elementos para cumplir con un proceso de trabajo y un manejo de información adecuados.

Otra de las consideraciones que se tomaron en cuenta para un buen desempeño de las organizaciones de gobierno fueron los públicos, los cuales resultan indispensables para planificar en función de sus características, actuar y comunicar dirigiéndonos a ellos según sus peculiaridades y evaluar los resultados a partir del estudio de su comportamiento.

De ésta manera se plantearán estrategias de comunicación totalmente vinculadas al entorno, las cuales serán en beneficio tanto de la organización como de sus públicos.

## **CAPÍTULO 2. Municipio y gobierno municipal**

Después de conocer los elementos teóricos de la organización, en este capítulo se abordarán los lineamientos políticos que guían el actuar de las instituciones de gobierno municipal, respecto al marco legal y lo que representa la figura del cabildo en la toma de decisiones.

Se dará a conocer los antecedentes de las oficinas de comunicación social, para entender su evolución hasta el día de hoy. Este trabajo acompañado de su responsabilidad de ofrecer a los ciudadanos el derecho a la información, así como cumplir con su función de enlace de información, difusión y relaciones públicas, lo anterior con el fin de establecer programas adecuados que contribuyan a una opinión pública positiva.

### **2.1 El marco legal del municipio libre**

El municipio es definido como una institución de derecho natural, logrado por la concurrencia de intereses y necesidades dentro de un territorio específico.<sup>58</sup> Es el resultado de la organización política y social de un conjunto de habitantes que se encuentran bajo un mismo sistema de autoridad pública.

Tiene como objetivo proporcionar los servicios públicos, para promover, dirigir y coordinar el desarrollo económico, político y social de la comunidad que le corresponde, explotando adecuada y racionalmente en su caso, los recursos naturales, financieros, industriales, comerciales, artesanales, turísticos, entre otros.<sup>59</sup>

Su función principal reside en cumplir y hacer cumplir las leyes mediante el desempeño de su Plan de gobierno, lo cual se realiza a través de la gestión de los recursos públicos para ofrecer igualdad de oportunidades y una mejor calidad de vida.

El municipio debe cumplir con algunas funciones que van más allá de sus responsabilidades naturales y legítimas, id est. esto con el fin de ejercer y consolidar la democracia política y social en el ámbito local, es necesario que promueva un desarrollo económico sustentable, la atención al ciudadano, el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales, la preservación de la identidad cultural y étnica y el suministro de los servicios públicos básicos.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Regina Jiménez Ottalengo. *Los municipios de México*, México, 1978. Instituto de Investigaciones Sociales pp.100.

<sup>59</sup> *Ibíd.* pp. 101.

<sup>60</sup> José Guillermo Vallarta Plata. *El municipio en México* [en línea], México, Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM Dirección URL: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/1/348/22.pdf> [consulta: 7 de julio del 2012].

Actualmente debe basarse en los principios de subsidiariedad, solidaridad, cooperación, eficiencia, transparencia, participación incluyente y responsabilidad. Sin embargo, el sistema mexicano no ha sido capaz de establecer una estrategia que guíe sus acciones, ya que se maneja sobre un juego de intereses, donde se olvida que se trabaja por el bienestar de la comunidad.

Para afrontar nuevas responsabilidades el municipio debe establecer una estrategia eficaz que permita a sus miembros actuar bajo un esquema integral que guíe sus acciones, tanto al interior como al exterior, pues sólo así se obtendrán resultados óptimos.

El municipio es considerado el eje fundamental del desarrollo y de las transformaciones sociopolíticas de México, ya que a raíz de las últimas reformas a la Constitución en 1999 adquirió un papel determinante en el ámbito económico y social, pues obtuvo autonomía política y financiera.<sup>61</sup>

En el ámbito político el municipio tiene capacidad para aplicar la ley, pues trabaja bajo principios democráticos, representativos y vecinales.

En términos generales la Constitución le atribuye al municipio el poder para que la comunidad se organice de manera libre y autónoma, sobre su territorio, de manera tal que logre el bienestar de sus habitantes, así como el establecimiento de relaciones con otras entidades públicas, sociales y privadas, lo cual la convierte en la base política y administrativa de la democratización y descentralización de la vida nacional.<sup>62</sup> Hoy el gobierno tiene la posibilidad real de descentralizar y redistribuir gradualmente poderes, funciones y recursos hacia los gobiernos estatales y éstos hacia los gobiernos municipales y hacia la sociedad, para que el municipio se constituya en promotor de su propio desarrollo político, social, cultural y económico.

Respecto a este punto el derecho positivo mexicano en el artículo 15 señala que los estados para su régimen interior adoptarán la forma de gobierno republicano, representativo y popular, cuya base de organización política y administrativa es el municipio libre.<sup>63</sup>

El marco jurídico del municipio libre es el conjunto de normas que rigen la estructura municipal, el cual señala que su creación fija las bases fundamentales sobre las cuales las constituciones de los estados han de estructurar un régimen municipal y establece los principios políticos.

---

<sup>61</sup> José Guillermo Vallarta Plata. Óp. Cit.pp.561.

<sup>62</sup> *Ibíd*em pp.555.

<sup>63</sup> Arturo Pontifes Martínez. *Marco institucional y jurídico del municipio* citado en *Gaceta Mexicana de Administración*. Fecha de publicación: 1 de marzo de 2004. [en línea]. Dirección URL: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/gac/cont/64/pr/pr7.pdf> [consulta: 11 de mayo de 2012]

De ahí que el marco municipal se rija de manera directa e indirecta por la legislación local, de cuyos ordenamientos los que mayor relación guardan con los municipios, son entre otros: Constitución Política de la Entidad, Ley de Hacienda Estatal, Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y sus Municipios, Ley Estatal de Obra Pública Ley Orgánica Municipal.

Cabe señalar que ésta última cambia de estado a estado, siendo sus designaciones más comunes: Leyes Orgánicas Municipales, Código Municipal y Ley Orgánica del Municipio Libre.<sup>64</sup>

Cada municipio será administrado por un Ayuntamiento de elección popular directa y no habrá ninguna autoridad inmediata entre éste y el Gobierno del Estado, ya que tienen la capacidad de administrar libremente su hacienda<sup>65</sup>, con lo cual se adquiere un compromiso mayor con la sociedad, ya que teóricamente durante los tres años de su gestión destinarán recursos públicos de manera transparente y atendiendo las necesidades municipales, es decir, gozan de libertad plena para distribuir los bienes de la manera que más convenga a la sociedad.

Son cuatro las áreas más importantes a partir de las cuales se puede crear la estructura y especializarse las funciones de la Administración: Secretaría Municipal con funciones de gobierno interior y censal al interior del cabildo; Dirección de Obras y Servicios Públicos, como dependencia gestora de infraestructura, equipamiento y servicios de las localidades; Tesorería Municipal, con funciones hacendarias en los rubros de organización, planeación y ejercicio del ingreso, gasto y patrimonio y Seguridad Pública, como instancia de autoridad que tiene como la salvaguarda del orden, paz y tranquilidad pública.

Dentro de sus facultades y obligaciones se encuentra expedir los bandos y reglamentos municipales, proponer a la legislatura iniciativas de ley, creación de organismos descentralizados; acordar la división territorial del municipio, acordar la categoría y denominación política de las localidades, proveer a la población de servicios públicos, convenir la prestación y acordar la concesión de servicios público; promover y realizar obras públicas, organizar la administración municipal, revisar y aprobar los informes de la hacienda municipal, designar a los integrantes de las comisiones; convocar la elección de las autoridades auxiliares; solicitar al Ejecutivo del Estado la expropiación de bienes por causa de utilidad pública, municipalizar servicios públicos.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Regina Jiménez-Ottalengo. *Los municipios de México*. Óp. Cit. pp. 110.

<sup>65</sup> Arturo Pontifes Martínez. *Marco institucional y jurídico del municipio*. Óp. Cit. pp.111.

<sup>66</sup> *Ibíd.* pp.114.

Dentro de sus funciones, también se encuentra la de aprobar inventarios de bienes de muebles e inmuebles; acordar el destino o uso de los bienes municipales, nombrar y remover a los funcionarios de la administración municipal, administrar su hacienda pública; aprobar el presupuesto de egresos, ejecutarlo y controlarlo; formular y ejecutar planes de desarrollo, y programas de desarrollo urbano y centros de población.

Así como participar en la creación de reservas territoriales y ecológicas, controlar el uso del suelo urbano, intervenir en la regularización de la tenencia de la tierra urbana; otorgar licencias y permisos de construcción; convenir la prestación de servicios públicos en áreas conurbadas, construir o participar en empresas paramunicipales y fideicomisos; enajenar, arrendar, dar un usufructo o comodato bienes del municipio; gestionar las funciones de administración personal y recursos materiales; proporcionar a los trabajadores las prestaciones que marca la Ley y elaborar y promover programas de financiamiento de servicios públicos.

Es importante destacar que el municipio tiene a su cargo una serie de actividades, de suma importancia para el desarrollo de la comunidad, pues estas forman parte de necesidades que son básicas para la supervivencia de los habitantes, por ello es primordial que los gobernantes al estar a cargo de una institución le den el valor que tiene e implementen los programas necesarios para cumplir con el plan de gobierno.

Otro de los ámbitos de su competencia, refiere a lo social, lo cual tiene que ver con los sistemas de relaciones, las formas centrales de organización de un régimen de gobierno y las garantías políticas y jurídicas que coadyuvan a crear un espacio de intercambio y convivencia al interior de un estado.<sup>67</sup> Por lo tanto, los gobiernos municipales tienen que trabajar para el bien común, que se logrará mediante la creación de programas de desarrollo social.

Deben funcionar como un espacio de pluralidad, pues esto permitirá acrecentar los lazos de confianza entre gobernantes-gobernados y ser una base de participación ciudadana, lo cual traerá beneficios para ambas partes en cuanto a la eficacia de sus actos.

Para entender el funcionamiento y el papel de los gobiernos municipales dentro de la estructura social, es necesario señalar que en México a pesar de que ha habido transformaciones siguen las mismas presiones de la ciudadanía, la creciente pluralidad política, los nuevos estilos de liderazgo gubernamental y una mayor profesionalización de los funcionarios locales, lo que está empujando

---

<sup>67</sup> Ídem., pp. 119.



con mayor vigor a que los gobiernos municipales cambien.<sup>68</sup> Sin embargo, aún siguen prevaleciendo administraciones débiles en cuanto a sus capacidades de acción, pero sobretodo en la carencia de una estrategia definida.

Debido a que el municipio es parte activa de las relaciones intergubernamentales y cada vez tiene una participación más directa en las políticas públicas, ha sido primordial emprender nuevas prácticas que logren cumplir con los requerimientos de la sociedad.

Se tiene que reconocer que los gobiernos municipales tienen nuevos desafíos, como la falta de profesionalización de sus integrantes, unido al hecho de que no cuentan con experiencia para desempeñarse en este nivel, lo cual provoca que el trabajo que se desarrolla no tenga una base metodológica y un objetivo claro. Sin embargo, si se cuenta con una estrategia definida se podrá pensar en un cambio positivo para la toma de decisiones coherentes para garantizar resultados óptimos.

Por otro lado, los gobiernos municipales no poseen una línea de comunicación que acompañe sus actividades, lo cual es primordial para poder proyectar tanto al interior como al exterior una imagen adecuada tanto del propio Ayuntamiento, como de sus principales funcionarios para generar relaciones duraderas con sus públicos.

Es importante que las autoridades municipales trabajen no sólo por el cumplimiento de sus propuestas, sino en buscar la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos por medio de actividades donde se incluya al individuo como la parte central. Sin duda, de ello dependerá el éxito o fracaso de la institución municipal.

A modo de conclusión es necesario plantear nuevos esquemas de profesionalización de los gobiernos, donde se puntualice la responsabilidad de cada uno de los involucrados, en el cual su Plan de gobierno considere los nuevos desafíos a los que se enfrentan hoy en día los gobiernos municipales, ya que sólo así se trabajará bajo principios comunes que satisfagan la demanda ciudadana, problemas que hasta ahora no han sido capaces de resolver.

Por ello, las instituciones al adquirir mayores responsabilidades y al enfrentarse a problemas organizacionales cada vez más complejos, se han visto en la necesidad de establecer nuevos mecanismos que permitan garantizar el cumplimiento de sus metas.

---

<sup>68</sup>Enrique Cabrero. *Políticas Públicas Municipales /Una agenda en construcción*, México, 2003. Editorial Miguel Ángel Porrúa, pp.155.

## 2.2 La figura del cabildo en la Administración Pública Municipal

El cabildo es la reunión de los integrantes del ayuntamiento para el ejercicio de sus responsabilidades, el cual, funciona a través de sesiones y comisiones para el mejor desempeño de su trabajo.<sup>69</sup> Es considerada la figura jurídica por medio de la cual la sociedad tiene la posibilidad de ejercer su derecho, para participar en la toma de decisiones de los gobiernos municipales.

Sus integrantes son elegidos por votación popular, libre, secreta y directa y son los encargados de analizar las políticas y en caso de que no convengan a la sociedad, hacer nuevas propuestas. Para ello realizan sesiones periódicas; para la toma de decisiones, denominadas resoluciones de cabildo, las cuales tienen que ser registradas en el Libro de Cabildo.

Existen dos tipos de sesiones, en la primera puede asistir toda la sociedad pero sin la facultad de opinar o votar sobre los temas que se discuten; en la segunda puede asistir toda persona que así lo desee, además pueden dar propuestas, opinar y votar sobre las alternativas que debe tomar el gobierno municipal; esencialmente, se discuten las obras públicas que se van a realizar y en qué orden de importancia.<sup>70</sup>

Funcionan como el vínculo directo entre gobernante-gobernados, ya que trabajan sobre los intereses particulares de los individuos y junto con el órgano colegiado realizan estas reuniones con la finalidad de aprobar acciones o implantar programas.<sup>71</sup> En el Estado de México, la Ley Orgánica señala que los cabildos ordinarios deben ser semanales, sin embargo, son extraordinarios cuando surge un evento que no admite demora para ser abordado y por ello se anticipa su celebración y sólo se trata el asunto único que motivó la reunión.

El cabildo tiene que incidir directamente con los ciudadanos para ello tiene que conocer las necesidades reales de la población, tienen que trabajar en conjunto para llegar a entender la pluralidad de ideas que permitan innovar y hacer que el cambio del comportamiento del público sea a favor del Ayuntamiento.

Formar parte del cabildo es una gran responsabilidad, ya que las decisiones que se tomen constituirán el esquema con el cual se rijan tanto al interior como al exterior, estas sesiones serán respaldadas por la población municipal en la medida en que las acciones de gobierno sean tomadas de manera incluyente con plena transparencia y rendición de cuentas con la comunidad.

---

<sup>69</sup> E-local. Administración Pública Municipal. [en línea].

DirecciónURL: [http://www.e-local.gob.mx/wb/ELOCAL/ELOC\\_Administracion\\_publica\\_municipa2](http://www.e-local.gob.mx/wb/ELOCAL/ELOC_Administracion_publica_municipa2) [consulta: 27 de agosto 2012]

<sup>70</sup> *Ibid.* pp.163.

Por lo tanto, el respeto por las decisiones que tomen los miembros de cada Ayuntamiento en sus sesiones de Cabildo, no es materia que deba ser cuestionada, por lo tanto debe trabajarse de manera ardua y continua, por el beneficio de la comunidad municipal.<sup>72</sup>

El Cabildo es la figura que respalda las decisiones tomadas por el cuerpo colegiado conocido como Ayuntamiento, las cuales podrán ser favorables, ventajosas o viables en la opinión de los miembros; sin embargo, los funcionarios públicos municipales, deberán estar siempre conscientes que su trabajo representa los intereses de la comunidad municipal, que en algún momento, les dio su voto y confianza por un comunidad municipal con mayores y mejores condiciones de vida.

Con respecto a lo que mencionan los autores y a lo que se establece en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se concluye que a través del cabildo los ciudadanos adquieren voz y voto en la toma de decisiones, ya que los miembros de éstos órganos tienen que transformar sus decisiones respecto a las necesidades de la sociedad y así contribuir para el bienestar social.

El gobierno municipal tiene como principios básicos para su actuación la toma de decisiones que se da por una resolución democrática de cabildo, hay una división de funciones, igualdad de jerarquías entre cargos municipales, distinción de rangos, reconocimiento de una cierta prominencia en la representación asumida por el presidente municipal, el protocolo de cabildo, el sistema de mayorías: gobernar para todos y la representación plural.<sup>73</sup> Lo anterior debe surgir de la opinión de la sociedad; las gestiones municipales obedecerán al interés general y el bien común; sólo así se ejerce un gobierno legítimo en un contexto de democracia.

### **2.3 Derecho a la información y comunicación social municipal**

El presente apartado es de suma importancia para fines de ésta tesis, ya que los Ayuntamientos están obligados a dar a conocer sus acciones respecto a su Plan de Gobierno, pero además tienen que establecer flujos y canales adecuados para lograr una opinión pública positiva.

A continuación se explicarán los elementos que ayudarán a entender el papel de la comunicación dentro de la institución de gobierno municipal.

En materia de derecho a la información los ayuntamientos se rigen a través de la Ley de Transparencia y Acceso de los ciudadanos a la información, la cual permite controlar y fiscalizar la gestión de la administración pública a través de un procedimiento fácil, transparente y accesible.

---

<sup>72</sup>E-local. Administración Pública Municipal. [en línea]. Óp. Cit. pp.164.

<sup>73</sup> Ibídem pp. 112.

En el caso específico del municipio de San Juan Teotihuacan, objeto de estudio de esta tesis, para ello existe el Instituto de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y Municipios, que tiene personalidad jurídica y patrimonio propio, con autonomía operativa, presupuestaria y de decisión y que tiene por objeto la difusión, protección y respeto al derecho de acceso a la información pública y a la protección de datos personales.

Este órgano constitucional autónomo, está obligado a informar anualmente por escrito ante la Legislatura del Estado, sobre las actividades realizadas, en cumplimiento de las obligaciones que se deriven de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México.<sup>74</sup>

Según este organismo los Ayuntamientos deben entregar la información tal y como se encuentra en sus archivos, es decir, los documentos que contengan la información solicitada, sin que se encuentren obligados a realizar resúmenes, cálculos, realizar investigaciones o cualquier otro tipo de requerimiento que implique el procesamiento de la información contenida en los archivos.

Para fines de esta tesis de acuerdo a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y Municipios establece como principales obligaciones de los ayuntamientos, la disponibilidad de la información en medio impreso y electrónico, de manera permanente y actualizada, de forma sencilla, precisa y entendible para los particulares, la información que se presenta a continuación:

Leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, convenios, manuales de organización y procedimientos y demás disposiciones en los que se establezca su marco jurídico de actuación; su directorio de servidores públicos de mandos medios y superiores con referencia particular a su nombramiento oficial, puesto funcional, remuneración de acuerdo con lo previsto por el Código Financiero; datos que deberán señalarse de forma independiente por dependencia y entidad pública de cada sujeto obligado, los programas anuales de obras y, en su caso, la información relativa a los procesos de licitación y contratación del área de su responsabilidad.

También deben tener a su alcance sus sistemas, procesos, oficinas, ubicación, costos y responsables de atender las solicitudes de acceso a la información, así como el registro de las solicitudes recibidas y atendidas; nombre, dirección, teléfono y horarios de atención al público de los

---

<sup>74</sup> Instituto de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y Municipios, [en línea], Dirección URL: <http://www.infoem.org.mx/src/html/quienesSomos.html>, [consulta: 5 de diciembre de 2010].

responsables de las Unidades de Información; acuerdos y actas de las reuniones oficiales, de cualquier órgano colegiado de los sujetos obligados; presupuesto asignado y los informes sobre su ejecución, en los términos que establece el Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado.

Además es necesario que tengan el registro de los beneficiarios de los programas desarrollados por el Estado y los municipios, así como información disponible sobre el diseño, montos, acceso y ejecución de los programas de subsidio, siempre y cuando la publicación de estos datos no produzca discriminación.

Es indispensable que se conozca la situación financiera del Poder Legislativo y sus órganos, el Poder Judicial y Consejo de la Judicatura, de los Tribunales Administrativos, Órganos Autónomos, así como de la deuda pública municipal, esto conforme a las disposiciones legales aplicables y los procesos de licitación y contratación para la adquisición de bienes, arrendamientos y prestación de servicios que hayan celebrado en el área de su responsabilidad con personas físicas o morales de derecho privado.

Asimismo debe haber un control respecto a los convenios que suscriban con las entidades del sector público, social y privado; los mecanismos de participación ciudadana en los procesos de elaboración, implementación y evaluación de políticas públicas y toma de decisiones; la planeación, programación y contenidos de la información que difundan a través de los diversos medios escritos y electrónicos.

Esta ley también incluye una agenda de reuniones públicas a las que convoquen los titulares de los sujetos obligados; índices de Información clasificada como reservada y listado de bases de datos personales que cada sujeto posee y maneja; expedientes concluidos relativos a la expedición de autorizaciones, permisos, licencias, certificaciones y concesiones.<sup>75</sup>

Los informes de las auditorías realizadas por los órganos de control interno, la Secretaría de la Contraloría, los órganos de control interno de los Poderes Legislativo y Judicial, las contralorías de los órganos autónomos, el Órgano Superior de Fiscalización, las contralorías municipales y por los despachos externos y las aclaraciones que correspondan

Programas de trabajo e informes anuales de actividades de acuerdo con cada plan o programa establecido, los indicadores establecidos tomando en cuenta las metas y objetivos planteados en el Plan Estatal de Desarrollo y demás ordenamientos aplicables, trámites y servicios ofrecidos así

---

<sup>75</sup>Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917.

como los requisitos para acceder a los mismos; informes y estadísticas que tengan que realizar en términos del Código Administrativo del Estado de México y las cuentas públicas, estatales y municipales.

Los Ayuntamientos adicionalmente a la información señalada en el artículo 12 deberán contar, de manera permanente y actualizada, con datos referentes al desarrollo de obras para brindar los servicios de agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de aguas residuales; alumbrado público; programas de limpia, recolección, traslado y tratamiento de residuos sólidos; ubicación geográfica de mercados y centrales de abasto, panteones, rastros, parques, jardines y su equipamiento.<sup>76</sup>

Además los Planes de Desarrollo Municipal de reservas territoriales y ecológicas; participaciones federales y todos los recursos que integran su hacienda, cuotas y tarifas aplicables a impuestos, derechos, contribuciones de mejoras y tablas de valores unitarios de suelo y construcciones, que sirvan de base para el cobro de las contribuciones sobre la propiedad inmobiliaria.

Deben presentar información en materia de protección civil, los planes de desarrollo urbano, ordenamientos ecológicos y uso de la vía pública.<sup>77</sup>

El Instituto de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México establece que los Ayuntamientos deben contar un comité de información, definidos como el órgano colegiado con la responsabilidad de integrar el titular del organismo público que representa, el contralor interno del mismo y el titular de la Unidad de Información.

Su función principal es la de establecer los procedimientos, criterios, instalación de módulo de acceso a la información, así como aprobar, modificar o revocar la clasificación de la información confidencial o reservada y en todo momento vigilar que esté disponible la información pública de oficio del sujeto obligado, en términos generales coordinar y supervisar las acciones realizadas en cumplimiento de las disposiciones previstas en la ley.

---

<sup>76</sup> Ídem.

<sup>77</sup> Ídem.

Por ello los Ayuntamientos deben contar con las unidades de información, las cuales son las responsables de atender las solicitudes de información del solicitante internamente para verificar en cada caso que la información no sea confidencial o reservada, poniéndola a consideración del comité para que éste dictamine la clasificación o inexistencia.<sup>78</sup>

La transparencia de gestión por parte de los Ayuntamientos se logrará sólo si se cumple con ésta ley que regulará su actuación, lo cual tendrá como resultado la aceptación por parte de los ciudadanos, ya que la institución brindará confianza respecto a su Plan de Desarrollo Municipal y al cumplimiento del mismo.

Gracias a ello el Ayuntamiento establecerá un canal de comunicación, que permita no sólo cumplir con sus obligaciones sino establecer ese lazo de confianza, lo cual dotará de transparencia sus acciones, mediante un sistema local de medios adecuado.

Lo anterior es una contribución importante a que los ciudadanos puedan seguir y conocer el día a día de la gestión de gobierno, se hace más transparente ya que los diversos actores que intervienen en las acciones de gobierno se ven obligados a mantener una interacción constante con los medios de comunicación locales, los cuales ejercen por naturaleza, una función de crítica y control.<sup>79</sup>

El acceso de los ciudadanos a la información permitirá al Ayuntamiento cumplir con sus obligaciones jurídicas, pero además obtener una respuesta social positiva de la opinión pública.

Sin embargo, adicional a esta obligación del gobierno con cada ciudadano, existe también el ordenamiento de hablar sobre la llamada comunicación social, la cual es definida como una comunicación de ideas hechas al servicio de diversas instituciones y de organismos públicos, la cual actualmente juega un papel esencial para el desempeño de sus funciones.<sup>80</sup>

Es importante mencionar que los gobernantes no incorporan la comunicación como parte primordial de su plan de gobierno, lo cual repercute en una relación muy débil o casi nula con los gobernados, que impide que haya intercambio de ideas, propuestas o sugerencias, pero además de que no se establezcan relaciones duraderas. Por ello es indispensable que los servicios que presta el Estado para elevar los índices de bienestar estén respaldados por una campaña de información para divulgar socialmente los beneficios que brinda.

---

<sup>78</sup> Instituto de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y Municipios, [en línea], Dirección URL: <http://www.infoem.org.mx/src/htm/quienesSomos.html>, [consulta: 5 de diciembre de 2010].

<sup>79</sup> *Ibidem* pp. 252.

<sup>80</sup> Rubén Molina Martínez. Gobierno y Comunicación Social. Instituto Politécnico Nacional. México, 2002 pp.28.

### 2.3.1 Antecedentes de las oficinas de comunicación social

Para entender cómo han evolucionado las oficinas de comunicación social en México, respecto a sus actividades y el papel que desempeñó en cada sexenio, permitiendo ubicarlas en el contexto actual se consultó el libro de *Las oficinas de comunicación social en México*, Francisco Hernández Lomelí señala que en 1936 el Diario Oficial de la Federación publicó un acuerdo mediante el cual se modificó la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, donde se crea la Dirección de Publicidad y Propaganda como parte integrante de la Secretaría de Gobernación.

Así en el sexenio de Lázaro Cárdenas se formalizó a nivel institución el primer modelo de información, el cual buscaba centralizar el control de los medios de difusión estatales, además de justificar, explicar y difundir las acciones del poder Ejecutivo Federal.

Esta dirección nace como una institución defensiva que buscaba participar activamente en los procesos de comunicación.<sup>81</sup> Igualmente se estableció que su programa de gobierno requería órganos de publicidad y propaganda coordinados bajo una dirección única e intensamente aplicados a realizar una obra continua de difusión de hechos y doctrinas en todos los sectores sociales.

Como resultado de ello se asignaron nuevas funciones como la dirección y administración de los órganos periodísticos destinados a realizar la publicidad y propaganda, la emisión de información oficial a la prensa nacional y extranjera; a las agencias cablegráficas e informativas y a las autoridades civiles y militares.<sup>82</sup> Además propaganda directa por circulares, cartas e indirecta mediante carteles, periódicos murales, frases, postales, engomados y otros medios semejante y la distribución de toda clase de material.

De manera simultánea a la aparición de la primera oficina de prensa, el gobierno federal inició la práctica de proporcionar información a los reporteros y periodistas mediante boletines preparados ex profeso.<sup>83</sup> La Dirección de Publicidad y Propaganda se mantuvo en funciones sólo cuatro meses, pues el 31 de diciembre de 1936 el presidente Cárdenas modificó la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado (DOF, 31 de diciembre de 1936).

---

<sup>81</sup> *Ibíd*em pp.59.

<sup>82</sup> *Ídem* pp. 60.

<sup>83</sup> Arredondo y Sánchez Ruiz 1986 en Francisco Hernández Lomelí. *Las oficinas de comunicación social en México*. Universidad de Guadalajara. Comunicación y Sociedad (DECS). Número 25-26, septiembre 1995-abril1996 pp.61.



Ahora bajo el nombre de Departamento de Publicidad y Propaganda, adquirió un rango superior dentro de la administración pública federal, ya que gozaba de autonomía de funcionamiento al separarse de la Secretaría de Gobernación y ejercer un presupuesto propio. Además se le otorgó la responsabilidad de dirigir el Archivo General de la Nación.

Fue en 1937 cuando se convirtió en el "laboratorio de comunicación social" del gobierno; es decir, en el lugar en donde se concentraba, procesaba y difundía la información oficial de todo el país, la cual desapareció el 30 de octubre de 1939.

Hernández Lomelí destaca que en el campo de la comunicación el acontecimiento de mayor trascendencia fue el establecimiento de las 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.<sup>84</sup>

Fue hasta el gobierno de José López Portillo (1976-1982) cuando se sustituyó la Ley de Secretarías por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), la cual establecía que la Secretaría de Gobernación tenía la función de formular, regular y conducir la política de comunicación social del Gobierno Federal y las relaciones con los medios masivos de información.

Con ello, el nuevo modelo informativo, introdujo por primera vez conceptos de comunicación social mediante un modelo horizontal de intercambio de información, en el cual la sociedad participa no sólo como receptora de mensajes gubernamentales, sino también como creadora de los mismos y servicio al público.

Esto dio como resultado un nuevo esquema de comunicación, en donde a través de un acuerdo se creó la Dirección General de Información y Relaciones Públicas de la Secretaría de Gobernación (1 de julio de 1977),<sup>85</sup> y se reconocía que se requerían programas de informes y campañas, coherentes y ordenadas para aprovechar las posibilidades de los medios de comunicación modernos.

Cabe destacar que esta búsqueda por entablar una relación con los ciudadanos forjaba el paso a la participación activa, pero además gracias a la difusión se podían evaluar y orientar las capacidades de comunicación.

---

<sup>84</sup>Francisco Hernández Lomelí. *Las oficinas de comunicación social en México*. Universidad de Guadalajara. Comunicación y Sociedad (DECS). Número 25-26, septiembre 1995-abril 1996, pp. 57-72. pp.62.

<sup>85</sup> Francisco Hernández Lomelí. Óp. Cit. pp.65.

Para fines de esta tesis, dentro de sus objetivos de ésta dirección nos interesa que se promovía una divulgación eficaz, es decir, informar oportunamente sobre las actividades, además fortalecer la comunicación del sector público organizando un sistema de información estatal eficiente que no sólo permitiera evaluar y orientar su capacidad de comunicación, sino captar las necesidades ciudadanas, recibir sus proposiciones, estimulando para ello la acción participativa de las entidades que componen la Administración Pública Federal, así como de los distintos sectores del país.<sup>86</sup>

Entre sus funciones sustantivas se encontraba coordinar con las dependencias del sector público la información, divulgación, publicidad y relaciones públicas de las mismas; así como planear, preparar y ejecutar campañas de publicidad en los medios de comunicación, a fin de posibilitar o apoyar las acciones de las entidades del sector público.

El nuevo modelo informativo del gobierno mexicano provocó un rápido aumento en las partidas presupuestarias para las oficinas de comunicación social. En 1978 les fueron asignados poco más de 200 millones de pesos; tres años después la cantidad era de 1 967 millones de pesos.<sup>87</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 a la Coordinación General de Comunicación Social y que pasó a depender de la Oficina de la Presidencia de la República.

El presidente Miguel de la Madrid, el 31 de enero de 1983 creó la Dirección General de Comunicación Social de la Presidencia de la República, argumentando la necesidad de contar con una unidad administrativa que dependa del titular del Ejecutivo Federal, con objeto de informar oportunamente sobre las acciones que realiza el Primer Mandatario de la Nación y planear y ejecutar campañas de difusión en los medios de comunicación, a fin de dar a conocer las acciones de la Presidencia de la República así como estimular la acción participativa de la Administración con los diferentes sectores del país, captando las necesidades ciudadanas y recibiendo sus propuestas.<sup>88</sup>

Asimismo, creó la Unidad de la Crónica Presidencial, considerada como la culminación del modelo de comunicación gubernamental, iniciado en 1936 por Lázaro Cárdenas, que tenía como función principal cuidar y fortalecer la imagen de los principales funcionarios del gobierno.

---

<sup>86</sup> Ídem pp.65.

<sup>87</sup> Ídem pp.66.

<sup>88</sup> Ibídem pp.67.

Posteriormente durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), se estableció una nueva relación entre las OCS y los medios de comunicación donde la medida más importante que se tomó fue la reducción del 50% en los presupuestos de esas oficinas. Sin embargo, las funciones comunicativas adquirieron mayor importancia, desplazando a la Secretaría de Gobernación, que históricamente había cumplido esa función.

### **2.3.2 La comunicación social actualmente**

Actualmente la comunicación social sigue siendo una herramienta fundamental en la gestión diaria de todo tipo de organizaciones, ya que permite generar políticas coherentes con los requerimientos de una sociedad con necesidades y características específicas para establecer programas adecuados que contribuyan a una opinión pública positiva.

Estas oficinas tienen la tarea de desarrollar esquemas de comunicación que permitan impulsar una mayor interrelación con todos los sectores de la población y cumplir con su función de enlace de información, difusión y relaciones públicas.

Toman como modelo el desarrollo y las actividades a nivel federal tanto en estados como en municipios y son los instrumentos a cargo de la elaboración y el asesoramiento de la política de comunicación de la institución de la que forma parte y que en teoría tienen como característica esencial una estructura democrática, para que la información circule de manera ascendente y descendente, interna y externamente.<sup>89</sup>

El objetivo de las OCS es proporcionar los medios más idóneos para dar a conocer las decisiones referentes a educación, conocimiento, salud, seguridad social, lo cual ayudará a proyectar una imagen óptima tanto de la propia organización como de sus principales funcionarios, además generar lazos de confianza con cada uno de sus públicos.

Independientemente de su actividad y objetivo principal, toda institución realiza y precisa de la comunicación porque necesita relacionarse con sus destinatarios internos y externos, para ello, elabora y difunde productos y servicios de naturaleza informativa que pretenden satisfacer demandas de información.<sup>90</sup>

En este departamento la comunicación organizacional gubernamental permite a las instituciones establecer flujos comunicativos tanto al interior como al exterior, mediante la producción de mensajes y significados.

---

<sup>89</sup> Francisco Hernández Lomelí. *Las oficinas de comunicación social en México*. Comunicación y Sociedad (DECS) Universidad de Guadalajara). Núm. 25-26, septiembre 1995-abril 1996, pp. 68.

<sup>90</sup> Elena Gutiérrez. *Comunicación institucional financiera*. Editorial Pamplona, 2006 EUNSA. pp. 33.

La comunicación es una herramienta que ayuda a realizar de forma organizada las actividades. “Tiene como fin establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades”.<sup>91</sup>

Los departamentos de comunicación deben estar integrados por diversas áreas: comunicación interna y externa, marketing, relaciones públicas e imagen corporativa, las cuales en conjunto por medio de sus actividades ayudan a posicionar la identidad de la institución ante la opinión pública.

El área de comunicación interna establece una serie de actividades dirigidas a promover la unión entre sus miembros, pues intenta organizar las relaciones de trabajo y la cohesión interna y el rendimiento.<sup>92</sup> Lo anterior permite integrar al personal a los objetivos de la organización, pues hay que recordar que al estar al servicio de los ciudadanos, es necesaria una actitud positiva, lo cual será un punto clave para generar un clima de opinión óptimo.

Son muchos los recursos, canales y herramientas de comunicación que la organización puede emplear dentro de la institución, por ejemplo, periódico mural, buzón de sugerencias, revistas, reuniones de grupo, medios electrónicos como intranet, correo electrónico o reuniones con el personal, entre otros aspectos.

Los públicos demandan información y las entidades la generan desde el momento en que son creadas, por ello es indispensable que los mensajes que se están emitiendo se realicen con base en el contexto, pues de esta manera se podrán dirigir estratégicamente las propuestas y obtener resultados satisfactorios.

El área de comunicación externa tiene como fin crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivos mediante un conjunto de actividades que logren establecer relaciones afectivas de la organización con su entorno y así promover las actividades, productos y servicios de la institución.

Dentro de sus actividades se encuentra la captación, análisis y procesamiento de la información tanto de la propia organización como de sus principales funcionarios, ya que sólo así se podrán generar estrategias que permitan emitir mensajes idóneos, los cuales se construirán de acuerdo con los intereses de la ciudadanía.

---

<sup>91</sup>, José María La Porte. (2005, Noviembre). "Introducción a la comunicación institucional". *Perspectives on Communication*. Citado el 16 de enero de 2012 en <http://www.perspectivesoncommunication.com/files/6Pocnov05.pdf>.

<sup>92</sup> Ángel Luis Cervera Fantoni. *Comunicación Total, España, Editorial ESIC, 2006, 475 pp, p. 315.*

De tal modo que se den a conocer las actividades diarias para mantener una relación permanente con clientes, proveedores, competidores, la administración pública y todos los que de alguna u otra manera tienen contacto con la organización.

La información generada por la organización se transmitirá mediante los medios de comunicación social, los cuales tienen un papel fundamental para el desarrollo de la opinión pública, por ello deben ser elegidos con base en los requerimientos de la sociedad para dar a conocer diversos aspectos de interés general, pero sobre todo aquellos temas que proyecten una imagen social.

Tan importante como informar, es cuidar que el mensaje sea transmitido conforme a los requerimientos del público al que va dirigido, además de elegir el medio que se considere más oportuno.

Aunado a ello se encuentra el establecimiento de un canal permanente de comunicación, que sirva para emitir contenidos veraces y reales, los cuales servirán para otorgar transparencia informativa y dar credibilidad y confianza a la audiencia. A fin de cuentas crear y desarrollar una imagen positiva en el seno de su entorno social se ha convertido en uno de los retos de la comunicación, para hacer público su esfuerzo por contribuir al progreso social.

En este sentido son muchas las opciones comunicativas de las instituciones públicas para implementar acciones de interés general, lo cual contribuirá a una opinión pública adecuada.

Un componente integral que las instituciones han tenido que establecer para desempeñar un papel adecuado, son estrategias y técnicas de comunicación cada vez más profesionales como es el caso de las relaciones públicas, las cuales tienen la función de construir y mantener una reputación adecuada, de modo que las relaciones entre una institución y sus diversas audiencias sean estratégicas.

Con el fin de crear vinculaciones provechosas entre gobernantes-gobernados, los Ayuntamientos han integrado dentro de su plan general de comunicación programas que cumplan con la demanda ciudadana, lo cual permite posicionarse y ser reconocidos reflejándose en apoyo y participación ciudadana.

El área de marketing gubernamental es un elemento que se ha integrado a la estrategia general de comunicación, pues permite descubrir las necesidades de la sociedad, y, por otro lado, el manejo de instrumentos para influir en el comportamiento.<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> Luis Ignacio Arbesú Verdusco [en línea] *Mercadotecnia política* Primera edición: 1998. México. Instituto Federal Electoral .pp. 1 Dirección URL: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/2/515/pl515.htm> , [consulta: 18/01/2012].

Gracias a ello, las decisiones de los representantes estarán acompañadas de información confiable, lo cual desemboca en un mejor desempeño para desenvolverse, crear, unificar, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación e imagen pública, tanto a nivel interno como externo, además coordinar el plan de comunicación de la institución.

Por ello, es necesario que los funcionarios trabajen de manera personalizada con cada uno de los sectores que conforman la sociedad para la toma de decisiones.

En el área de imagen corporativa y marketing, se propone la marca, además la estrategia para comunicarla a los ciudadanos, esto mediante campañas, impactos en los medios, ya que gracias a ello se facilita el intercambio, la relación entre los públicos, lo cual tiene como base el estudio de sus principales necesidades, características, gustos y preferencias de los ciudadanos.

*Las organizaciones municipales comunican como corporación como marca, como experiencia, como emoción, como relación contante, porque ofrecen proponen, son clave imprescindible para la vida de los ciudadanos de todos y con todos.<sup>94</sup>*

Se trabaja a través de evaluaciones y estudios (encuestas, grupos de trabajo), que permiten recabar información para el análisis de los grupos, lo cual ayuda a orientar las estrategias de manera óptima. Para alcanzar los fines institucionales en materia de comunicación social es necesario que estas áreas trabajen en conjunto, compartan resultados y estén en comunicación permanente.

Las Oficinas de Comunicación Social son primordiales para el buen funcionamiento del Ayuntamiento, ya que otorgan las bases para establecer el vínculo con los públicos, satisfacer las demandas ciudadanas y generar una opinión pública favorable acerca del avance de su Plan de Gobierno Trienal, además de reforzar la imagen de los funcionarios para un futuro puesto en la política.

## **2.4 Opinión Pública municipal**

La opinión pública es definida como el conjunto de opiniones individuales sobre un asunto específico, se forman por la discusión pública entre quienes comparten un sentimiento de comunidad, además refleja un proceso dinámico en el que las ideas son expresadas, ajustadas y comprometidas, por lo tanto están encaminadas hacia la determinación colectiva de acción.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> *Ibíd.* pp. 23.

<sup>95</sup> Scott M. Cutlip. *Relaciones públicas eficaces*. Gestión 2000 Editorial Prentice Hall. España, 2001 pp. 328.

En el ámbito municipal se forma de la respuesta de la comunidad ante determinados hechos sociales, donde se reconocen las actividades del Ayuntamiento de manera positiva o negativa.

Es considerada un fenómeno sicosocial y político, por medio del cual, un grupo de personas manifiesta públicamente su interés en que un asunto se resuelva de acuerdo a sus deseos.<sup>96</sup> Surge de una manera imprevisible cuando se dan las condiciones propias para que se forme.

Es una mente colectiva, donde se conjuntan expectativas, deseos, anhelos, recuerdos y prejuicios de un grupo específico y homogéneo, la cual para que exista tiene que estar formada por personas que tengan afinidad de intereses y una misma idiosincrasia, en suma, que tengan valores y necesidades comunes.

Cabe señalar, que los gobiernos municipales se enfrentan a un reto mayor al entrar a una comunidad con una opinión respecto a la administración anterior, sea buena o mala es necesario que se establezcan acciones que permitan satisfacer sus requerimientos para modificarla de manera positiva.

En su libro *La comunicación en la empresa* Ricardo Homs Quiroga establece que el comportamiento humano individual no es igual al comportamiento de la misma persona dentro de un grupo conformado por individuos unidos por intereses comunes, que participan de los mismos problemas, con las mismas esperanzas, fantasías, lo cual es conocido como "Clima de Opinión".<sup>97</sup>

Este surge de las percepciones compartidas por los miembros respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan.

Para poder diferenciar y caracterizar el ambiente que se genera en los diversos sistemas organizacionales a partir de aspectos como su estructura y relaciones entre sus integrantes, Likert tipifica cuatro tipos de climas<sup>98</sup>:

Un sistema autoritario, el cual se caracteriza por la desconfianza, temor e inseguridad, generalmente se da en organizaciones totalmente centralizadas y formalizadas; en segundo lugar se encuentra el paternalista, donde las autoridades tienen todo el poder, sin embargo, conceden ciertas facilidades a sus subordinados, existen relaciones de confianza y trabajan en un ambiente estable y estructurado

---

<sup>96</sup>Ricardo Homs Quiroga. *La comunicación en la empresa*. México, 1990. Grupo Editorial Iberoamérica. pp.83.

<sup>97</sup> Ricardo Homs Quiroga. *Op. Cit.* pp.84.

<sup>98</sup> Darío Rodríguez M. *Diagnóstico de la cultura organizacional*. 3<sup>era</sup> Edición. Alfaomega Grupo Editor. Ediciones Universidad Católica de Chile pp.162.

y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas establecidas por los directivos.

En el sistema consultivo, existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones, se mantiene un sistema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por los escalones medios e inferiores. El clima de esta organización es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.<sup>99</sup>

En el participativo, el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización, lo cual repercute en comunicaciones horizontales como verticales, generándose una participación grupal.

El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. La relación entre la dirección y los trabajadores son buenas y de confianza en los diferentes sectores de la organización.

Para explicar los niveles de necesidades de los miembros de una organización, surge el esquema planteado por Maslow, en el cual se puede visualizar desde aspectos básicos hasta niveles máximos, que ayuden a satisfacer sus deseos, metas, proyectos, pues hay que recordar que los seres humanos además de buscar una estabilidad económica necesitan dentro de su plan de vida, ser reconocidos y tener una buena calidad de vida

---

<sup>99</sup>Ibíd., pp.162.



## Necesidades (Maslow) y esquemas organizacionales



(Figura 2)

En el esquema anterior se muestra la relación que tienen las necesidades de los individuos con los aspectos que tiene que desarrollar la organización para cumplir con las expectativas que tienen que al respecto y así aumentar el grado de identificación con las actividades que desarrollan pero además acrecentar el compromiso para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las necesidades fisiológicas se cumplirán si se tiene un nivel mínimo aceptable de sueldos, ya que podrán tener una calidad de vida buena o al menos cubrir sus gastos básicos. El segundo nivel refiere a la seguridad, lo cual tiene que ver con sentir estabilidad, a nivel municipal, no se cubre en su totalidad, ya que el trabajo es por un período determinado, sin embargo, si cumplen con el perfil, tuvieron buenos resultados o se relacionan de manera adecuada tienen la posibilidad de escalar políticamente o al menos mantener su puesto para la administración siguiente.

La necesidad de pertenencia surge cuando la organización establece un esquema de trabajo donde se da una adecuada información, o participación, pues de ésta manera sentirán que cumplen un papel fundamental en el trabajo diario, lo cual ayudará a fomentar la identidad de la organización con sus empleados. Además de incentivar a que realicen mejor sus actividades. Sin embargo, en los casos en que ésta no se da es posible que surja el rumor como una manera informal que tiene el colectivo laboral de sentirse participe de la información organizacional.

<sup>100</sup> Martínez Olvera Elaboración propia con base en el Modelo de necesidades de Maslow.

La participación consultiva corresponde a las necesidades de estima y autoestima y surgirá en sistemas organizacionales que entreguen información adecuada a sus miembros, que les den la posibilidad de aportar sugerencias y opiniones acerca de temas atinentes a su labor.<sup>101</sup> En este nivel, los individuos se sienten capaces de influir de manera directa en los resultados, lo cual los hace sentir parte del proyecto.

Por último se siente autorrealizados, cuando tienen una responsabilidad clave que les da el poder de tomar decisiones, lo cual al mismo tiempo genera un compromiso mayor, por ello se tienen que involucrar más en la organización, siguiendo de manera puntual el desarrollo de las tareas.

Conocer las necesidades de los individuos en sus diferentes niveles, es un aspecto de suma importancia, ya que es en el trabajo donde se desarrollan tanto laboralmente como en lo personal, así en la medida en que se tengan integrantes más comprometidos, con mayores deseos de cumplir con el trabajo, pero además aportar para mejores resultados, se tendrán una plantilla que ayude al cumplimiento, en este caso del Plan de gobierno.

Lo anterior se verá reflejado en el clima organizacional, en el que además intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros grupos, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, entre otros aspectos.<sup>102</sup>

Es así como el Ayuntamiento tiene que crear las condiciones que sean factibles para que el clima de opinión que se genere sea óptimo y los factores que constituyen el marco de referencia sirvan para la interpretación de un hecho determinado, crear en los ciudadanos esas pautas que no solo generen el reconocimiento sino realmente el bienestar.

A nivel externo indudablemente los gobiernos locales tienen un papel muy relevante, pues el Municipio al ser el orden de gobierno más cercano a la ciudadanía, es el sujeto público que puede identificar mejor las necesidades y carencias de la gente para generar políticas públicas más efectivas y directas.

---

<sup>101</sup> Darío Rodríguez M. Diagnóstico de la cultura organizacional. Óp. Cit. pp. 163.

<sup>102</sup> Idem pp.167.

Para crear una opinión pública favorable, es necesario crear las condiciones para ello en las que realmente se esté consciente de la demanda de la población, esto se tiene que ver reflejado en la viabilidad de la toma de decisiones, pues de ello dependerá el éxito o fracaso de la institución municipal.

Como órganos políticos es difícil llegar a un acuerdo, sin embargo si se rigen con la comunicación como eje vertebral de sus acciones podrán satisfacer la demanda ciudadana, lo cual generará un espacio de participación común.

Se abren diferentes retos en la comprensión del fenómeno gubernamental, los cuales impulsan el desarrollo de perspectivas más complejas, multidisciplinarias o la creación de híbridos metodológicos que sean capaces de explicarlo mejor a la vez que generen soluciones a problemas específicos.<sup>103</sup>

Otro punto que hay que tomar en cuenta es la emisión de mensajes para una opinión pública positiva, el cual debe estar estructurado conforme a una estrategia y con un objetivo claro, pues sólo así tendrá el efecto deseado, pues gracias a ello se podrán establecer relaciones de credibilidad y confianza con la organización.

La información debe ser transmitida desde lo social, lo político, lo cultural, la cual debe tomar en cuenta información previa, sentimientos, factores de situación, conductas, tanto individuales como en grupo, para generar el efecto deseado.

Todas y cada una de las acciones emprendidas por el gobierno traerán como consecuencia una opinión pública favorable o desfavorable, lo cual adquiere un compromiso mayor por parte de los gobernantes con la ciudadanía y viceversa, por ello es indispensable que los gobiernos municipales cambien su visión e incorporen dentro de su plan de trabajo los instrumentos necesarios para lograr que se apruebe su papel dentro de la sociedad.

---

<sup>103</sup> Idem pp.168.

## **Conclusión**

Las instituciones de gobierno municipal tienen dos funciones principales: la primera cumplir con las normas y leyes que determina la Constitución Política, como una guía de su actuar diario, lo que se verá reflejado en destinar los recursos públicos de manera transparente; la segunda atender las necesidades municipales. Tomando en cuenta lo anterior, es necesario que desarrollen esquemas de comunicación que permitan impulsar una mayor interrelación con todos los sectores de la población y cumplir con su función de enlace de información, difusión y relaciones públicas.

Esto para dar a conocer las decisiones y acciones que desempeñan las autoridades municipales y proyectar una imagen óptima tanto de la propia organización, como de sus principales funcionarios, lo cual generará lazos de confianza con cada uno de sus públicos.

Con éste razonamiento, se dieron a conocer la evolución de las oficinas de comunicación social en México, respecto a sus actividades y el papel que desempeñó en cada sexenio, permitiendo ubicarlas en el contexto actual. Lo anterior nos lleva a realizar un análisis, acerca de su papel hoy en día.

Todos estos aspectos apuntan a señalar que la comunicación social sigue siendo una herramienta fundamental en la gestión diaria de todo tipo de organizaciones, ya que permite generar políticas coherentes con los requerimientos de una sociedad con necesidades y características específicas para establecer programas adecuados que contribuyan a una opinión pública positiva.

La comunicación organizacional gubernamental permite a las instituciones establecer flujos comunicativos tanto al interior como al exterior, mediante la producción de mensajes y significados.

Por ello, se plantea que el departamento de comunicación social debe estar integrado por diversas áreas: comunicación interna y externa, marketing, relaciones públicas e imagen corporativa, las cuales en conjunto por medio de sus actividades ayudan a posicionar la identidad de la institución ante la opinión pública. Es así como el Ayuntamiento tiene que crear las condiciones que sean factibles para que el clima de opinión que se genere sea óptimo y los factores que constituyen el marco de referencia sirvan para la interpretación de un hecho determinado, ya que todas y cada una de las acciones emprendidas por el gobierno traerán como consecuencia una opinión pública favorable o desfavorable, por lo tanto, es indispensable que los gobiernos municipales cambien su visión e incorporen dentro de su plan de trabajo los instrumentos necesarios para lograr que se apruebe su papel dentro de la sociedad.

## Capítulo 3

### Municipio de San Juan Teotihuacan

En el presente apartado se presentan los resultados de la investigación realizada, antecedentes históricos, su entorno (medio físico, infraestructura social y de comunicaciones, perfil socioeconómico, principales actividades económicas, administración política del municipio), así como la estructura organizacional actual del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan. Lo cual aportará las bases para entender de manera integral nuestro objeto de estudio y llevar a cabo el análisis comunicacional, respecto a funciones y actividades del área, tanto al interior como al exterior, con el fin de evaluar los programas, planes, instrumentos y medios de comunicación que se tienen en esta materia.

#### 3.1 Antecedentes históricos

En la lengua náhuatl Teotihuacan significa “hogar donde los hombres se convierten en dioses”<sup>104</sup>, es considerado uno de los conjuntos arqueológicos más importantes de América Latina y uno de los centros religiosos con más trascendencia dentro de la historia.

Existen diversos escritos sobre Teotihuacan, los cuales indican que su desarrollo se remonta aproximadamente hace más de dos mil años, cuando los Toltecas avanzaron desde el norte en busca de un lugar donde asentarse, así fue como se concentraron en este territorio y en un lento proceso comenzaron a construir un gran centro ceremonial, habitado por sacerdotes y jefes guerreros, mientras que los humildes vivían en chozas alrededor de los grandes y fastuosos templos, palacios y pirámides.

Este conjunto arquitectónico alcanzó su máximo esplendor entre los años 350 y 650 de nuestra era y a partir de esta última fecha y sin conocer la causa, empezó la decadencia de la cultura hasta que en el siglo XIII los toltecas abandonaron la ciudad.<sup>105</sup>

Por aquel entonces otros pueblos menos cultos avanzaron, también procedentes del Norte, para finalmente destruir gran parte de la ciudad sagrada, incendiar sus templos y derribar sus ídolos, al asentarse en el valle los invasores recibieron influencia de los viejos sacerdotes y sabios de Teotihuacan y poco a poco fueron forjando una nueva cultura.

---

<sup>104</sup> Antonio Núñez Jiménez. *Un mundo aparte. Aproximación a la historia de América Latina y el Caribe*. Ediciones de la Torre. Madrid, noviembre 1994 pp. 87.

<sup>105</sup>Ibid. . pp.88.

Cabe señalar que aunque se ha modernizado la estructura económica, política y social al estar en contacto con la zona metropolitana, siguen manteniendo y fomentando la herencia histórica de sus antepasados a través de las generaciones

### 3.2 Análisis del entorno

#### Medio físico

Teotihuacan se localiza a 2,286 metros de altitud y a 45 kilómetros al Nordeste de la ciudad de México, los municipios con los que limita son al norte con Temascalapa; al sur con Acolman y Otumba; por el este con San Martín de la Pirámides y por el oeste con Tecamac.



(Figura 3)

El municipio está conformado por las localidades de Teotihuacan de Arista, Acatitla, Ampliación Ejidal (Maquixco), Ampliación Ejidal (Tlajinga), Azteca, Colatitla, Cozotlan, Del Valle, El Cayahual, El Mirador, El Potrero, El Tejocote (Huepalco), Hacienda Cadena, Huepalco (El Tejocote), La Cañada , La Ventilla , Los Deportes, Metepec, Nueva Evangelista, Nueva San Pedro, Nueva Santa María, Nueva Teotihuacan, Palomar Atlatongo, Palomar Maquixco, Purificación, Puxtla, San Agustín Actipac, San Francisco Mazapa, San Isidro Del Progreso, San Juan Evangelista, San Lorenzo Tlalmimilolpan, San Sebastián Xolalpa, Santa Catarina, Santa María Coatlan, Santa María Maquixco, Santiago Atlatongo, Santiago Zacualuca y Villas de Teotihuacan.

Su orografía se compone del cerro de Maninal y el Colorado, con una altura de 2320 y 2,260 metros respectivamente. Además con cerros de escasa altura como el de Cotlan, el Nixcuyo, el Platachico, el Tecomazúchitl y los cerros de la Cueva. La hidrografía incluye el río de San Juan y el de San Lorenzo; ambos cruzan por todo el municipio, además el de San Sebastián Xolalpa, el cual es conocido como Barranquilla del Águila, otros manantiales de gran importancia se localizan en Puxtla y Maquixco.

El clima que predomina en la región es templado semi seco, con lluvias en verano, tiene una temperatura media anual que oscila entre los 15.4 grados con un máximo de 33.1 grados centígrados en el mes de mayo.

Su flora de compone de árboles como: abeto, oyamel, cedro, pino, aile, encino, pirul, ciprés y eucalipto. También hay variedades frutales: peral, manzano, tejocote, capulín, durazno, chabacano y ciruelo y algunas plantas silvestres.

Su fauna está conformada principalmente por animales silvestres como el cacomiztle, zorrillo, conejo de campo, tuza, ardilla, liebre, tlacuache, ratón de campo y aves como el zopilote, gavián, canario, gorrion, salta pared, colibrí, chupamirto, codorniz, tórtola, calandria, ruiseñor, guajolote, gallina y palomas. Otras especies: víbora de cascabel, escorpión, lagartija, sapo, langosta, chapulín, gallina ciega, cigarra, luciérnaga, avispa, tarántula, alacrán, araña roja y hormiga.

### **3.3 Infraestructura social y de comunicaciones**

Para ofrecer servicios educativos el municipio de San Juan Teotihuacan y los territorios colindantes cuentan con 87 planteles (13 federales, 53 estatales, 19 privadas y 2 tienen el estatus de incorporadas al sistema de educación), los cuales atienden la demanda educacional del nivel básico, medio superior y superior de aproximadamente 13,400 estudiantes <sup>106</sup> Además cuentan con algunos centros educativos privados.

La infraestructura hospitalaria, es carente, pues se compone por 9 instituciones distribuidas en las distintas localidades, las cuales brindan únicamente consulta externa a 34,656 habitantes, 25.81% es atendido por el Instituto Mexicano del Seguro Social, el 40.11% por el ISSSTE, el 4.18% es atendido por el ISSEMYM y el 29.90% son atendidos por el ISEM.

Para abastecer la demanda de alimentos, bebidas y otros giros comerciales el municipio cuenta con pequeños y medianos establecimientos y un centro de servicio distribuidos principalmente en la cabecera municipal. Sin embargo, son los mercados y tianguis los que satisfacen en mayor medida el abasto popular. La dinámica comercial menor se desarrolla con el ambulante, puestos semifijos, bares, restaurantes, establecimientos para reparaciones y mantenimiento, profesionales y técnicos.

A nivel municipal las diferencias entre las características de la vivienda son importantes, del total (8,150), el 30% lo ocupa la vivienda residencial, el 50% de tipo popular y el 20% restante rural.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> Plan de Desarrollo Municipal del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan.

<sup>107</sup> Censo General de Población y Vivienda (2000) efectuado por el INEGI.

En el rubro de servicios públicos, el municipio ofrece a un 90% agua potable, alcantarillado sanitario, drenaje pluvial y electrificación y energía eléctrica. Sin embargo, en entrevista con el ciudadano Álvaro Sánchez Mendoza indicó que se han enfrentado a diversos problemas debido al crecimiento acelerado de la población, irregularidades en la tenencia de la tierra, entre otros aspectos.

Los medios de comunicación son mínimos, pues únicamente tiene una oficina de telégrafos, correo postal y una red telefónica, lo cual tiene una cobertura del 60% incluyendo la telefonía rural que brinda el servicio en casetas.

Las vías de comunicación, en cuanto a la infraestructura carretera se compone de 18 km de vialidades primarias pavimentadas, 14 km. de vialidades secundarias pavimentadas, 6.5 km., revestidos y 6 km. de caminos rurales.

Su estructura turística incluye la zona arqueológica, la catedral, el puente del emperador, la estación del ferrocarril de San Sebastián, el museo de los ahuehuetes, los miradores naturales y el parque temático "Reino animal". Para ello dispone de 15 hoteles con 323 cuartos; 2 de los hoteles son de 4 estrellas (131 habitaciones), 6 balnearios, los cuales son ocupados por visitantes. Sin embargo, ha experimentado en los últimos años un descenso en el número de visitantes; para el caso del turismo nacional, durante el periodo de 1999 – 2006 la Tasa Media de Crecimiento Anual (TMCA) fue de -11.2%, y en el caso del turismo extranjero la caída fue de -15.4%. No obstante a estas cifra sigue siendo la principal atracción, al recibir cada año aproximadamente 1.3 millones de turistas.<sup>108</sup>

### **3.4 Perfil socioeconómico**

La población total del municipio en el año 2000 fue de 44,556 habitantes, de los cuales 22,097 son hombres y 22,459 son mujeres; esto representa el 49.6% del sexo masculino y el 50.4% del sexo femenino.<sup>109</sup> Para el 2005 aumentó a 46,779 personas.

De acuerdo a los resultados que presento el II Censo de Población y Vivienda en el 2005 en el municipio habitan un total de 617 personas que hablan alguna lengua indígena, los cuales han migrado de diferentes grupos étnicos del interior del estado y de la República, sobre todo de Oaxaca y Chiapas, en busca de mejores oportunidades.

Respecto a sus creencias religiosas de la población absoluta el 93% predicen la religión católica.

---

<sup>108</sup> Información proporcionada por la Dirección de Turismo del Ayuntamiento de Sn Juan Teotihuacan.

<sup>109</sup> Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI). Indicadores del Censo de Población y Vivienda 2000.



### 3.5 Principales actividades económicas

De acuerdo a información del Instituto de Investigación Geográfica y Catastral del Estado de México (IGECEM), el 49.96% de la población en edad de trabajar es Población Económicamente Activa (PEA), 49.59% es Población Económicamente Inactiva (PEI) y el 0.45% se reporta como no especificado.

Empleo		
Concepto	No. de personas	%
Actividad económica	30,917	100.00%
Población económicamente activa (PEA)	15,446	49.96%
Población económicamente inactiva (PEI)	15,332	49.59%
No especificado	139	0.45%

(Tabla 1)<sup>110</sup>

El segundo Censo Económico realizado por el INEGI en el año 2004, establece que las principales actividades económicas de los habitantes del municipio se ubican en el sector servicios, el cual concentra al 57.78% de la Población Ocupada (PO), le siguen las actividades del sector industrial con el 32.69% y en tercer lugar las actividades primarias con el 6.47% de la PO.

Personal ocupado por actividad económica		
Sector	No. de personas	% del total
Agricultura, ganadería, caza y pesca	988	6.47%
Industrial	4,993	32.69%
Servicios	8,825	57.78%
No especificado	468	3.06%
Total	15,274	100.00%
Fuente: Estadística Básica Municipal IGECEM		

(Tabla 2)

Es importante mencionar en este punto que la PO no necesariamente se emplea en el municipio, muchos salen a trabajar a las localidades de los municipios cercanos o incluso se trasladan a la Ciudad de México.

<sup>110</sup> Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI). Indicadores de principales actividades económicas 2000.

Otra de sus actividades económicas es la agricultura, la cual a pesar de ocupar gran parte de la localidad, su producto es usado básicamente para el autoconsumo principalmente avena forrajera, cebada grano , frijol, maíz (forrajero), maíz (grano) y trigo grano. <sup>111</sup> Además se dedican a criar especies ovinas, bovinos y aves de corral.

En otro rubro, existe un reducido número de unidades económicas del sector manufacturero (14.66% del total), no obstante, las que existen generan el 27.84% del empleo ubicado en el municipio.<sup>112</sup>

Sin embargo, las actividades que ocupan el mayor número de personas en la economía local son el comercio y los servicios y en específico la actividad de comercio pormenor, además el turismo del que dependen un importante número de familias.

### **3.6 Administración política del municipio**

El Ayuntamiento es el órgano encargado de administrar y gobernar el municipio de San Juan Teotihuacan, su titular es el ciudadano Álvaro Sánchez Mendoza por un periodo de tres años de 2009 a 2012, quien junto con su gabinete tiene el objetivo de satisfacer las necesidades colectivas de la sociedad y del entorno en el cual se desempeñan.

#### *Misión*

Tiene como misión ser un gobierno moderno, dinámico, acorde a la realidad y a los retos que tiene el municipio de Teotihuacan; un gobierno socialmente incluyente, eficaz y con un alto sentido de responsabilidad y transparencia en el uso de los recursos públicos.

#### *Visión*

Su visión es convertir al municipio en un destino turístico de talla internacional capaz de ofrecer al visitante nacional y extranjero la experiencia de convivir con los usos y costumbres que nos heredo la cultura teotihuacana y que a través de los años se han preservado.

#### *Objetivos*

Dentro de sus objetivos se encuentra: establecer los mecanismos y las líneas de acción para atender las demandas sociales históricas y actuales, acotar los rezagos que sufre la población del municipio de los servicios básicos, establecer acciones que permitan el aprovechamiento sustentable del recurso hídrico y vincular el desarrollo económico del municipio con su vocación turística.

---

<sup>111</sup> IGECEM, refiere a datos de 2006.

<sup>112</sup> Plan de Desarrollo Gubernamental del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan.

Preservar y difundir las fiestas y tradiciones de cada una de las localidades del municipio, definir las grandes líneas de acciones para mejorar la imagen urbana en cada una de las localidades del municipio, fortalecer y desarrollar la infraestructura turística y recreativa del municipio a través de acciones que permitan mejorar la imagen de Teotihuacan e incrementar la oferta de espacios de expresión cultural y recreativa para la población.

Asimismo implementar acciones de política que favorezcan el desarrollo de un ambiente propicio para actividades productivas relacionadas con la vocación turística y recreativa del municipio, fijar metas y objetivos en cada uno de los programas prioritarios orientados al desarrollo económico sustentable del municipio, brindar las facilidades necesarias y los apoyos conducentes para permitir que los productores agropecuarios del municipio mejoren sus técnicas de producción, así como el diseño de programas culturales y recreativos que complementen las actividades que se desarrollan en la zona arqueológica, entre otros aspectos.

Cabe destacar que trabajan bajo un sistema jurídico, ya que se rigen por la Ley Orgánica Municipal, así como, en el Bando Municipal vigente, en el que se establece la distribución de recursos y la generación de políticas de desarrollo económico, político y social, como principales puntos para mejorar los modos de vida de la ciudadanía.

Esta organización política tiene como meta que la sociedad cumpla con sus objetivos por medio de la distribución del poder, es definida como formal, pues tomando como referencia a Adalberto Chiavenato, comprende una estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos; rutinas y procedimientos, etc. Todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes; con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno se mantenga.<sup>113</sup>

Sin embargo, es importante mencionar que aunque existe un representante formal en la organización, en este caso el presidente municipal, la toma de decisiones se toma en común acuerdo con el cabildo, en el que de igual manera la ciudadanía tiene el derecho de participar y estar consciente de todos los gastos a través de la transparencia de gestión.

---

<sup>113</sup> Adalberto Chiavenato. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, McGraw-Hill Interamericana, 3ª Edición, 2000, pág.161.

Las solicitudes y la aprobación de las mismas se realizan primero en el área correspondiente y después en conjunto para decidir si otorgan la ayuda o no conforme al marco legal que tienen que cumplir, con respecto al presupuesto con el que se cuente y asimismo dependiendo del grado de bienestar social que generará dicha petición, siempre y cuando se respete la figura tanto del presidente como del cabildo.

### **3.6.1 Estructura organizacional actual del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan**

Los organigramas son la forma más sencilla de describir la estructura de una organización, lo cual permite a sus integrantes ubicar la autoridad, responsabilidades, funciones y relaciones de cada dirección, que sirve para establecer redes y canales de comunicación *Los canales formales de comunicación*, para el buen desempeño de sus funciones.

A continuación se presentan algunos de los aspectos que podemos reconocer en el organigrama:

1. La división de funciones.
2. Los niveles jerárquicos.
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
4. La naturaleza lineal o staff del departamento. Esto suele indicarse ya sea por distintos colores, por distintos grosores de la línea de comunicación, o, en forma más usual, marcando la autoridad lineal con línea llena y la staff con línea punteada.
5. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
6. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.<sup>114</sup>

En este caso de estudio, el Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan se conforma con base en el artículo 62, el cual establece que para el mejor desempeño de sus funciones, las dependencias deben contar con dos gabinetes el de Desarrollo Político y Social y el Administrativo, los cuales tienen el fin de coordinar, elaborar e instrumentar las políticas en los diferentes sectores.<sup>115</sup>

El primero estará integrado por la presidencia municipal, la secretaría del Ayuntamiento, el secretario particular, y las direcciones de Seguridad Pública y Protección Civil, de Gobierno, Desarrollo Social, Agropecuario y el Sistema municipal para el desarrollo integral de la familia de Teotihuacan (DIF).

---

<sup>114</sup> Salvador Mercado, *Administración aplicada. Teoría y práctica*. Primera parte, Editorial Limusa, México 1995, pp. 329-330.

<sup>115</sup> Plan de Desarrollo Municipal del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan..

El segundo se conformará por la presidencia, tesorería y contraloría municipales y por las Direcciones de Desarrollo Urbano, Ecología, Transporte y Vialidad, General de Administración, Obras y Servicios Públicos, Desarrollo Económico, Turístico y Artesanal, además por el Organismo Descentralizado de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Teotihuacan (ODEAPAST) y por la Tesorería del Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia de Teotihuacan (DIF).

Es importante destacar que a pesar de que el Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan tiene un organigrama en el cual se puede apreciar su estructura de manera formal, no se encuentran establecidas las relaciones informales entre el personal, las cuales surgen de manera espontánea y son inevitables, por lo tanto es necesario que se conozcan pues sólo así se podrán atender cualquier anomalía, o en su caso aprovechar estos recursos de manera positiva para el cumplir con los objetivos.

A continuación se describirá cada una de las áreas del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan:

La **presidencia municipal**, funciona como dirección general y tiene a su cargo tanto decisiones de tipo político y social, como las administrativas. Su máximo representante es el presidente.

Sus actividades principales incluyen cumplir y hacer cumplir la Constitución Política de la República, la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica Municipal, los reglamentos municipales y las resoluciones del ayuntamiento.

Realizar a nombre del ayuntamiento, todos los actos necesarios para el desarrollo de los asuntos políticos y administrativos, informar anualmente a la población de la situación que guarda la administración municipal, detallando las actividades realizadas por las dependencias municipales y el manejo y destino de los fondos públicos, nombrar y remover empleados y funcionarios cuya designación sea exclusiva del ayuntamiento. Además, llevar a cabo un control sobre la aplicación y el ejercicio de la ley de ingresos y del presupuesto de egresos, vigilar la aplicación de los planes y programas estatales y municipales de desarrollo y de la administración y prestación de los servicios públicos se lleve a cabo de la mejor manera y con apego a los reglamentos, así como aprobar la solicitud de permisos para el uso y aprovechamiento de las áreas públicas.

La **sindicatura**, es el área encargada de defender los intereses municipales y de representar jurídicamente a la ayuntamiento en los litigios en los que éste fuere parte. También son los responsables de supervisar la gestión de la hacienda pública municipal, todo ello en observancia a la Ley Orgánica Municipal vigente.

*Sus principales funciones son vigilar el buen manejo de las finanzas públicas municipales y que se presente oportunamente la cuenta pública para su revisión por el Congreso Local, así como los informes contables y financieros mensuales; mantener al corriente el inventario general de los bienes muebles e inmuebles propiedad del municipio, revisar y firmar los estados de cuentas de la tesorería municipal y remitirlos a la Contaduría Mayor de Glosa del Congreso del Estado.*

Procurar el cobro oportuno de los créditos, multas y rezagos a favor del municipio, asistir regular y puntualmente a las sesiones de cabildo y actos oficiales, practicar a falta o en auxilio del ministerio público, las primeras averiguaciones sobre los hechos que hayan alterado el orden público y comparecer y suscribir los contratos y de más actos jurídicos que contengan obligaciones patrimoniales para el municipio.

En las **regidurías**, los miembros tienen a su cargo diversas comisiones de la administración pública municipal, ya que se encargan de asistir y proponer a las sesiones de cabildo las medidas que estimen más convenientes para atender los asuntos municipales, asistir a los actos oficiales y atender las comisiones que por su cargo le sean conferidas.

Presidir y desempeñar las comisiones que les encomiende el ayuntamiento informando a éste de su resultado, proponer al ayuntamiento los acuerdos que deban dictarse para el mejoramiento de los diversos ramos de la administración y los servicios públicos municipales, vigilar el funcionamiento de las dependencias administrativas y la atención de los asuntos propios del área de su responsabilidad.

Además presentar su programa anual de trabajo e informar al ayuntamiento acerca del cumplimiento de sus tareas, suplir al presidente municipal en sus faltas temporales, cuando sean menores de treinta días, de acuerdo al orden de preferencia que el presidente determine y citar a sesiones extraordinarias del ayuntamiento si no lo hace el presidente municipal, entre otros aspectos.

La **secretaría del Ayuntamiento** es el órgano de la administración municipal encargado de atender y resolver los asuntos administrativos que le encomiende el ayuntamiento, por ejemplo, el manejo y cuidado del archivo general, registro y control de personal, las adquisiciones de recursos materiales, control de activos propiedad del municipio, entre otras.

La **Dirección General de Cultura y Vinculación Municipal**, tiene como misión promover la descentralización, participación y desburocratización en los servicios prestados a fin de generar

procesos abiertos, continuos y multiplicadores de oportunidades de desarrollo e integración cultural de la comunidad, a modo de fortalecer el desarrollo turístico y cultural.

Sus tareas incluyen situar y gestionar eventos artísticos culturales, supervisar, evaluar y proponer programas, promover el intercambio cultural en el ámbito regional, estatal e internacional, diseñar estrategias y programas generadores de turismo cultural, enlazar con organismos públicos y privados, vincular con gobiernos locales y estatales, generar iniciativas y solicitudes de apoyo en materia de acción exterior y cooperación descentralizada, suscripción a acuerdos interinstitucionales y coordinar apoyos de las representaciones del municipio en el exterior.

Esta dirección tiene a su cargo el Museo Comunitario Quetzalpapalotl y la Casa de Cultura “Heberto Castillo”. Algunos de los proyectos que han impulsado son festivales artísticos y culturales, domingos de danzón para expertos y aprendices en las plazas públicas, muestras de cine independiente de diversas nacionalidades, actividades culturales callejeras (danza, teatro, exposiciones, música, entre otras).

Además programas de capacitación para servidores públicos para fortalecer capacidades, orientar proyectos y afianzar el trabajo proactivo.<sup>116</sup>

La **Dirección de Desarrollo Social**, tiene como tarea principal, la gestión, coordinación y operación de programas y acciones dirigidas a la mejora de las condiciones de vida de la ciudadanía, con el fin de que los beneficios lleguen de manera directa a los habitantes del municipio. Por ejemplo, programas de estímulo a la educación, al mejoramiento de la vivienda, al desarrollo institucional, al saneamiento financiero y al fortalecimiento de los bienes.<sup>117</sup>

A continuación, se muestran algunos de los programas más importantes con los que cuenta el municipio de San Juan Teotihuacan:

Nombre del Programa	Ámbito	Descripción	No. de beneficiados	Periodo
<b>Apadrina a un niño Municipal</b>	Municipal	Entrega de diferentes apoyos por parte de servidores públicos	106	Mensual
<b>Apoyo para colado de losa de 125 m2</b>	Municipal	Apoyo económico para la adquisición de material	25	Anual

<sup>116</sup> Entrevista a la licenciada Fil. Magdalena Aguilar Ramírez, titular de la Dirección General de Cultura y Vinculación Municipal.

<sup>117</sup> Entrevista a Juan Sixto Sánchez Martínez, titular de la Dirección de Desarrollo Social.

<b>Mejoramiento a la vivienda (compromiso con la comunidad)</b>	Municipal	Entrega de 92 toneladas de cemento y 1,393 laminas	786	Única
<b>Compromiso de Seguridad Alimentaria del Estado de México (Zona de Atención Prioritaria)</b>	Estatad	Entrega de despensas	1000	Trimestral
<b>Mujeres trabajadoras comprometidas 19 a 26 años</b>	Estatad	Entrega de apoyos monetarios	1260	Bimestral
<b>Mujeres trabajadoras comprometidas de 27 a 35 años</b>	Estatad	Entrega de apoyo monetario	550	Bimestral
<b>Mujeres comprometidas con el futuro de 12 a 18 años</b>	Estatad	Apoyo con una despensa mensual de madres embarazadas o lactando	20	Mensual
<b>Oportunidades</b>	Federal	Entrega de apoyos monetarios	1,222	Bimestral
<b>70 y más</b>	Federal	Entrega de apoyos monetarios	1,144	

(Tabla 3)

La **Dirección de Educación**, tiene como objetivo mejorar y elevar los niveles de educación en el municipio y tiene como tareas crear talleres interactivos de educación, además se realizan eventos en la Casa de Cultura, con la participación de autoridades municipales y educativas a nivel federal y estatal, directores de escuelas públicas y privadas, así como la construcción de escuelas y celebraciones de eventos cívicos conmemorativos de las diversas fechas históricas nacionales y estatales.

La **Dirección de Medio Ambiente Transporte y Vialidad** es la encargada de tomar acciones encaminadas al cuidado, preservación, protección y restauración del medio ambiente, previniendo situaciones de impacto y riesgo ambiental, mediante la aplicación de la normatividad ambiental vigente; y al mismo tiempo coordinar y fomentar una cultura ambiental en el municipio promoviendo



la participación de la sociedad para desarrollar una conciencia ciudadana con un alto sentido de responsabilidad social y de respeto al Medio ambiente.<sup>118</sup>

En la **Dirección de Servicios Públicos** se emprenden diversas acciones, entre las que destacan el alumbrado público, el mantenimiento en áreas verdes, panteones y jardines, se fomenta la limpieza para la recuperación de espacios de uso común, para evitar la proliferación de enfermedades, de igual forma brindan servicios a instituciones educativas instaladas en el municipio.<sup>119</sup>

El **Instituto Municipal de la Mujer y Bienestar Social** tiene como fin promover entre la población la perspectiva de género como una condición necesaria para el desarrollo integral de la sociedad en igualdad de condiciones, oportunidades, derechos y obligaciones. Algunas de sus actividades incluyen la realización de conferencias con temas como discriminación, violencia, entre otros, cursos de beneficio a la comunidad, estudios médicos a bajo costo, dirigidos a mujeres y hombres, para prevención de enfermedades propias de cada género, entre otros aspectos.<sup>120</sup>

El **Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte**, promueve y supervisa que el deporte se practique en todas las edades tanto en hombres como en mujeres de una manera ordenada y proponiendo acciones que beneficien a los deportistas en el Municipio, rehabilitación de los espacios deportivos y mejora de las instalaciones, donación de material deportivo en los centros educativos para una mayor participación de las escuelas en eventos deportivos del municipio, reconocimiento de las ligas municipales y patrocinios de material deportivo.

El **Instituto Municipal de la Juventud** se encarga de promover, fomentar e instrumentar políticas integrales de mediano y largo plazo en favor de la juventud, considerando sus necesidades en materia de empleo, capacitación para el trabajo, salud, sexualidad, educación, cultura y recreación.<sup>121</sup>

Por su parte, la **Oficialía del Registro Civil** se encarga de inscribir, registrar, autorizar y verificar actos jurídicos como asentamientos de actos de nacimiento (recién nacidos hasta un año de edad), de registro extemporáneo de nacimiento (hijos mayores de un año y/o adultos), reconocimiento de hijos, matrimonio, divorcio, defunción, anotaciones marginales por asentamiento de actos y resoluciones, expedición de copias certificadas (actas de nacimiento, matrimonio, divorcio,

---

<sup>118</sup> Información proporcionada por el C. Evaristo Morales Vélez, director de Medio Ambiente, Transporte y Vialidad.

<sup>119</sup> Información proporcionada por el C. Joaquín Cruz González, director de Servicios Públicos.

<sup>120</sup> Información proporcionada por la C. Claudia Coronel Valencia, Directora del Instituto Municipal de la Mujer y Bienestar Social.

<sup>121</sup> Información proporcionada por el C. Yasser Fernando Pineda Reveles, director del Instituto Municipal de la Juventud.

reconocimiento y defunción), constancias de inexistencia de registro, actas de los actos y hechos celebrados por mexicanos en el extranjero ante autoridad extranjera, entre otras tareas.

Una de las áreas más importantes para la comunidad, es el **DIF Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia**, ya que es la encargada de proporcionar atención de asistencia social en el lugar mismo en que se generan las necesidades de la población, organizándose y participando en la solución de sus problemas, por lo que se coordina, planean, proyectan y en su caso ejecutan los programas y acciones de la asistencia social a los grupos más vulnerables como son: los niños, jóvenes, madres embarazadas y en periodo de lactancia, adultos mayores y personas con capacidades diferentes.

La **Dirección de Protección Civil**, brinda apoyo en casos de emergencias, limpieza en casas dañadas y distribución de apoyos otorgados a infinidad de familias damnificadas por desastres naturales, campañas de vacunación, además la actualización del Atlas Municipal de Riesgos y del Bando Municipal en materia de Protección Civil, elaboración del Programa Municipal de Contingencias y del Plan Municipal de Auxilio, del Reglamento Interno de Protección Civil, implementación de Talleres de Capacitación a escuelas y población en general.

La **Dirección de Desarrollo Agropecuario y Rural** da atención a cuestiones del campo y a diversas actividades que van encaminadas principalmente, a la promoción de apoyos y gestiones para que los productores del campo encuentren beneficios y estos se vean reflejados en su economía. Algunas de las acciones que emprenden incluyen campañas sanitarias para prevenir, controlar, tratar y detectar plagas y enfermedades de los cultivos, gestión de programas federales, estatales y municipales para beneficio de los productores agropecuarios, entre muchas otras actividades.

La **Dirección de Desarrollo Económico** brinda atención de calidad en torno al desarrollo y crecimiento económico municipal, asesora y orienta el impulso con vocación al fortalecimiento de cada uno de los sectores que componen y enriquecen con multidisciplinariedad las actividades productivas de la población del municipio de Teotihuacán.<sup>122</sup> Algunos de sus programas son: Servicio Municipal del Empleo de Teotihuacán, Impulso al Crecimiento Económico, Fuentes de Financiamiento, “Padrón Municipal de Empresarios”, entre otros.

---

<sup>122</sup> Información proporcionada por la doctora Marlene Rivas Barrios, directora de Desarrollo Económico.

Con el fin de atender la problemática propia de los municipios que integran la Zona Metropolitana del Valle de México, tales como servicios públicos, seguridad pública, transporte y vialidad, empleo y medio ambiente, se encargan de elaborar propuestas para mejorar la implementación de los programas encaminados al mejoramiento de los servicios ambientales, para ello se creó la **Dirección de Desarrollo Metropolitano**.

Para promover al municipio como destino turístico a fin de otorgarle difusión en medios de comunicación, además de la organización de eventos como Festival Internacional de la Obsidiana, Festival de Globos Aerostáticos organizado, participar en Congresos Nacionales de la Asociación Mexicana de Municipios Turísticos (AMMTUR).<sup>123</sup> Igualmente brindan información de sus principales atractivos turísticos surge la **Dirección de Desarrollo Turístico y Artesanal**.

En otro rubro, se encuentra la **Dirección de Desarrollo Urbano**, que tiene la encomienda de vigilar y utilizar el suelo a fin de tener un crecimiento ordenado sin alteración del medio ambiente, realiza trámites de uso del suelo y construcción, constancias de terminación de obra y regularización de construcciones ya edificadas. Además se analizan y acuerdan acciones para el ordenamiento territorial de los asentamientos humanos, edificaciones y reglamentación de la imagen urbana.<sup>124</sup>

La de **Obras Públicas** se encarga de supervisar y coordinar los servicios para la atención a las comunidades y al personal para dar cumplimiento a las normatividades operativas, contestar peticiones que ingresan al área en lo referente a servicios públicos en base a recursos disponibles, su objetivo es construir obras de beneficio social, por ejemplo remodelación de fachadas, sustitución de pavimentos, arreglos de drenaje y agua potable, construcción de guarniciones, banquetas y mobiliario urbano.

El **Organismo Público Descentralizado para la Prestación de los Servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Teotihuacan (ODEAPAST)**, dirige, coordina y supervisa los sistemas administrativos, financieros, jurídicos y operativos, que intervienen en este departamento, con el fin de obtener y administrar los recursos necesarios, para atender las demandas de la ciudadanía, brindando los servicios de agua potable, alcantarillado, en estricto apego a las leyes, que rigen tanto derechos como obligaciones, a que están sujetos los Órganos Públicos Descentralizados de Agua potable, Alcantarillado y Saneamiento.

---

<sup>123</sup> Información proporcionada por el C. Rodolfo Gámez Escobedo, director de Desarrollo Turístico y Artesanal.

<sup>124</sup> Información proporcionada por el ingeniero Elio Castillo Ibarra, director de Desarrollo Urbano.

La **Defensoría de los Derechos Humanos**, lleva a cabo actividades a favor de los habitantes de Teotihuacan, por ejemplo, asesoría jurídicas y recepción de quejas y denuncias en contra de violaciones a los derechos de los ciudadanos.

La de **Gobierno** atiende demandas referentes a recolección de residuos sólidos; suspensión temporal del Sitio de Disposición Final de Residuos Sólidos, visitas a centros de salud y penitenciarios, asistencia a sesiones del Consejo Coordinador Municipal de Seguridad Pública de Teotihuacan (CCMSP), además términos de obras inconclusas por la Administración anterior y manejo de Programas Sociales.

La **Dirección de Transporte, Vialidad y Estacionamientos** tiene a su cargo el ordenamiento vial, para lograrlo se efectúan reuniones con transportistas de las distintas rutas que dan servicio público en el municipio y de igual manera choferes de taxis a efecto de que conozcan los atractivos turísticos y los difundan a los usuarios de este servicio, y así sirvan también como “guías de turistas”, así como a particulares para generar una cultura vial. Cuenta con los programas “1 X 1” y “Cero Accidentes” y de “Seguridad Personal”.<sup>125</sup>

**Contraloría Interna**, es el órgano encargado de planear, programar, organizar y coordinar el sistema de control y evaluación municipal, fiscalizar el ingreso y ejercicio del gasto público municipal y su congruencia con el presupuesto de egresos, aplicar las normas y criterios en materia del control y evaluación y asesorar a los órganos de control interno de los organismos auxiliares (DIF Y ODEAPAST) de la Administración Pública Municipal.

Participan en la entrega recepción de las unidades administrativas de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos del municipio, además dictaminar los estados financieros de la tesorería municipal y verificar que los servidores públicos municipales cumplan con la obligación de presentar oportunamente la manifestación de bienes, en términos de la ley de responsabilidades de los servidores públicos del estado y municipios.

La **Dirección de Administración**, se encarga de administrar los recursos humanos y materiales del Ayuntamiento, elabora la nómina de los servidores públicos de acuerdo al tabulador autorizado por el Cabildo, y tiene a su cargo la Coordinación de Sistemas encargada de dar mantenimiento a los equipos de cómputo y optimizar el servicio de internet.

---

<sup>125</sup> Información proporcionada por la C. Martha de la O Nieves, directora de Transporte, Vialidad y Estacionamientos.

Para el manejo de las finanzas públicas, existe la **Tesorería municipal**, que es la dependencia responsable del manejo de las finanzas públicas, su actividad se rige con transparencia y manejo correcto de los recursos financieros, a través de esta se destinan los fondos para cubrir los gastos en: servicios personales (nómina), servicios generales, transferencias, materiales y suministros, obras públicas, bienes muebles e inmuebles y deuda pública.

Una de las áreas más importantes para el municipio, es la **Coordinación de Asesores del Presidente Municipal**, mediante la cual se da seguimiento a los planes, programas, obras y acciones de las distintas dependencias, entidades y organismos, así como la aplicación de los principios de calidad en la gestión institucional.

Esta unidad administrativa tiene como principales atribuciones las de estructurar, plantear, proponer al Presidente Municipal las acciones, obras y programas a realizar para el bienestar social con base en el Plan de Desarrollo Municipal, los Planes sectoriales y compromisos asumidos con la comunidad; analizar, diseñar, facilitar y canalizar proyectos específicos encomendados por el Presidente Municipal, generar los medios de sondeo, investigación, encuesta y opinión pública sobre el actuar del Ayuntamiento, sus Dependencias, Entidades y Organismos, así como de las autoridades y órganos auxiliares, haciendo del conocimiento del Presidente Municipal los resultados para ejercer las acciones necesarias para su mejoramiento permanente y constante.

Generar, integrar y dar seguimiento a las políticas públicas municipales, con la participación de las Dependencias, Entidades y Organismos competentes; dar asesoría y seguimiento a acciones, obras y programas específicas encomendadas por el Presidente municipal coordinando las políticas de imagen institucional y opinión pública de la Administración.

Informar al Presidente Municipal sobre los alcances de las acciones de gobierno en términos de rentabilidad y beneficio social; analizar los logros generados por cada una de las Dependencias, Entidades y Organismos de la Administración Municipal con un enfoque integral, haciendo destacar la eficiencia de los hechos, observando su congruencia con las líneas de acción señaladas en el Plan de Desarrollo Municipal, los planes sectoriales, compromisos y metas de gobierno, así como las disposiciones legales vigentes.

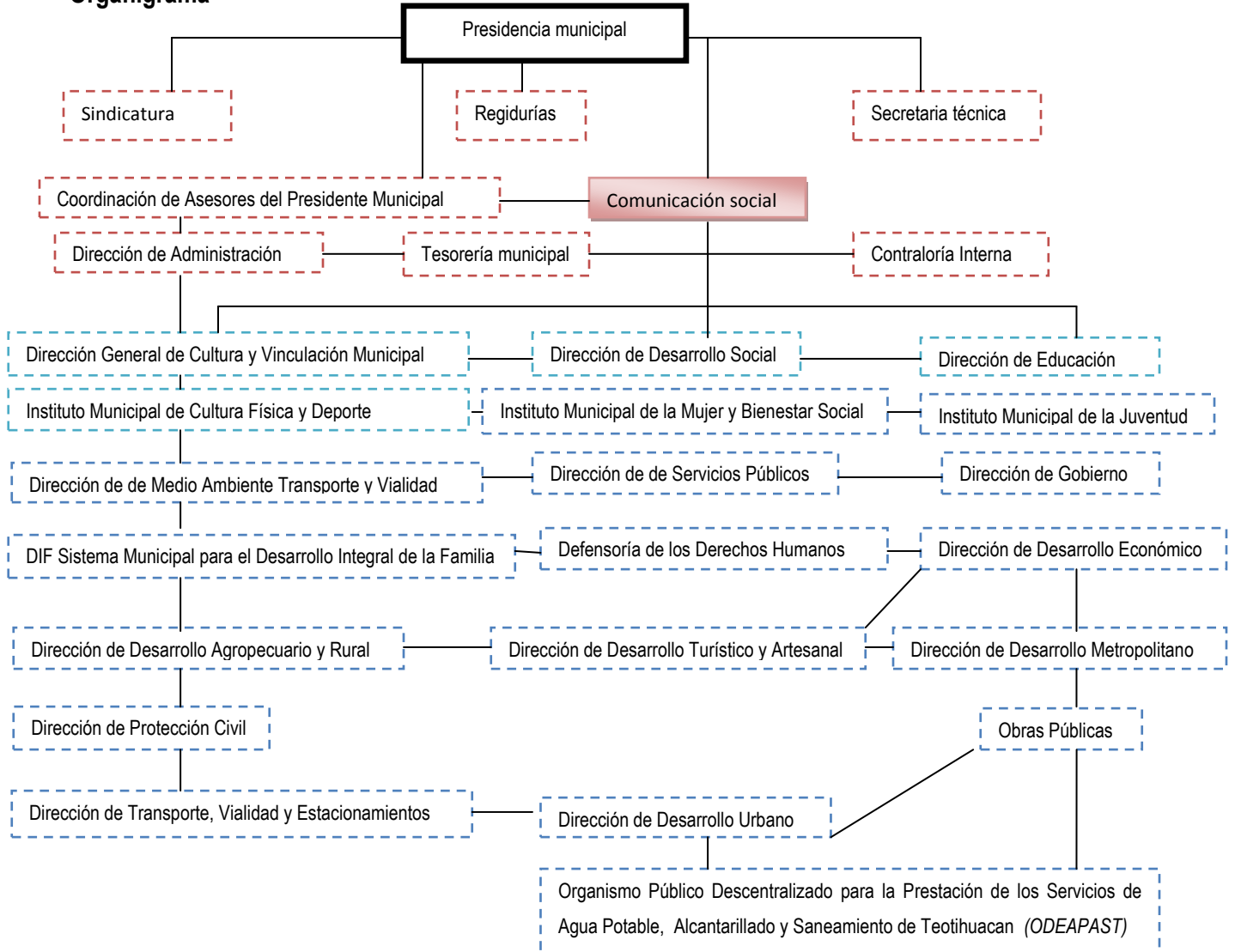
Supervisar las acciones sustantivas y los programas encaminados a la promoción del desarrollo y la gestión pública, así como las principales iniciativas del Presidente; asesorar sobre los diversos asuntos y promociones, programas y proyectos de los que se requiera opinión técnica, en la relación del Presidente en su papel de representante del Ayuntamiento con grupos sociales, agrupaciones altruistas, patronatos, organizaciones no gubernamentales y demás; acordar con el Presidente Municipal el despacho de los asuntos de su competencia e informarle periódicamente sobre sus resultados.

A esta área pertenece la **Coordinación de Comunicación Social**, que para esta administración se denominó Departamento de Imagen, Diseño y Comunicación Social, la cual está encargada de la difusión de las actividades que realiza el gobierno municipal, así como del diseño de identidad gráfica local.

Están enfocados principalmente al diseño de los materiales que requieren las diferentes direcciones para la difusión de sus actividades.

Se compone de dos áreas: Diseño y Fotografía, la primera encargada de difundir mediante medios gráficos y electrónicos las actividades e imagen del Ayuntamiento y de sus principales funcionarios y la segunda del archivo fotográfico; ambas tienen como una de sus actividades el envío de boletines a reporteros de diferentes medios de comunicación.

## Organigrama



(Figura 4)

En el presente organigrama podemos observar la estructura organizacional del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan, respecto a división de funciones, líneas de autoridad y responsabilidad, canales formales de comunicación, entre otros aspectos. Se encuentra en la parte superior la presidencia municipal, que representa la Dirección general, la cual se encuentra de color negro para ubicarlo como el nivel máximo jerárquico, con líneas puntuadas rojas se encuentra la parte administrativa, regidurías y la coordinación de asesores, ya que son las que proveen de recursos a las direcciones e institutos, las cuales fueron colocadas con una línea puntuada azul con el fin de otorgarles el mismo grado de importancia. El área de comunicación social se encuentra en otro color, con el fin de identificarla, ya que brinda servicios a cada una de las Direcciones. La comunicación fluye horizontalmente, ya que las personas son similares o iguales a niveles organizacionales, además diagonalmente cuando se involucran entre los diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.

### **3.7 Análisis de comunicacional del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan**

Como se estudió en el capítulo 1, la comunicación organizacional de gobierno es el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización de servicio público, que se establece dentro de una red de relaciones gobernante-gobernados que pretende influir en la conducta de los públicos internos y externos dentro de una estructura sociopolítica establecida y que se utiliza para informar, regular, persuadir e integrar a los ciudadanos en torno a las propuestas y objetivos de sus autoridades, lo cual permite consolidar y establecer un clima de estabilidad y cooperación entre ambos sectores.

Desde esta perspectiva, se analizarán las funciones y actividades del área de Imagen, Diseño y Comunicación Social, tanto al interior como al exterior, con el fin de evaluar los programas, planes, instrumentos y medios de comunicación que se tienen en esta materia.

#### **Comunicación interna**

Respecto a la comunicación interna del Ayuntamiento, teóricamente debería cumplir la función de efectuar actividades para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.<sup>126</sup> Sin embargo, en este caso de estudio están dedicados exclusivamente al manejo de medios impresos y electrónicos.

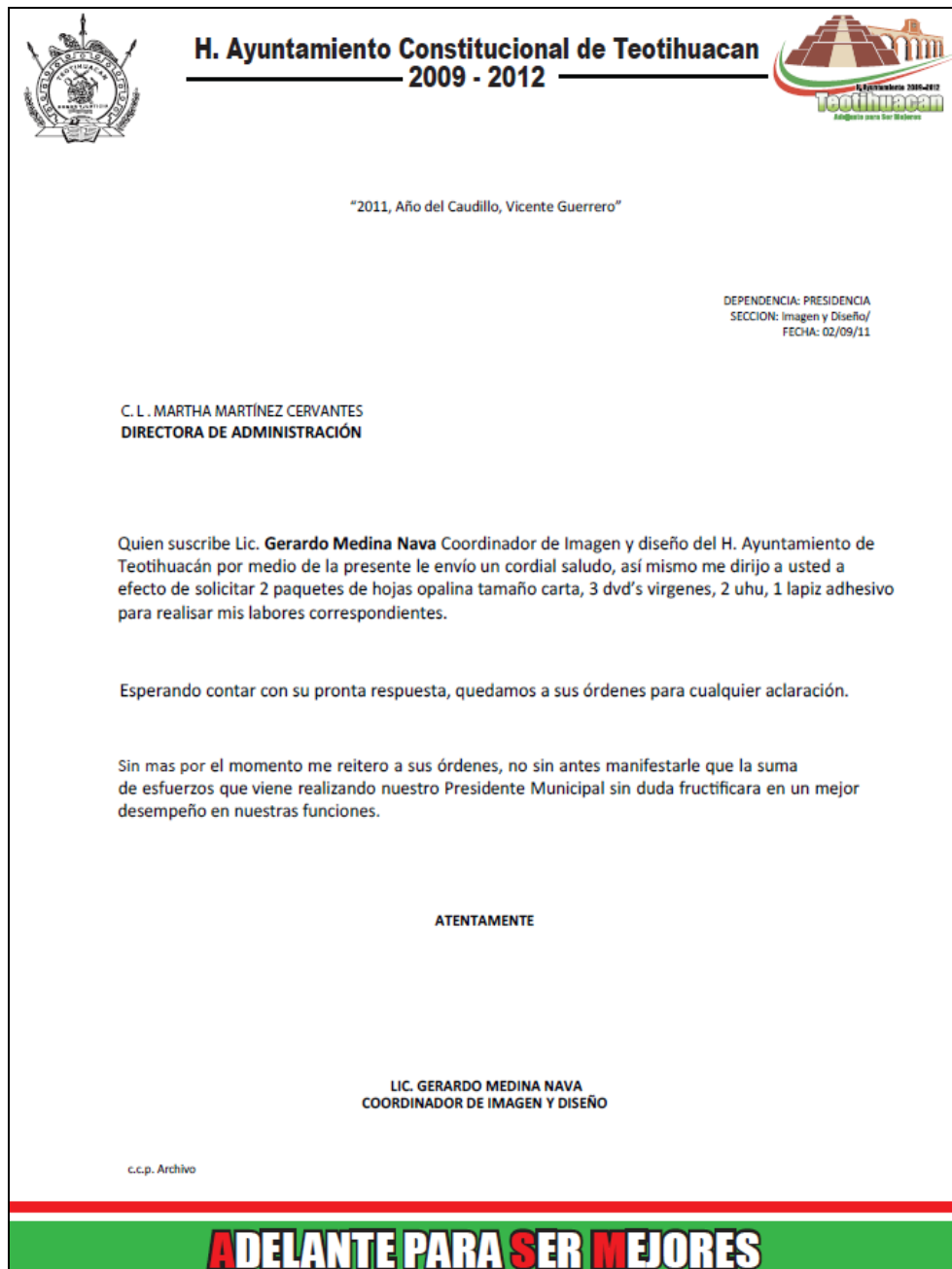
Los principales medios de comunicación que maneja el Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan son cartel o póster, periódico mural, correo electrónico, circulares y oficios, página electrónica, buzón de sugerencias, reuniones de los directores con el presidente municipal.

---

<sup>126</sup> Carlos Collado. Óp. Cit. pp.12.



Los circulares y oficios, es una herramienta con la cual se formalizan solicitudes o respuestas por parte de los superiores, ya que están por escrito, lo cual al ser una institución de gobierno, es un aspecto de suma importancia para proteger la integridad de sus decisiones.



(Figura 5)

<sup>127</sup> Oficio del Ayuntamiento de Teotihuacan, como ejemplo de medio de comunicación interna.

La página electrónica del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan dirigida tanto a públicos internos como externos, es uno de sus soportes más significativos, ya que se está actualizando constantemente, en la cual se da a conocer aspectos como la estructura política; objetivos y actividades; la transparencia de gobierno, que incluye, actas de cabildo, bando municipal, informes de gobierno y planes de desarrollo municipal; además sus principales atractivos turísticos del municipio y algunas de sus áreas, asimismo en la sala de prensa, se publican noticias como firmas de convenios, eventos deportivos, entrega de apoyos, conferencias, programas, entre otros aspectos. Sin embargo, este no es consultado por toda la comunidad, ya que no todos tienen acceso a ella, lo cual disminuye su efectividad.



(Figura 6)

<sup>128</sup> Página electrónica del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan, como ejemplo de medio de comunicación interna y externa. Citado en Citado en: Dirección URL: [http://www.teotihuacan.gob.mx/contacto.asp]. Fecha de consulta: 15 de noviembre del 2011.

El buzón de sugerencias, es un medio en el que los públicos internos y externos pueden expresar peticiones, inquietudes, desacuerdos, entre otros aspectos, lo cual permite crear una línea de participación y confianza, útil para que las acciones vayan encaminadas a las necesidades reales de la población. Sin embargo, al encontrarse en la página electrónica y no físicamente reduce su eficacia, ya que no todos tienen acceso, además de no ser tan inmediato.

**Emergencias**  
**Quejas y Reportes**  
**Fugas de Agua Potable**  
**956.28.77**

**Buzon**  
**comentarios**  
**quejas**  
**sugerencias...**

**Atención**  
**turística**  
**Tel.: 956.16.86**

**DIF 956.11.34**  
**Enterate**  
**De los servicios de**  
**que el DIF tiene para ti**

**Contacto**

Estimado usuario para recibir tus comentarios, quejas, denuncias o sugerencias y brindarte un mejor servicio es necesario que nos proporciones los siguiente datos en el formulario:

Fecha: 07/09/2012

Nombre:  Apellidos:

Sexo:  Edad:

Calle y número:

Colonia:  Población:

Municipio:  Estado:

Tel. particular:  Tel. móvil:

Correo:

Tipo:

Exprésate:

129

(Figura 7)

<sup>129</sup> Buzón de sugerencias, ejemplo de medio de comunicación interna. Citado en: Dirección URL: [http://www.teotihuacan.gob.mx/index.asp]. Fecha de consulta: 2 de diciembre del 2012.

Reuniones entre el presidente municipal y directores de áreas, éstas se realizan semanalmente y permiten estar actualizados sobre las actividades que se están realizando, intercambio de opiniones y la posibilidad de compartir ideas, propósitos y metas organizacionales.



130

(Figura 8)

Además cuentan con el tablero de avisos, que es un espacio en el cual se presenta información sobre diferentes temas, lo cual se hace periódicamente en un lugar previamente seleccionado y aunque es un buen medio para dar a conocer promociones, eventos o servicios, en este caso, no se actualiza constantemente lo que ocasiona el desinterés de las personas o mal aspecto respecto a la imagen del Ayuntamiento.

El correo electrónico sirve para compartir información entre las diferentes áreas, principalmente datos para realizar algún trabajo. Sin embargo, no se cuenta con una plataforma tecnológica, como un correo institucional, el cual serviría para mandar avisos importantes, invitaciones, recordatorios, noticias de relevancia, de manera rápida.

La comunicación interna en la organización de gobierno es muy importante, ya que en la medida que se controlen los fenómenos, flujos y procesos comunicativos se tendrán resultados más óptimos.

---

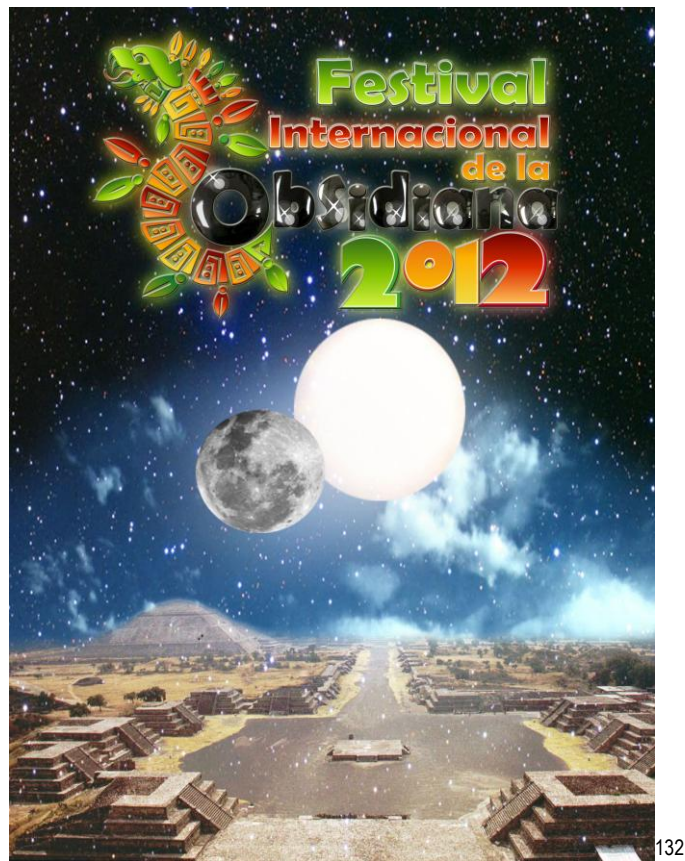
<sup>130</sup> Reunión entre el presidente municipal el C. Álvaro Sánchez Mendoza y los diferentes directores de área celebrada el 25 de junio de 2010.

## Comunicación externa

La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos hacia sus diferentes públicos externos, los cuales están encaminados a mantener y mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus servicios o actividades.<sup>131</sup>

Algunas de las herramientas en este rubro son:

El cartel o póster, uno de los medios más utilizados en el Ayuntamiento, ya que sirven para informar a sus públicos internos, pero también externos sobre eventos o servicios de cada dirección. Gracias a ello, se pueden lanzar mensajes con el fin de informar, pero además al ser un atractivo visual, logran comunicar de forma eficaz. Sin embargo, la mayoría son enviados por el Gobierno del Estado de México.



(Figura 9)

<sup>131</sup>Ibid. pp.12.

<sup>132</sup> Cartel del Festival Internacional de la Obsidiana 2012, como una herramienta de comunicación externa. Diseño del departamento de de Imagen, Diseño y Comunicación Social.

Asimismo se realizan visitas a museos, presentaciones de actividades culturales y recreativas: Exposiciones artísticas y deportivas, conmemoración de fechas importantes (como Día de muertos, primavera), feria de la obsidiana o del empleo, aunque no son organizadas por el departamento de comunicación, ya que simplemente su papel es el diseño del material de difusión.



(Figura 10)

Además envío de boletines de prensa a periódicos locales como el Heraldo, El Sol Mexiquense y el Gráfico. Sin embargo, estas notas difícilmente llegan a toda la comunidad.

<sup>133</sup> Exposiciones, conmemoración de fechas importantes (Día de muertos), como muestra de herramienta de comunicación externa.

Cabe destacar, que la comunicación externa no se ha desarrollado en el municipio, ya que no se tienen estrategias, programas ni actividades específicas encaminadas a generar una opinión pública positiva.

La difusión informativa, publicitaria y promocional de las actividades, obras y servicios de la administración, se ha enfocado específicamente al diseño de material, sin establecer estrategias claras que permitan proyectar al gobierno municipal ante los habitantes de la localidad.

Las instituciones necesitan un sistema que regule el flujo de información para comunicarse, lo cual constituye un aspecto en el que tienen que actuar y cambiar, desde su estructura hasta las acciones que emprendan, ya que sólo así tendrán una respuesta favorable por parte de sus públicos internos y externos.

A continuación se presenta el organigrama, con el fin de visualizar la forma en que se encuentran distribuidas las áreas antes descritas, en el cual se puede observar que existe relación entre ellas, sin embargo, en realidad, no trabajan sobre un fin común. Cabe destacar, que comunicación social, no tiene un papel dentro del mismo, lo cual reduce mayormente su labor.



(Figura 11)

## **CAPÍTULO 4. Análisis situacional de clima, cultura y comunicación municipal**

### **4.1 Metodología**

Con el fin de obtener información acerca de los procesos, fenómenos y flujos comunicativos tanto al interior como al exterior del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan se utilizó la encuesta, como metodología de investigación para recabar datos que sirvan de base para detectar anomalías y su solución.

La investigación por encuesta, entendiéndola por ella la selección de una muestra, la aplicación de un cuestionario estandarizado y el consecuente análisis de datos, ha sido tratada ampliamente en diversas fuentes, una de las que representa la mejor combinación de un enfoque comprensivo y simplicidad explicativa.<sup>134</sup>

Tiene como características principales que recoge información proporcionada verbalmente o por escrito por un informante mediante un cuestionario estructurado, además de utilizar muestras de la población objeto de estudio.<sup>135</sup> Este tipo de metodología, es sin duda, la más utilizada en las ciencias sociales, ya que es un instrumento útil para describir algo y para contrastar hipótesis y modelos, captura bastante información en diversos aspectos para su posterior análisis.

Para fines de esta tesis, en comunicación organizacional, la encuesta sociométrica desarrollada por Rogers y Kincaid en *Communication Networks*, permite identificar las redes de comunicación y medir los patrones de interacción, dos objetivos fundamentales tanto para el desarrollo de teorías como para objetivos muy prácticos (el envío de mensajes por los mejores canales, identificar a los líderes de los grupos, etc.). Cabe destacar, que se eligió esta metodología, ya que además de responder a una necesidad exploratoria, para elaborar el diagnóstico; también permite analizar los resultados, para detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo cual nos dará los elementos para elaborar una propuesta técnica-económica en beneficio del Ayuntamiento.

El cuestionario fue estructurado conforme los siguientes pasos:

1. Se establecieron los objetivos de la encuesta, de manera clara y concisa, los cuales se tomaron en cuenta durante el desarrollo de la misma. En este caso, fue conocer los procesos, fenómenos y flujos comunicativos dentro del Ayuntamiento.
2. Se definió la población a la que sería dirigida, para fines de esta tesis se eligió a personal de todas las áreas del Ayuntamiento, de ambos sexos femenino y masculino.

---

<sup>134</sup> Ídem Pp. 146

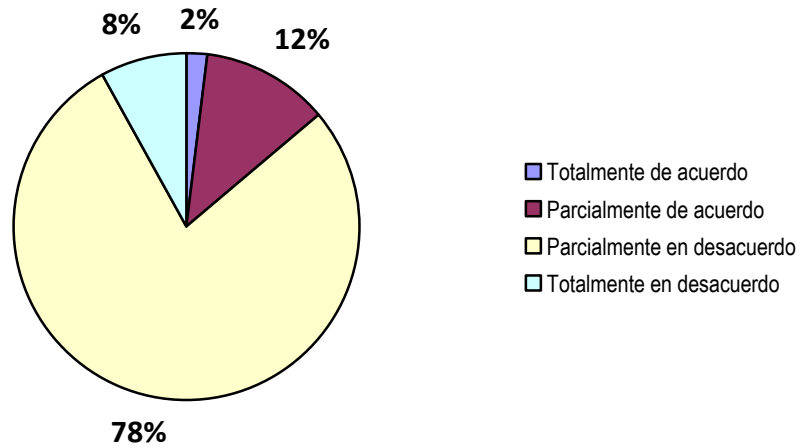
<sup>135</sup> Francisco Alvira Martín. *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Centro de Investigaciones Sociológicas. Primera Edición. Madrid, 2004. pp.7.



3. Elección del marco de muestreo, se aplicó a 65 empleados de un total de 200, lo cual equivale al 32.5%.
4. Diseño del instrumento de medición:
  - Nombre de la Institución que avala el estudio
  - Presentación de objetivos de estudio
  - Instrucciones de llenado
  - El orden de las preguntas fue estructurado de las más generales y a las específicas, desde datos como sexo, edad, escolaridad, ocupación.
  - Se compone de tres secciones, las dos primeras referentes a procesos y fenómenos y la tercera a flujos comunicativos.
  - El contenido de las preguntas están relacionados con temas como cultura organizacional, clima laboral, medios de comunicación, identidad e imagen corporativa, entre otros aspectos.
  - En su mayoría se manejaron preguntas cerradas (las opciones fueron totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, sin embargo se plantearon algunas preguntas abiertas con el fin de conocer la opinión sobre algunos aspectos).
7. Los datos se organizaron mediante gráficas, lo cual permitió visualizar los resultados, junto con una conclusión de lo que representa.

## 4.2 Gráficas con análisis de resultados de la encuesta

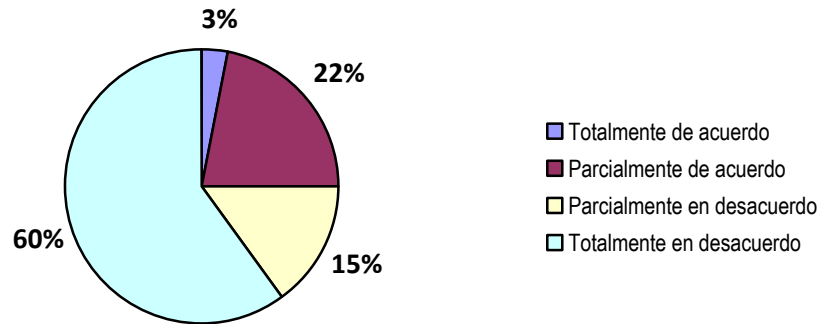
### Importancia del factor humano



(Figura 12)

En el rubro de importancia del factor humano en el Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan, pudo observarse que el 2% de las respuestas reflejaron estar totalmente de acuerdo, el 12% parcialmente de acuerdo, el 78% parcialmente en desacuerdo y el 8% totalmente en desacuerdo, dejando ver que es una organización mecanicista, ya que se rige por lineamientos específicos, en este caso, por leyes, tienen una jerarquía definida, normas, reglas y estándares de operación precisos, se olvidan que sus integrantes tienen necesidades, deseos y formas de entablar relaciones distintas y que en mayor medida son los que definen a la organización.

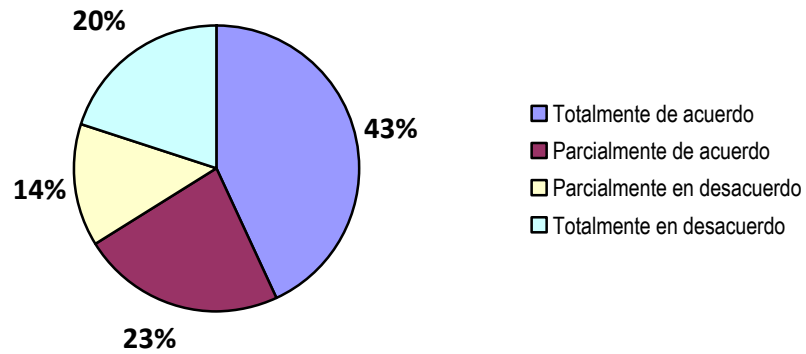
### En ésta organización uno tiene el futuro asegurado



(Figura 13)

El 3% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 22% parcialmente de acuerdo, el 15% parcialmente en desacuerdo y el 60% totalmente en desacuerdo en que en esta organización se tiene el futuro asegurado, lo cual quiere decir, con base en lo que plantea Maslow en las necesidades en las organizaciones que los individuos no cumplen con la necesidad de seguridad, ya que no tienen estabilidad, lo cual repercute en el grado de identificación con las actividades que desarrollan y con el poco compromiso para cumplir con los objetivos organizacionales.

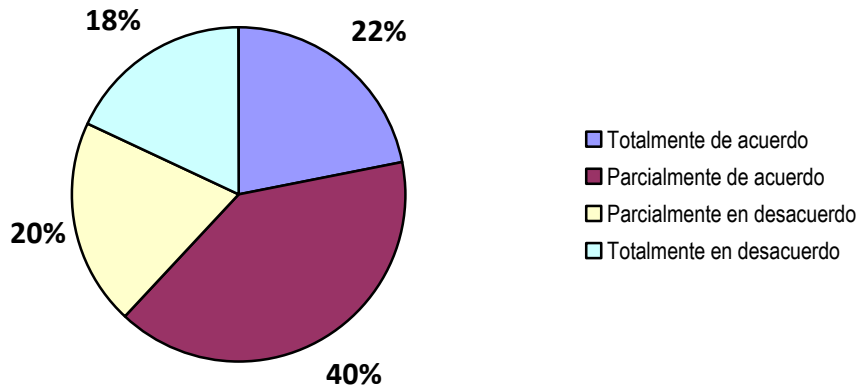
### Es mejor tener un padrino (o amigo poderoso) que trabajar duro



(Figura 14)

Respecto a si es mejor tener un padrino o amigo poderoso, que trabajar duro, el 43% respondió estar totalmente de acuerdo, el 23% parcialmente de acuerdo, el 14% parcialmente en desacuerdo y el 20% totalmente en desacuerdo, estos resultados indican que en la organización predominan juegos de intereses muy marcados, más que reconocer el esfuerzo de sus integrantes.

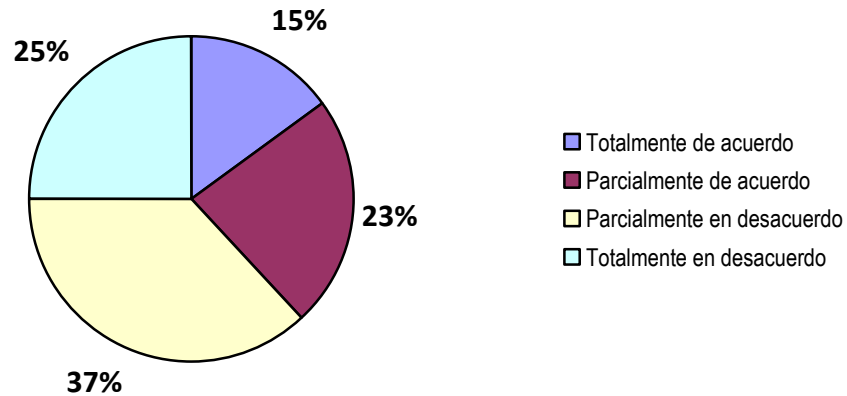
### Recuerdan todas las historias y anécdotas que han ocurrido



(Figura 15)

Como podemos observar 22% están totalmente de acuerdo en recordar las historias y anécdotas que han ocurrido, 40% opina estar parcialmente de acuerdo, 20% parcialmente en desacuerdo y 18% totalmente en desacuerdo, esto quiere decir que la cultura es fuerte, ya que la mayoría comparte el mismo sistema de significación, es decir tienen recuerdos similares o importantes, lo cual permite que se tengan comportamientos similares ante situaciones específicas. Sin embargo, una cantidad importante de los encuestados no está de acuerdo, por ello, se debe poner atención y cubrir estos vacíos para que no generen problemas a futuro.

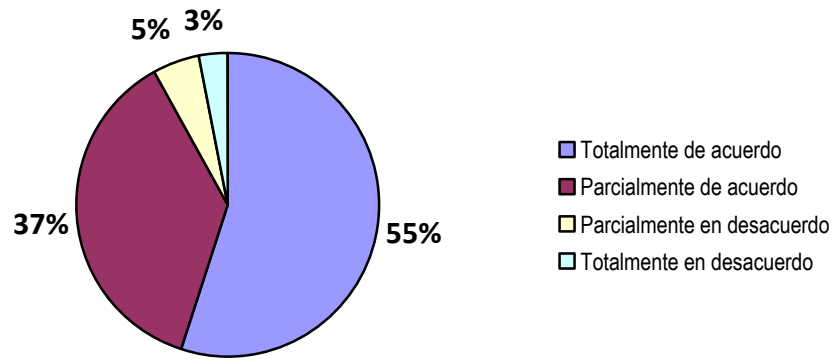
**Las autoridades de ésta organización piensan que todas las personas son flojas y que hay que controlarlas constantemente**



(Figura 16)

Vemos que un 15% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que las autoridades piensan que las personas son flojas y que hay que controlarlas constantemente, 23% parcialmente de acuerdo, 37% en desacuerdo y 25% totalmente en desacuerdo, esto quiere decir que los funcionarios, en este caso, el presidente municipal, les dan libertad en sus actividades, ya que estos son responsables y cumplen con sus tareas.

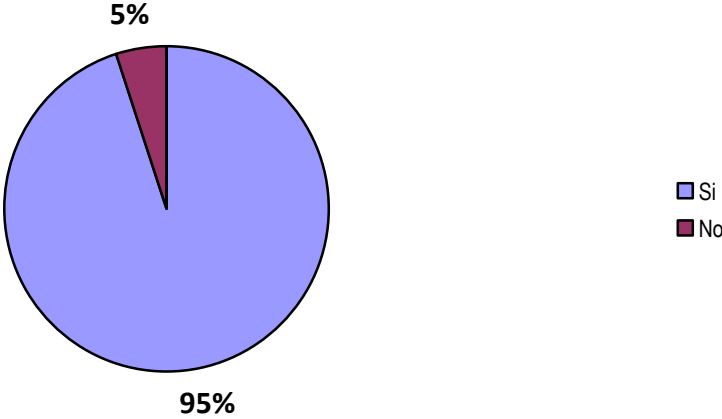
### Conozco y entiendo la visión y la misión de la organización



(Figura 17)

La mayoría está totalmente de acuerdo (55%) en conocer y entender la visión y misión del Ayuntamiento, 37% está parcialmente de acuerdo, 5% parcialmente en desacuerdo y 3% totalmente en desacuerdo, lo cual indica que el corazón ideológico de la organización es comunicado a sus públicos, gracias a ello, a nivel general se conocen aspectos básicos como son compromisos actuales y a futuro, así como sus principales valores, de tal manera que se tiene un sistema congruente, coherente y consistente con su corazón ideológico.

**Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento**

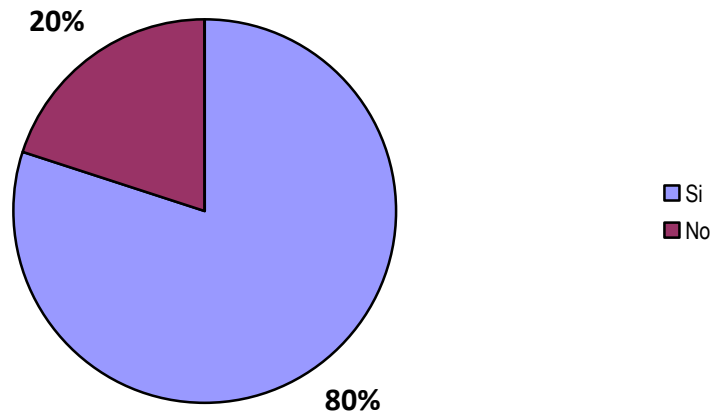


(Figura 18)

Respecto a este punto, los encuestados, en un 95% respondieron conocer los objetivos de su departamento, lo cual quiere decir, que tienen definidas las principales tareas en las que basan su trabajo diario y sólo un 5% no los tiene claros. Lo anterior permite que haya una eficacia organizativa, ya que cada miembro conoce sus responsabilidades, para trabajar de una manera más homogénea posible, permitiendo conducir el área para que pueda cumplir cabalmente.



## Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización

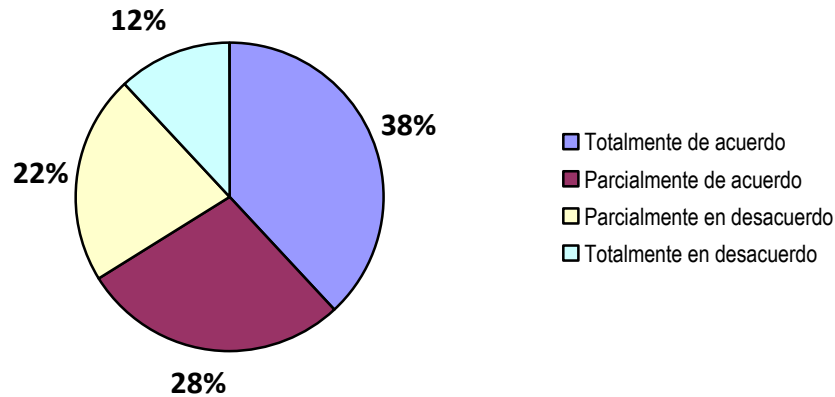


(Figura 19)

En la presente gráfica podemos observar que el 80% está satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de la organización, en este caso, con el Plan de Desarrollo Municipal, pues en él se plasman las acciones que se emprenden en la Administración actual y sólo el 20% no lo está. Desde esta perspectiva, podemos concluir que el personal, trabaja sobre parámetros definidos por cada Dirección.

## SECCIÓN B.

### La motivación es muy baja o no existe

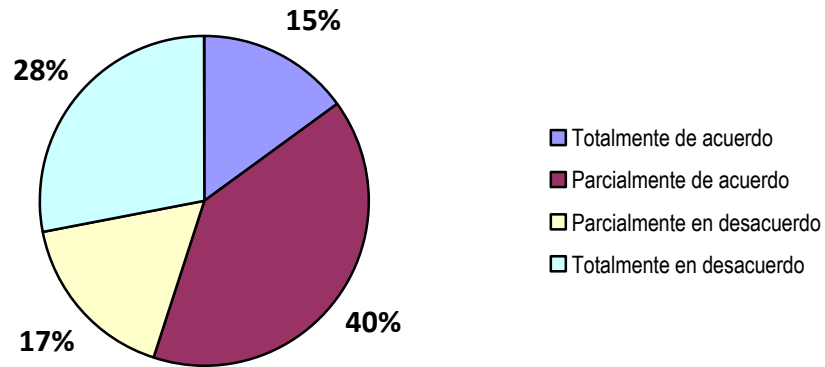


(Figura 20)

Referente a la motivación, 38% estuvo totalmente de acuerdo, en que es muy baja o no existe, 28% parcialmente, 22% parcialmente en desacuerdo y 12% totalmente en desacuerdo, lo cual indica que la motivación no es un factor importante en la organización, pues no hay reconocimiento del trabajo del personal, no se toman en cuenta deseos, necesidades o anhelos, lo que provoca que simplemente se trabaje en cosas específicas, sin que los trabajadores sean incitados a aportar algo a la organización.

Tomando como referencia la teoría de necesidades de Maslow, no se incita a los empleados para que produzcan trabajos de alta calidad puede ser un medio para autorrealizarse y en otros casos no se producen ideas creativas y útiles que ayuden a la organización a obtener mejores resultados.

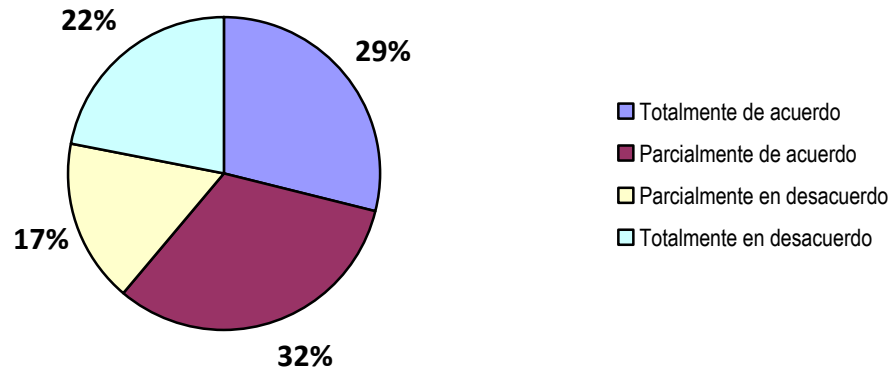
### No existe relación, amistad o apoyo



(Figura 21)

En lo que refiere a que no existe relación, amistad o apoyo, el 15% está totalmente de acuerdo, el 40% parcialmente de acuerdo, el 17% parcialmente en desacuerdo y el 28% totalmente en desacuerdo, lo que indica que en su mayoría opinan que no existen relaciones tan cercanas entre sus miembros, lo que impide que el trabajo en equipo sea fácil, provocando un clima laboral negativo, sin embargo, hay que recordar que es indispensable establezcan relaciones benéficas para no causar problemáticas tanto al interior como al exterior.

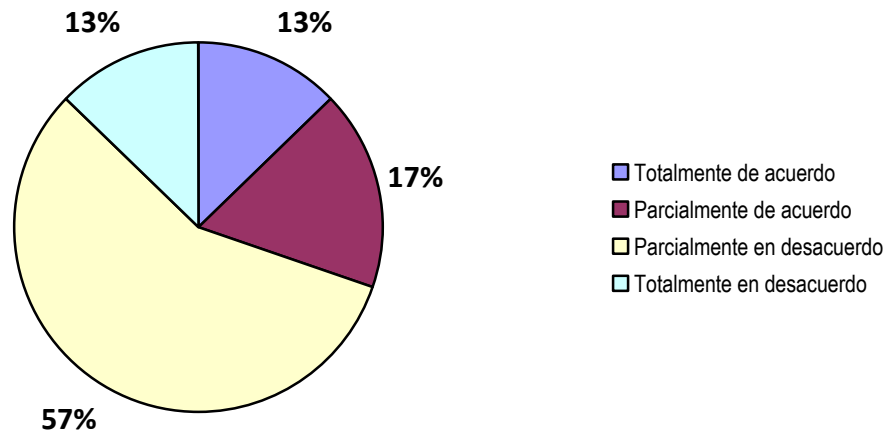
## La mayoría de los trabajadores de ésta organización tienen la camiseta bien puesta



(Figura 22)

En este rubro, 29% opinan que la mayoría de los trabajadores tienen la camiseta bien puesta, 32% están parcialmente de acuerdo, 17% parcialmente en desacuerdo y 22% totalmente en desacuerdo, lo anterior quiere decir que el compromiso hacia la organización es bajo, ya que no se cumple con la frase coloquial de la “camiseta bien puesta”, lo anterior puede recaer en un bajo compromiso de sus miembros.

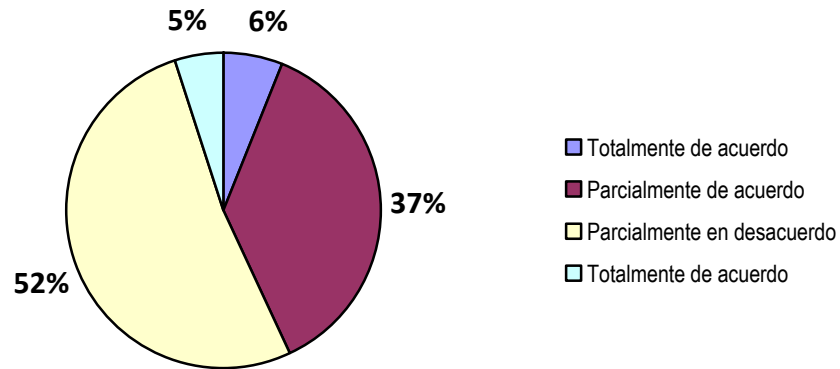
### A los miembros de ésta organización sólo les interesa el sueldo



(Figura 23)

A los miembros de esta organización sólo les interesa el sueldo, 52% respondieron estar totalmente de acuerdo, 19% parcialmente de acuerdo, 17% parcialmente en desacuerdo y 12% totalmente en desacuerdo, lo que indica que simplemente les interesa el beneficio económico, por lo cual solamente cumplen con sus obligaciones sin aportar nada más a la institución.

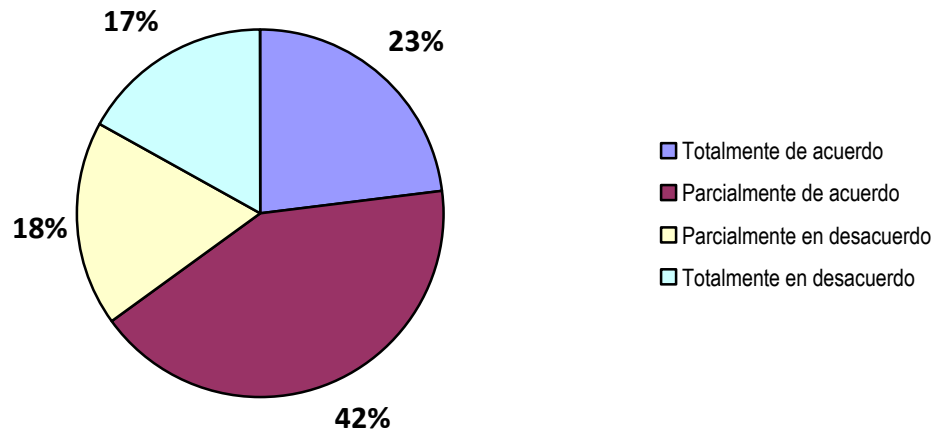
### En la gerencia a la que pertenezco existe un excelente clima de trabajo



(Figura 24)

El clima laboral en el Ayuntamiento, es considerado por sus trabajadores, en un 6% excelente, 37% está parcialmente de acuerdo, 52% parcialmente en desacuerdo y 5% totalmente en desacuerdo, por lo cual se puede decir que no cumple con las condiciones adecuadas, un aspecto de suma importancia que todas las organizaciones deben crear, ya que influye de manera positiva o negativa en el desempeño del trabajador.

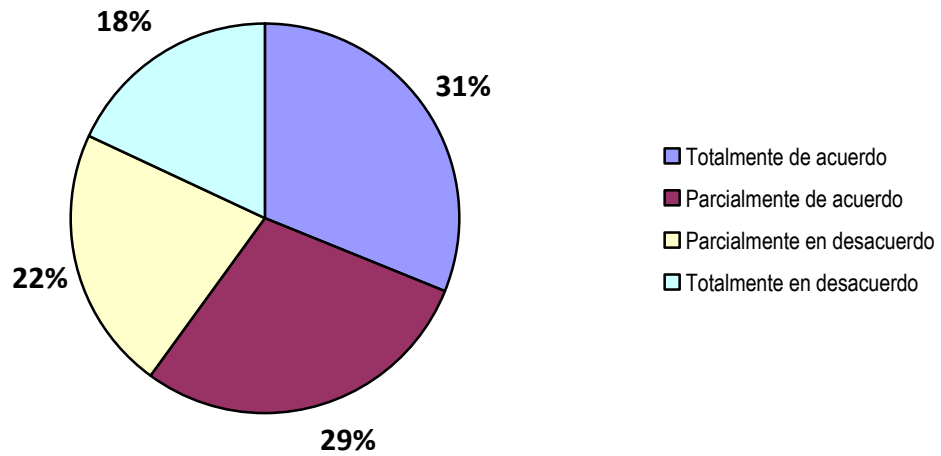
### No importa si hago bien las cosas, porque nadie me lo reconoce



(Figura 25)

Vemos que 23% de los empleados indican que no importa si hacen bien las cosas, porque nadie las reconoce, 42% está parcialmente de acuerdo, 18% parcialmente desacuerdo y 17% totalmente desacuerdo, lo cual indica que no existen mecanismos de reconocimiento al personal.

**En ésta organización se requiere realizar muchos trámites inútiles para llevar a cabo el trabajo**

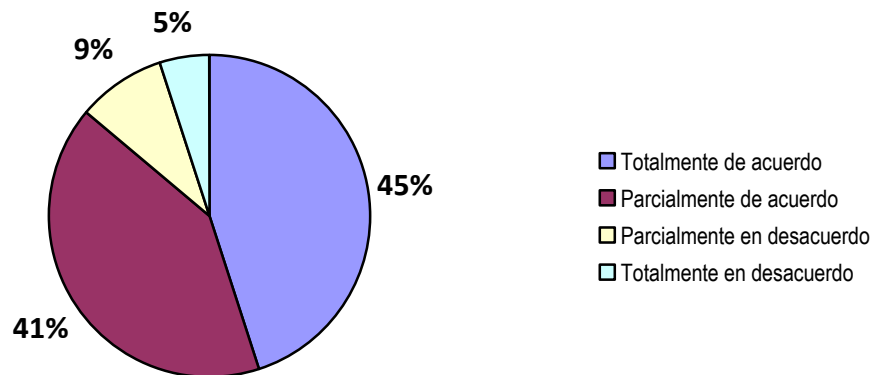


(Figura 26)

Para llevar a cabo el trabajo se requiere muchos trámites inútiles, respecto a ello, 31% estuvo totalmente de acuerdo, 29% parcialmente de acuerdo, 22% parcialmente en desacuerdo y 18% totalmente en desacuerdo, esto quiere decir que es difícil llevar a cabo actividades y los procesos son tardados e ineficientes.



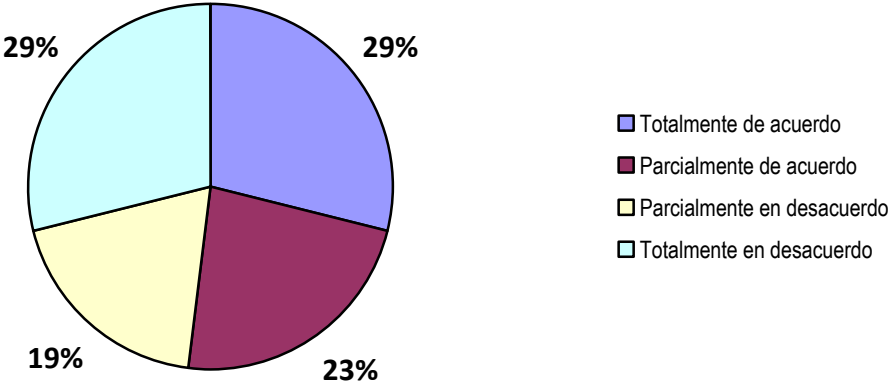
**En ésta organización es posible realizar el trabajo de una manera innovadora que mejores los resultados obtenidos**



(Figura 27)

En la presente gráfica se puede observar que a pesar de que las jefaturas den los lineamientos generales para realizar el trabajo, se le permite a los trabajadores ser innovadores para mejores resultados, respecto a ello, 45% estuvo totalmente de acuerdo, 41% parcialmente de acuerdo, 9% parcialmente en desacuerdo y 5% totalmente en desacuerdo, por ello se puede incidir que los trabajadores tienen libertad de proponer y aportar hacia las metas de la organización.

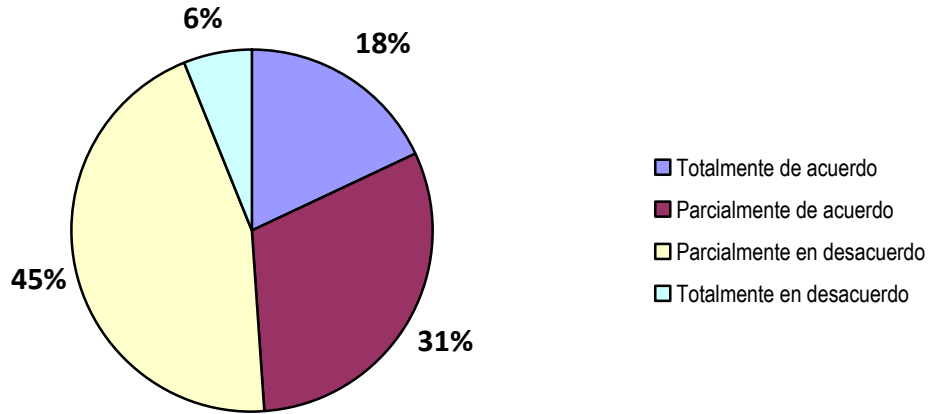
**En ésta organización la gente puede decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes**



(Figura 28)

En lo que refiere a la libertad de expresar sus opiniones, sin temor, 29% coincidió en estar totalmente de acuerdo , 23% parcialmente de acuerdo, 19% parcialmente en desacuerdo y 29% totalmente en desacuerdo y al tener resultados parecidos, podemos deducir que solo lo pueden hacer respecto a algunos temas y considerando las consecuencias que pudiera generar.

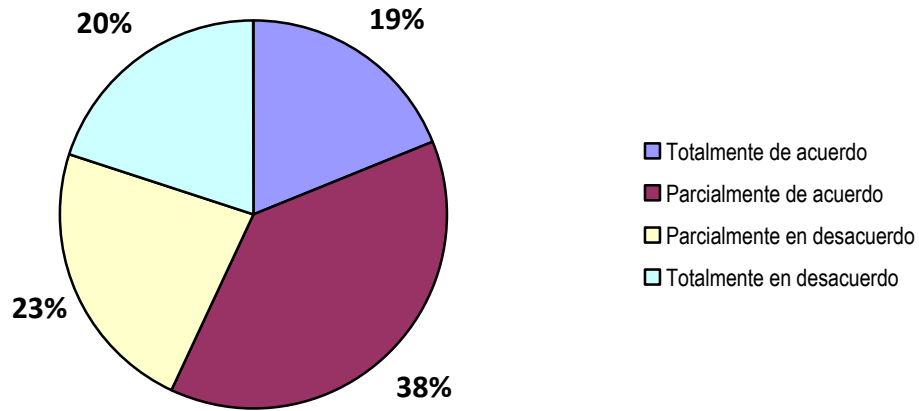
**En ésta organización la comunicación entre las diferentes áreas es fácil**



(Figura 29)

Como podemos observar, 18% de los empleados está totalmente de acuerdo en que las comunicaciones entre las áreas son fáciles, 31% parcialmente de acuerdo, 45% parcialmente en desacuerdo y 6% totalmente en desacuerdo, lo cual indica que se debe incrementar este factor.

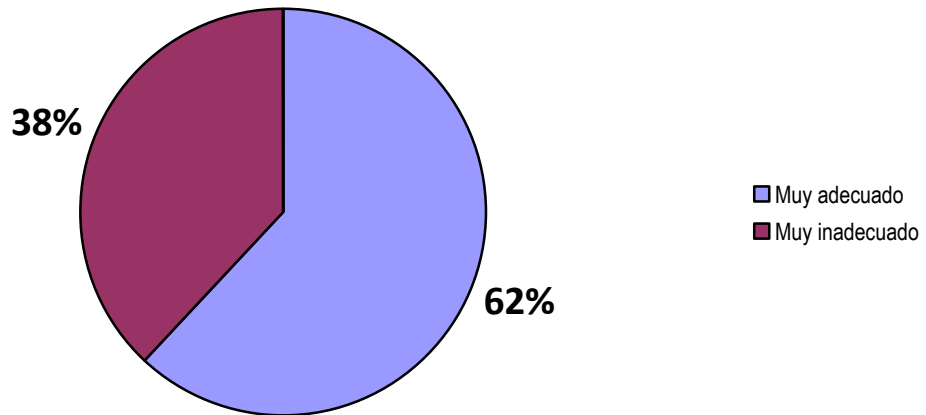
**En ésta organización los rumores casi son siempre más creíbles que la información oficial**



(Figura 30)

Respecto a los rumores, 19% opinó estar totalmente de acuerdo en que son más creíbles que la información oficial, 38% parcialmente de acuerdo, 23% parcialmente en desacuerdo y 20% totalmente en desacuerdo, lo cual quiere decir que existen diversas situaciones en las cuales se desencadenan una serie de interpretaciones acerca de algún tema, puede ser de forma positiva y negativa, los cuales muchas veces surgen cuando la información es escasa, no se tiene el mensaje completo, entre otras cuestiones. Un aspecto de suma importancia, el cual se debe de controlar para que no ocasione problemáticas difíciles de resolver.

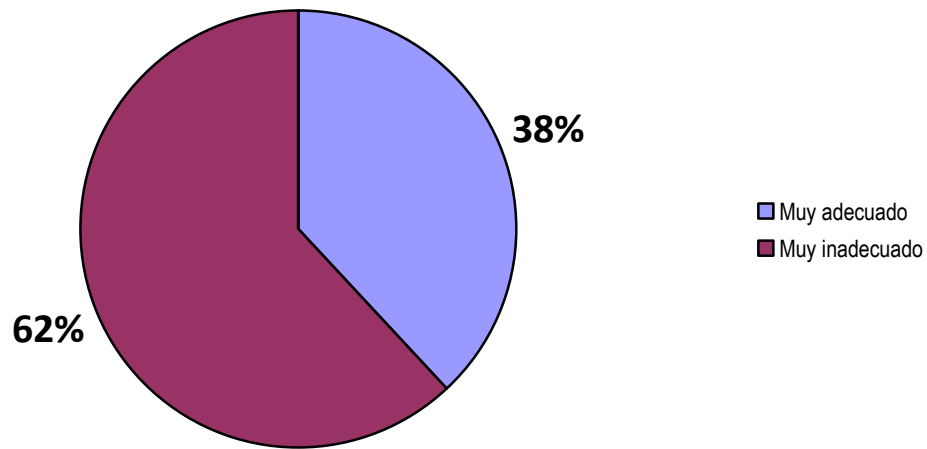
### El estilo de mando de la organización es:



(Figura 31)

A lo que refiere al estilo de mando de la organización, 62% lo considera muy adecuado y 38% muy inadecuado, lo cual indica que el personal está conforme con la forma de organización del Ayuntamiento, en cuanto a estructura política se refiere.

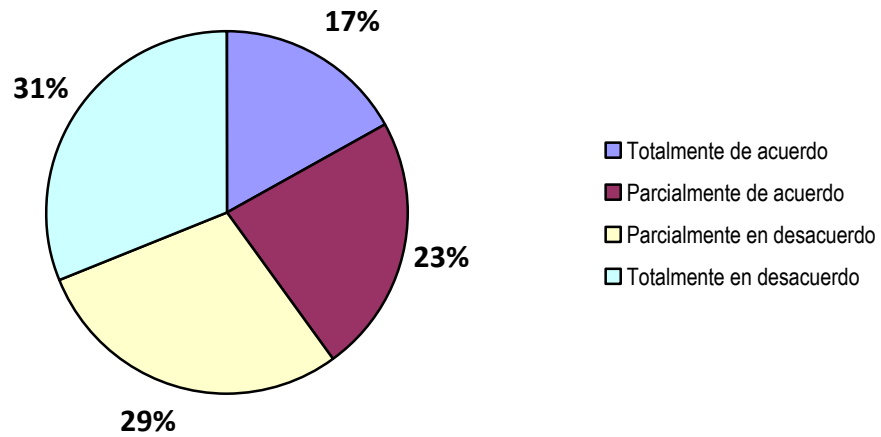
**La preparación de los jefes de ésta organización es:**



(Figura 32)

En lo que refiere a la preparación de los jefes de área, 38% indicó que es muy adecuada y un 62% muy inadecuada, lo cual quiere decir que no cuentan con la preparación profesional correcta y que al no cumplir con el perfil necesario, puede repercutir en que no se cumpla con los resultados esperados.

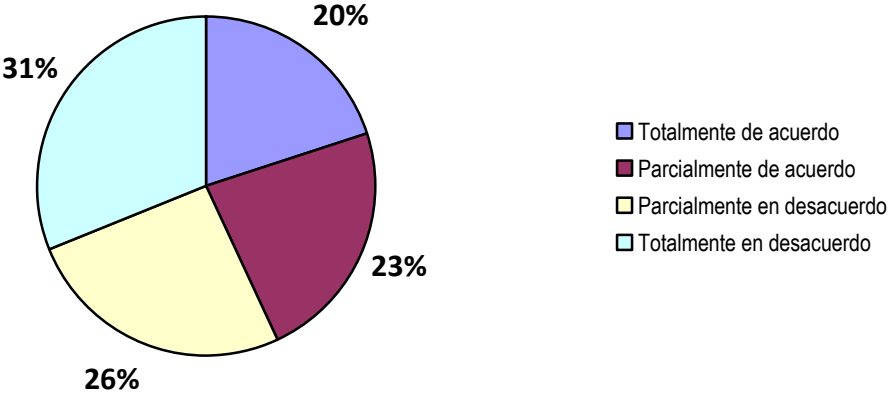
**Los líderes informales de ésta organización son mucho más respetados que los jefes formales**



(Figura 33)

Al preguntar si los líderes informales son mucho más respetados que los jefes formales, los encuestados en un 17% están totalmente de acuerdo, 23% parcialmente de acuerdo, 29% parcialmente en desacuerdo y 31% totalmente en desacuerdo, datos que indican que en un porcentaje mayor son respetados, sin embargo, si existen casos en los que sucede lo contrario.

**Hay suficientes oportunidades de carrera/mejora profesional en la organización**



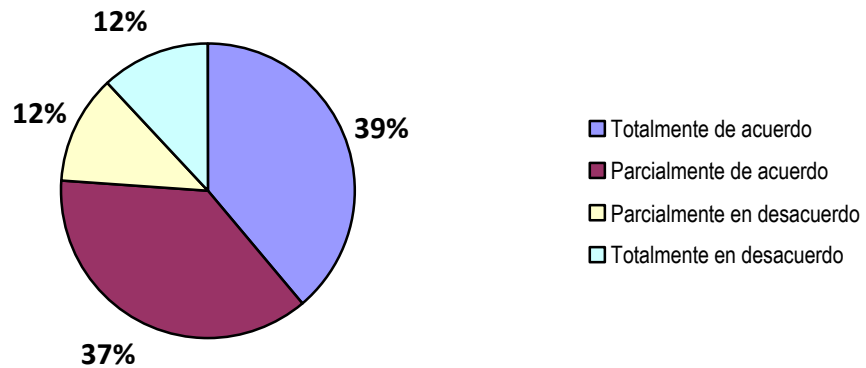
(Figura 34)

En el Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan a pesar de que existen algunos cursos de capacitación en sus diferentes áreas no son suficientes, pues los datos indican que solo 20% están totalmente de acuerdo al respecto, 23% parcialmente de acuerdo, sin embargo, 26% están parcialmente en desacuerdo y 31% totalmente en desacuerdo, lo cual refleja que la organización no incentiva a sus empleados a crecer profesionalmente.



## SECCIÓN C

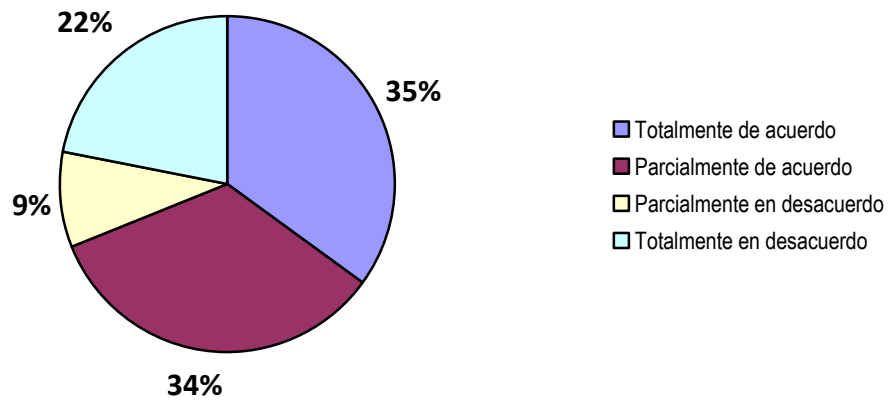
### Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información de las actividades de la organización



(Figura 35)

Los empleados del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan están totalmente de acuerdo (39%) en que reciben y/o tienen acceso a tiempo a la información de las actividades que se realizan, parcialmente de acuerdo (37%), parcialmente en desacuerdo (12%) y totalmente en desacuerdo (12%), lo cual quiere decir que están enterados al interior de las actividades que desarrollan y que se tiene un sistema adecuado para hacer llegar la información, sin embargo, no siempre se cumple con el objetivo deseado.

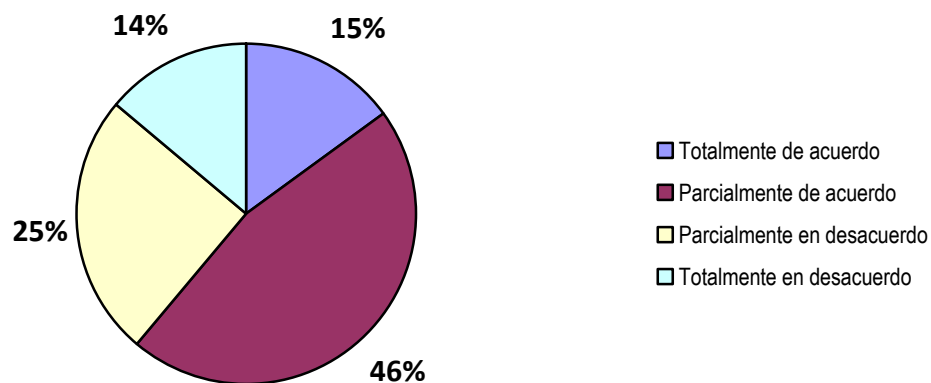
### El medio (revista, boletín, cartelera) es una buena fuente de información



(Figura 36)

Al interior de la organización los medios con los que cuentan actualmente son una buena fuente de información, 35% está totalmente de acuerdo y 34% parcialmente de acuerdo, debido a que informan a los empleados sobre las medidas tomadas en la organización y el desarrollo de las mismas, sin embargo, 9% indican estar parcialmente en desacuerdo y 22% totalmente en desacuerdo, esto debido a que las inserciones en algunos periódicos no llegan a todos, la cartelera se encuentra en un lugar poco visible o no son utilizados de manera adecuada.

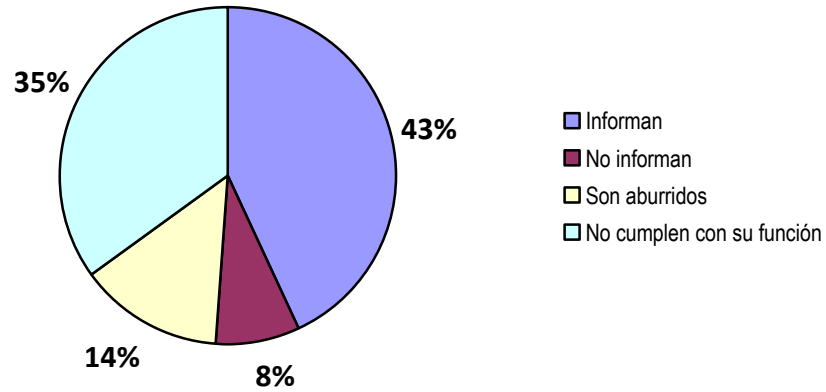
### Los medios de comunicación que utiliza en la organización son adecuados



(Figura 37)

En este caso se puede observar que 15% está totalmente de acuerdo en que los medios de comunicación con los que cuentan actualmente son adecuados, el 46% está parcialmente de acuerdo, el 25% parcialmente en desacuerdo y el 14% totalmente en desacuerdo, esto quiere decir que aunque los medios podrían ser considerados una buena fuente de información, no satisfacen de manera adecuada las necesidades comunicativas.

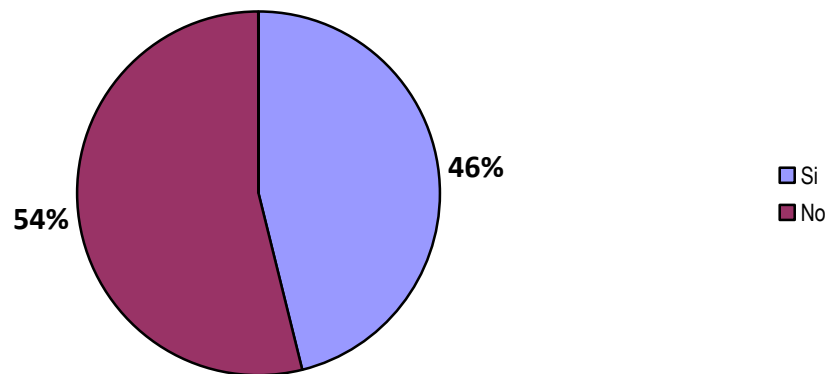
### Considera que los medios de comunicación interna



(Figura 38)

Los medios de comunicación interna al ser planificados y tener un objetivo específico, permiten generar lazos de confianza entre sus empleados, además a mantener una buena comprensión entre la organización y sus audiencias. En el caso de San Juan Teotihuacan, los medios internos son considerados por su personal, como informativos en un 43%, 8% indican que no informan, 14% que son aburridos y 35% que no cumplen con su función, lo cual quiere decir que necesitan mejorarlos o crear los medios idóneos para el buen desempeño de sus tareas.

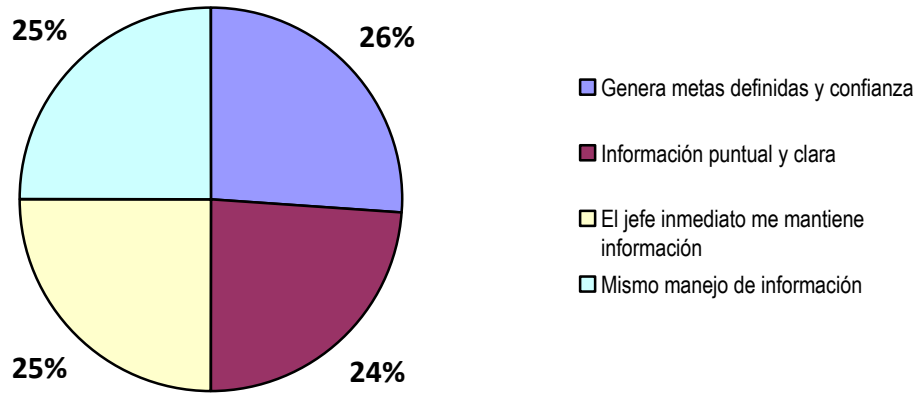
**La comunicación interna me permite estar informado/a para el logro de mis objetivos personales y laborales**



(Figura 39)

Respecto a si la comunicación interna permite estar informada para el logro de los objetivos personales y laborales, los encuestados respondieron si (46%) y no (54%), lo cual quiere decir que en su mayoría no satisfacen las necesidades comunicativas de los empleados.

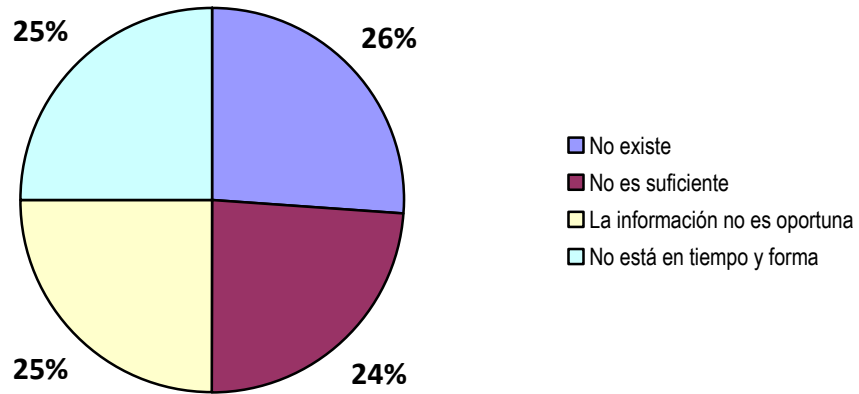
### Los que respondieron si:



(Figura 40)

Los que tuvieron una respuesta afirmativa, fue por razones como: genera metas definidas y de confianza, tienen información clara y puntual, el jefe inmediato los mantiene informados, además del mismo manejo de información, aspectos positivos que ayudan a que se logre transmitir el cometido, además sirve para que la gente trabaje bajo una misma línea, lo cual permite generar lazos de confianza y el cumplimiento de metas organizacionales.

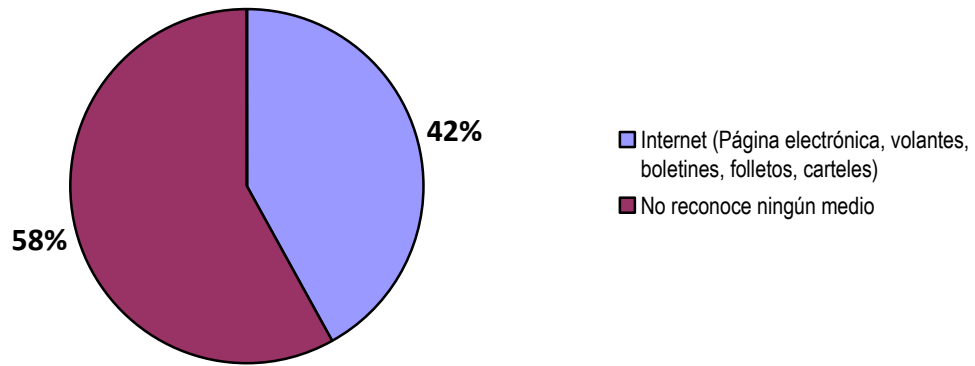
### Los que respondieron no:



(Figura 41)

Los que respondieron negativamente, fue en porcentajes similares por cuestiones como no existe (26%), no es suficiente (24%), la información no es oportuna (25%) y no está en tiempo y forma (25%), por lo tanto, podemos afirmar que a pesar de que se cuenta con algunos medios, no cubren las necesidades en su totalidad, provocando que estos no sean reconocidos o se califiquen como inadecuados, generando brechas comunicativas en la organización.

### Qué medios de comunicación externa reconoce

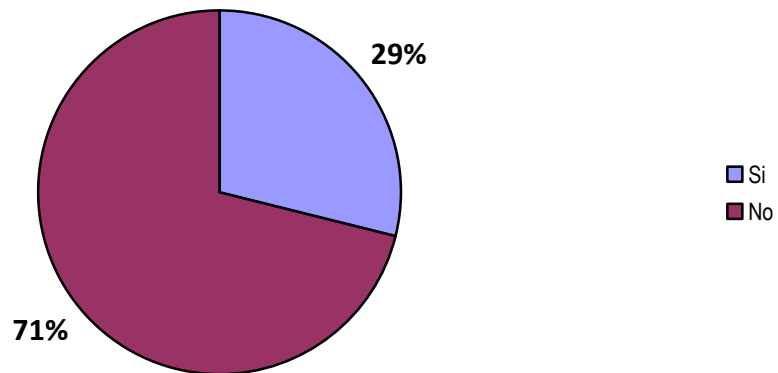


(Figura 42)

La página electrónica, volantes, boletines, folletos y carteles, fueron los medios reconocidos por los miembros de la organización (42%), sin embargo, en un porcentaje mayor indicaron no reconocer ninguno, lo cual quiere decir que no se cuenta con un flujo adecuado para proyectar una imagen óptima.



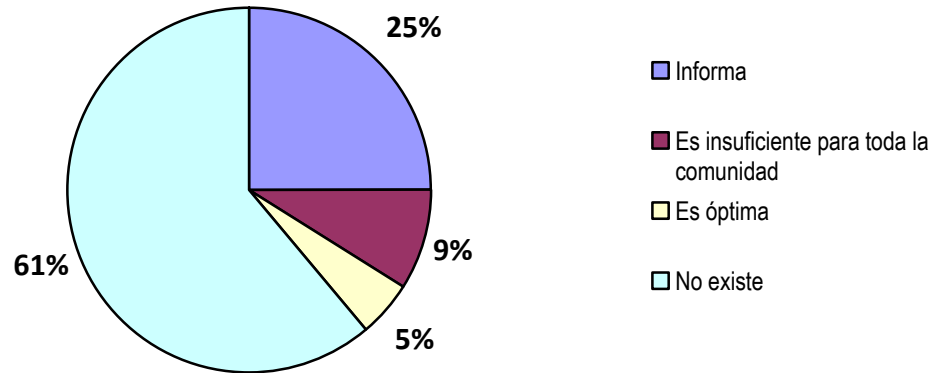
**¿Cree que los medios que se utilizan para comunicarse al exterior realmente cumplen con su función?**



(Figura 43)

En lo que refiere a si los medios externos, 29% estuvo de acuerdo en que cumplen con su función y el 71% respondió que no, por lo tanto, afirmaremos que este flujo al exterior no es óptimo, ya que no existe una estrategia capaz de crear, mantener o mejorar los lazos de confianza entre gobernados-gobernantes, así como proyectar una imagen favorable tanto del Ayuntamiento como de sus principales funcionarios.

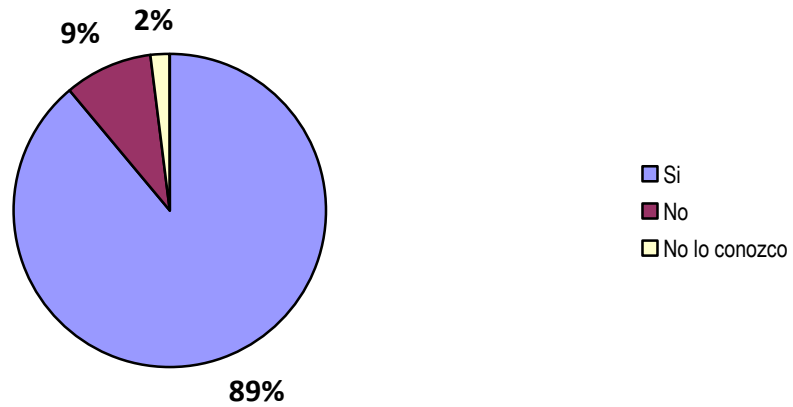
### Considera que la comunicación externa:



(Figura 44)

En el presente cuestionamiento, 25% opinó que los medios externos informan, 9% indicó que son insuficientes para toda la comunidad, 5% que es óptima y 61% señaló que no existe, sin embargo, podemos afirmar que no es adecuada, debido a que las actividades que emprenden no han sido capaces de integrar a la comunidad a los objetivos de la organización, lo cual repercute en poca credibilidad y en una opinión pública negativa.

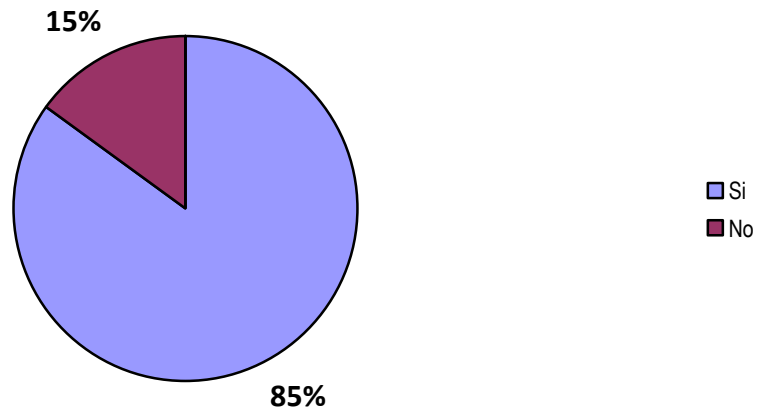
### ¿Te gusta el logotipo de tu organización?



(Figura 45)

El logotipo del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan le gusta a un 89%, a un 9% no y sólo 2% no lo conoce, esto indica que es de fácil reconocimiento y notoriedad en sus diferentes públicos, sin embargo, a pesar que se encuentra internalizado en la organización no se encuentra formalizado, es decir, no cuenta con Manual de identidad, el cual contiene desde elementos simples de identidad hasta las técnicas de aplicación.

### Utilizas papelería con el logotipo o colores de la organización

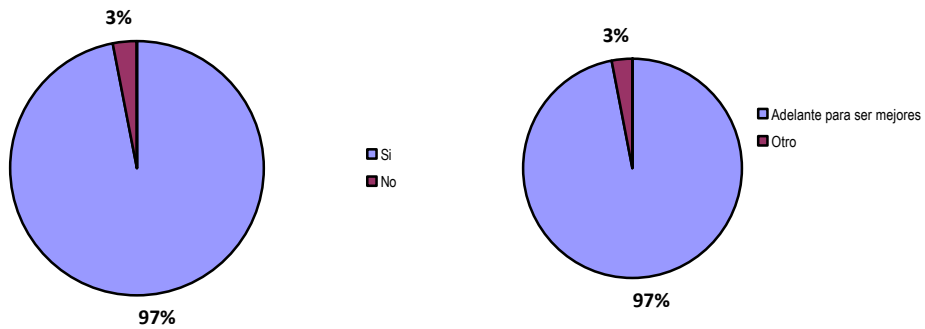


(Figura 46)

Aquí podemos observar que el 85% de los encuestados utiliza el logotipo o colores de la organización en su papelería, sólo el 15% no lo hace, cabe destacar que al ser una institución pública se vuelve un aspecto de relevancia y de uso cotidiano.

¿Tienen alguna frase que los identifique en el trabajo?

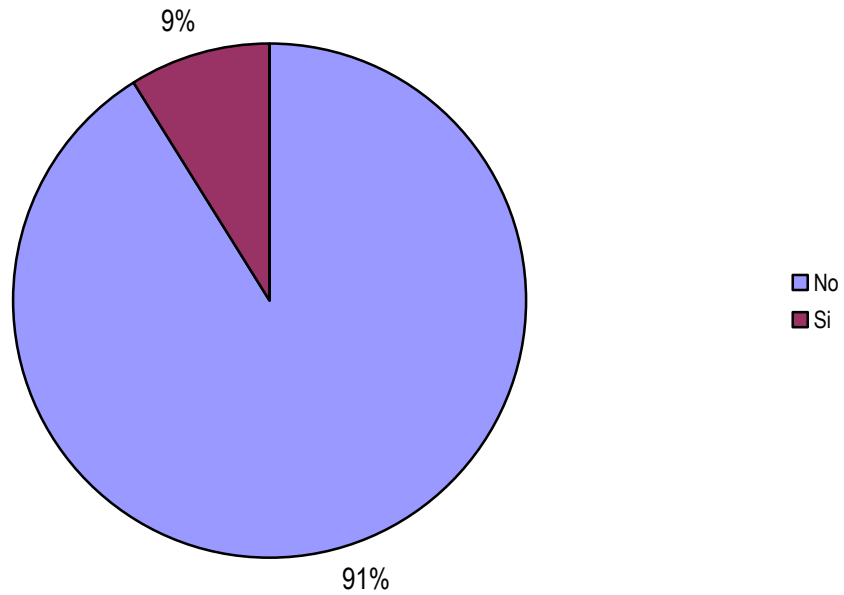
¿Cuál?



(Figura 47)

Vemos que 97% de los empleados reconocen la frase Adelante para ser mejores, con la cual identifican su trabajo y se tiene internalizada dentro de la Institución.

### Se proporcionan incentivos cuando haces bien las cosas



(Figura 48)

El 9% de los empleados opina que la organización da incentivos cuando hacen las cosas bien y 91% contestó que no, datos que revelan que no existen estímulos para los trabajadores, sin embargo, hay que recordar que es necesario que se eleve y motive al personal para que su desempeño sea mayor, pues sólo así las actividades estarán enfocadas en metas, además se impulsará el trabajo en equipo, ya que es una manera de distribuir el éxito entre todos.

### 4.3 FODA

Para la interpretación de los resultados que se obtuvieron en la encuesta anterior se utilizará la técnica denominada FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), una herramienta que permite determinar las posibilidades reales que tiene la organización para lograr los objetivos que se había fijado, <sup>136</sup> igualmente los representantes podrán tomar conciencia sobre los obstáculos que deberán afrontar para explotar con mayor eficacia los factores positivos y neutralizar o eliminar los negativos.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El Ayuntamiento, es la única institución encargada de administrar el municipio de San Juan Teotihuacan, lo cual quiere decir que no tiene ninguna competencia directa.</li> <li>➤ Autonomía para distribuir recursos económicos</li> <li>➤ A nivel general la estructura está formalizada (puestos y funciones claramente definidos)</li> <li>➤ Los empleados conocen y entienden la misión, visión y objetivos</li> <li>➤ Tienen la camiseta puesta, es decir, están de acuerdo con las directrices estratégicas de la organización</li> <li>➤ Libertad de realizar el trabajo de manera innovadora</li> <li>➤ Los líderes formales son reconocidos en la organización</li> <li>➤ Los empleados reciben y tienen acceso a tiempo a la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estructura mecanicista, no se le da la importancia debida al individuo dentro de la organización, por lo que las autoridades creen necesario controlarlas constantemente.</li> <li>➤ El departamento de comunicación no cumple con las funciones de una oficina de comunicación social, ya que sólo se enfoca al diseño y fotografía</li> <li>➤ No existe un excelente clima de opinión, lo cual genera que no haya relaciones de amistad o apoyo</li> <li>➤ Al personal sólo le interesa el sueldo</li> <li>➤ La comunicación entre las áreas no es fácil</li> <li>➤ Falta de reconocimiento, cuando los empleados hacen bien las cosas</li> <li>➤ La motivación es muy baja o casi nula</li> <li>➤ No hay suficientes oportunidades de mejora profesional</li> </ul>

<sup>136</sup> Joaquín Rodríguez Valencia. *Cómo aplicar la Planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Quinta edición. Editorial Thompson. pp.148 .

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tienen una cultura organizacional estable</li> <li>➤ Medios de comunicación interna como (boletín, página electrónica, correo electrónico, periódico mural, buzón de sugerencias), sin embargo, estos pueden mejorar, ya que a pesar de que cumplen con la función de informar, no son óptimos en todos los casos</li> <li>➤ Las jefaturas dan los lineamientos generales para realizar el trabajo</li> <li>➤ La identidad visual del Ayuntamiento es reconocida e internalizada dentro del mismo</li> <li>➤ Se utiliza papelería con el logotipo del Ayuntamiento</li> <li>➤ Conocen y se identifican con la frase Adelante para ser mejores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No existen incentivos, lo que reduce la posibilidad de cumplir con mayor eficacia con los objetivos, generando problemáticas en el Ayuntamiento.</li> <li>➤ Las relaciones de amistad o con los jefes se convierten en favoritismos</li> <li>➤ Surgen rumores que a veces son más creíbles que la información oficial</li> <li>➤ No todos tienen acceso a los medios de comunicación</li> <li>➤ A pesar de que se cuenta con medios, algunos usuarios los califican como insuficientes, nulos e inoportunos, por lo tanto es necesario mejorarlos</li> <li>➤ Los medios de comunicación externa no son reconocidos ni al interior ni al exterior del Ayuntamiento, lo que existe al respecto es considerado como inadecuado</li> <li>➤ Falta de estrategias al interior y al exterior (de integración, motivación, relaciones públicas, marketing gubernamental, entre otros aspectos).</li> <li>➤ Falta de profesionalización de sus empleados, principalmente de los mandos medios y altos</li> </ul>
---	--



Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fortalecimiento y modernización de las instituciones públicas para brindar más y mejores servicios</li> <li>➤ Como servidores públicos, están obligados a mantener contacto con la ciudadanía e informar constantemente de los planes, proyectos y acciones del Gobierno Municipal, estableciendo así un puente de información entre gobernantes-gobernados</li> <li>➤ Fortalecimiento de su imagen como institución pública</li> <li>➤ Uso de medios informativos, tanto locales como regionales, e incluso de nacionales e internacionales, tales como: prensa escrita, radio, televisión e internet</li> <li>➤ Nuevas alternativas de difusión interna y externa, consideradas importantes dentro de una visión global de los procesos de comunicación que deben satisfacer necesidades informativas de toda la opinión pública y del personal de la presente administración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Su trabajo se debe basar estrictamente en lo que marca la Constitución Política de la Entidad, Ley de Hacienda Estatal, Ley Orgánica Municipal, Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y sus Municipios, Ley Estatal de Obra Pública, entre otras.</li> <li>➤ Poca credibilidad de las organizaciones de gobierno</li> <li>➤ Falta de disposición a los cambios</li> <li>➤ Burocracia</li> <li>➤ Exceso de trámites para llevar a cabo algún trámite dentro del Ayuntamiento</li> <li>➤ Dependiente de los recursos que asigne el Gobierno del Estado de México.</li> <li>➤ Condiciones económicas, políticas y sociales cambiantes</li> <li>➤ El futuro no está asegurado, ya que la administración trabaja por un período de tres años</li> <li>➤ Juego de intereses</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La comunicación interna es fundamental para desempeñar adecuadamente la externa, sobre todo si hablamos de una estructura compuesta por múltiples áreas.</li> <li>➤ Cubrir las necesidades informativas de la ciudadanía, creando espacios y recursos disponibles para todos los públicos, tanto internos como externos.</li> <li>➤ Creación de campañas y estrategias comunicativas efectivas</li> <li>➤ Planeación y programación de actividades que generen un buen clima de opinión</li> <li>➤ Fortalecer la relación entre áreas, pues de ello dependerá el trabajo y los resultados, los cuales si son adecuados tendrán beneficios a la comunidad</li> </ul>	
--	--

(Tabla 4)

#### **4.3.1 Áreas de oportunidad**

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan, se establecen las siguientes áreas de oportunidad, las cuales se agruparán en dos rubros:

##### **Comunicación interna**

- Restructuración del Departamento de Comunicación Social, con el fin de contar con una estructura óptima que permita controlar, crear y potenciar los procesos, flujos y fenómenos comunicativos, sobre todo si hablamos de una estructura compuesta por múltiples áreas.
- Planeación y programación de actividades que generen un buen clima de opinión
- Llevar a cabo una dinámica de integración, para fortalecer la relación entre áreas, pues de ello dependerá el trabajo y resultado de las diferentes áreas, que como fin último tiene el beneficio para la comunidad
- Formalizar manuales de procedimientos, inducción e imagen
- Realizar estudios permanentes de las necesidades de la población
- Creación de medios de información propios
- Formalización de manuales

##### **Comunicación externa**

- Campañas y estrategias de comunicación, con el fin de mantener contacto con la ciudadanía e informar constantemente de los planes, proyectos y acciones del Gobierno Municipal, estableciendo así un puente de información entre gobernantes-gobernados.
- Uso de medios informativos, tanto locales como regionales, e incluso nacionales e internacionales, en este caso revistas turísticas para aprovechar los atractivos turísticos del municipio
- Cubrir las necesidades informativas de la ciudadanía, creando espacios y recursos disponibles para todos los públicos, tanto internos como externos

## **CAPÍTULO 5. Áreas de oportunidad y Propuesta técnica-económica**

### **PROPUESTA 1. REESTRUCTURAR EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL DEL AYUNTAMIENTO DE SAN JUAN TEOTIHUACAN**

#### **Justificación**

La comunicación social en las instituciones públicas es una herramienta fundamental para su labor diaria, ya que permite generar políticas coherentes con los requerimientos de una sociedad con necesidades y características específicas para establecer programas adecuados que contribuyan a una opinión pública positiva.

Toda organización precisa de la comunicación porque necesita relacionarse con sus destinatarios internos y externos, para ello, elabora y difunde productos y servicios de naturaleza informativa que pretenden satisfacer demandas de información.

#### **Objetivo general**

Rediseñar el Departamento de Comunicación Social de San Juan Teotihuacan con el fin de que cumpla con su función de enlace de información, difusión y relaciones públicas, lo cual permitirá fortalecer el vínculo entre la institución y sus públicos, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades generando una opinión pública positiva.

#### **Público objetivo**

Personal del Departamento de Comunicación Social

#### **Subestrategia1 Redefinir funciones del Departamento de Comunicación Social**

- Generar información oficial y difundirla estratégicamente al interior y exterior
- Construir redes formales de comunicación, lo cual permitirá a los públicos internos y externos disponer de información veraz y confiable, para su participación y toma de decisiones
- Entablar efectivas redes internas de flujo de información, para garantizar que los datos lleguen oportunamente a la ciudadanía.
- Mantener una estrecha colaboración con todos los responsables de área de cada uno de los departamentos, con el fin de que el trabajo en conjunto permita difundir información realmente necesaria e importante para la comunidad, además del establecimiento de programas adecuados que contribuyan a una opinión pública positiva.

- Informar oportuna y verazmente las acciones implementadas por el gobierno municipal en beneficio de la sociedad.
- Implementar estrategias en materia de comunicación diseñando y desarrollando campañas publicitarias y de difusión a través de los diversos medios de comunicación, para dar a conocer acciones, avances y compromisos de gobierno para que la información generada llegue al mayor número de ciudadanos.
- Cubrir actividades y eventos del Presidente Municipal y de las autoridades que integran el Ayuntamiento, para contar con el material necesario para su difusión a través de distintos medios informativos.

## **Subestrategia 2 Creación del corazón ideológico del Departamento de Comunicación Social**

### *Misión*

Gestionar la comunicación interna, externa e imagen pública, mediante la difusión de acciones que fomenten el desarrollo de la localidad, con estrategias de comunicación, así como la previsión de situaciones de crisis y construcción de opciones para contribuir a formar una opinión pública positiva.

### *Visión*

Ser una entidad pública de enlace eficaz, oportuno y veraz entre la administración municipal y la comunidad, que promueva una nueva cultura política y de servicios, mediante el posicionamiento de una imagen sólida, definida, coherente, estableciendo un vínculo de comunicación de largo plazo que genere confianza, lealtad, satisfacción y una opinión positiva.

### *Valores*

*Responsabilidad* con los ciudadanos y con el Ayuntamiento

*Flexibilidad* y mejora continua en los procesos de comunicación

*Creatividad* en las propuestas

*Profesionalismo* en el desarrollo de proyectos

*Coherencia* en la estrategia definida

*Ética* en la implementación de las acciones

*Honestidad* para proponer, sugerir y buscar las mejores alternativas para contar con procesos, flujos y fenómenos comunicativos más eficientes

*Liderazgo* para el fortalecimiento efectivo de las relaciones humanas

*Servicio*, actitud de orientación y satisfacción de los usuarios

*Calidad*, en el quehacer cotidiano, desarrollando el potencial humano y el de la organización

### **Subestrategia 3 Diseño de la estructura del Departamento de Comunicación**

#### **Área de Comunicación interna**

Objetivo: Establecer una serie de actividades dirigidas a promover la unión entre sus miembros, pues intenta organizar las relaciones de trabajo, cohesión interna y rendimiento

Función estratégica

- Promover y realizar actividades que contribuyan a mantener un buen clima laboral.
- Reforzar el sentido de pertenencia y la identificación del personal con la *misión, visión, objetivos y valores* de la institución.
- Fortalecer los vínculos entre las distintas áreas y los equipos de trabajo

Actividades generales

- Campañas de comunicación dirigidas a conservar un buen clima laboral
- Análisis de medios, cuantitativo y cualitativo, para la toma de decisiones sobre información publicada en impresos, electrónicos, radio y televisión
- Elaboración de videos promocionales, videgrabaciones y edición del material para su entrega en DVD.
- Actualización de la página Web.
- Vinculación entre las diferentes áreas del Ayuntamiento
- Creación de Intranet, ya que es un sistema de computadoras que permite a las personas comunicarse entre sí dentro de una organización.<sup>137</sup> Este medio común entre los empleados permite otorgar la misma información para todos, lo cual hace que sea una buena forma de mantenerlos al día y disminuir así la dispersión de la misma, pues al ser formal ayudará a dar credibilidad acerca de la emisión de mensajes

---

<sup>137</sup> R. Wayne Mondy, Robert M. Noé. *Administración de recursos humanos*. México Pearson Educación, 2005 pp. 150.

## **Área de Diseño**

Objetivo: Cubrir los requerimientos de necesidades de productos de comunicación visual de las diferentes áreas del Ayuntamiento

Función estratégica

- Determinar el tipo de producto de acuerdo a necesidades específicas y el medio más idóneo para su difusión

Actividades generales

- Diseño de carteles y espectaculares para la difusión de temas estratégicos
- Elaboración de impresos: Folletos, reconocimientos, programas, trípticos, gafetes, invitaciones, boletos, para diferentes eventos
- Diseños para la página web
- Exposiciones o presentaciones
- Anuncios e inserciones para medios impresos y electrónicos

## **Área de Marketing gubernamental**

Objetivo: Investigación de mercado y estudios de opinión para garantizar la satisfacción de los ciudadanos como si estos fueran consumidores.

Función estratégica

- Determinar con precisión tendencias, hábitos de consumo, intereses, predisposición y toda la información atinente a la relación de cada segmento de mercado con la categoría del producto o servicio, lo cual permitirá emitir un mensaje claro y coherente que cree una relación mayor entre el Ayuntamiento y sus públicos lo cual facilitará el flujo comunicativo.

Actividades generales

- Generar la información acerca de los requerimientos de los ciudadanos
- Proporcionar información clara para generar canales de comunicación que consigan una relación más directa con los ciudadanos

## **Área de Comunicación externa**

Objetivo: Crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivos mediante un conjunto de actividades que logren establecer relaciones afectivas de la organización con su entorno y así promover las actividades, productos y servicios de la institución.

### **Función estratégica**

- Destacar a través de los medios de comunicación, las actividades del Ayuntamiento
- Elaborar estrategias de comunicación que permitan fortalecer el vínculo con los diferentes públicos generando opinión pública positiva

### **Actividades generales**

- Creación de medios de comunicación (revista, gaceta municipal, periódico, hoja informativa, carteles, exposiciones)
- Presencia del Ayuntamiento en medios de comunicación formales (revistas turísticas, periódicos de circulación nacional)
- Divulgación de los principales atractivos turísticos
- Promoción y presentación de diversas actividades de beneficio a la comunidad
- Relación con medios de comunicación
- Envío de boletines de prensa.
- Entrevistas, discursos y presentaciones
- Campañas de responsabilidad social (transparencia financiera, medio ambiente, apoyo a proyectos sociales)
- Manejo de redes sociales (facebook y twitter )

## **Relaciones públicas**

Objetivo: Implementar el conjunto de estrategias de relaciones públicas para una comprensión mutua entre gobernantes-gobernados, por medio de instrumentos orientados a informar a la ciudadanía, persuadirla e integrarla para acrecentar la confianza, el apoyo y la aprobación de los actos realizados por la institución gubernamental, lo cual contribuirá al logro de su máxima competencia y eficacia.



### Función estratégica

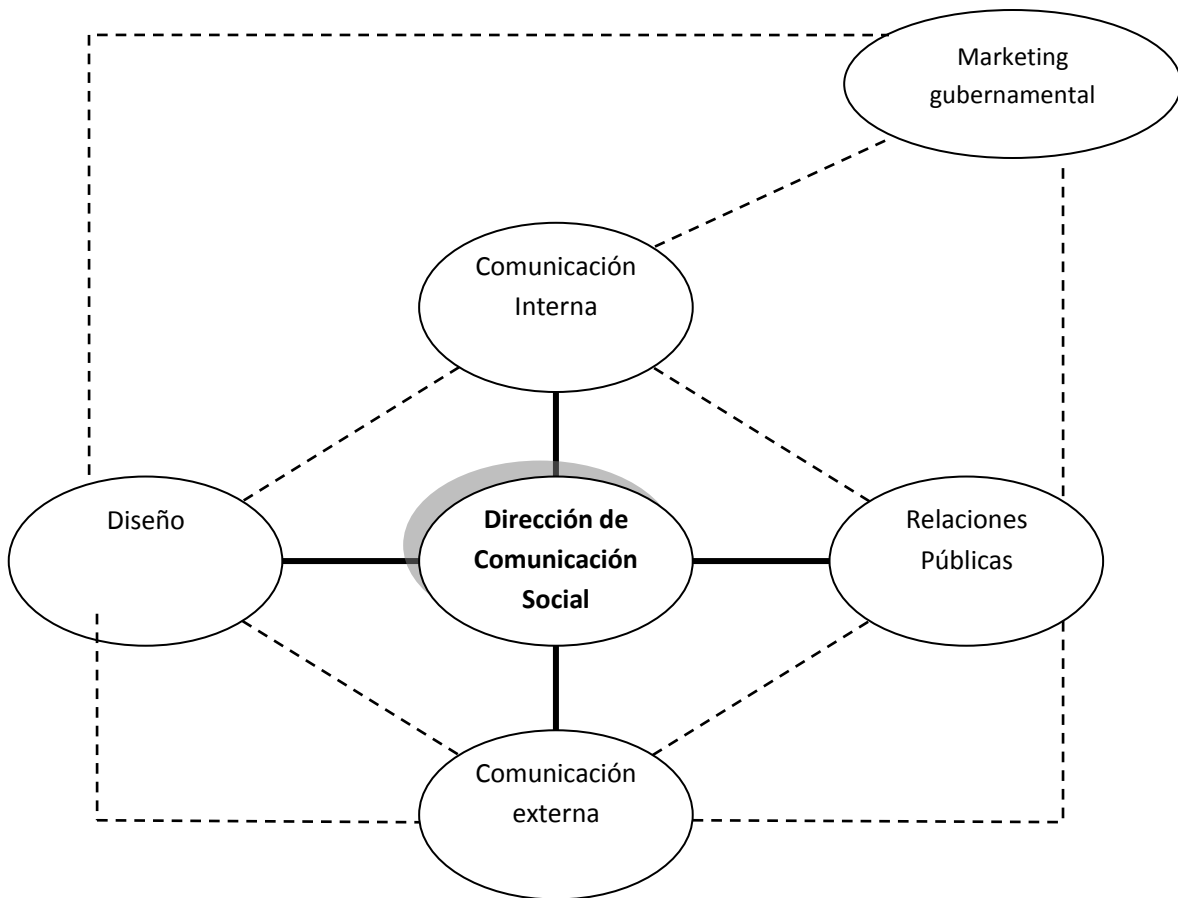
- Evaluar actitudes, identificar las estrategias y procedimientos de un individuo u organización frente al interés público
- Planificar y ejecutar un programa de acción con el fin de conseguir la comprensión y aceptación pública
- Crear y mantener una comunicación adecuada y productiva con públicos determinados.

### Actividades generales

- Implementar estrategias y campañas de comunicación, relaciones con la comunidad, autoridades locales y usuarios
- Comunicación de crisis ante una respuesta negativa de la comunidad a alguna acción del Ayuntamiento
- Lobby y relaciones institucionales (contactos institucionales, seguimiento de iniciativas de ley)
- Mecenazgo, cabildeo y publicidad institucional
- Planificar y ejecutar las estrategias que mejor respondan a los requerimientos de la audiencia mediante una evaluación constante para comprobar el grado de comprensión que se ha adquirido.
- Crear programas, planes e instrumentos estructurados que se ajusten al interés público y al comportamiento tanto organizacional y personal, esto mediante líneas de comunicación que permitan la aceptación y cooperación entre gobernante-gobernados.
- Anticipar, analizar e interpretar la opinión pública y conocer el impacto en sentido positivo o negativo de su plan de gobierno de tal manera que sepan cómo, para qué, cuándo, dónde y por qué comunicarse y de igual manera comprobar el grado de interacción con su público.
- Coordinar las actividades y además capacitar a los funcionarios para consolidar una comunicación óptima que les permita mantener la fluidez del intercambio de opinión, en donde su estrategia ayude a satisfacer las principales demandas de los ciudadanos aumentando la aceptación pública
- Vinculación con diversas instituciones para realizar trabajos conjuntos por ejemplo con universidades o empresas

#### Subestrategia 4 Nuevo organigrama

En el presente organigrama se puede observar la interrelación que debe existir entre los departamentos de la Dirección de Comunicación Social, se propone una relación más cercana entre el área de comunicación interna, diseño, comunicación externa y relaciones públicas, sin embargo, es necesario que tengan metas específicas comunes, conozcan el trabajo de cada una para poder realizar sus funciones de manera adecuada. Es importante destacar que el área de marketing gubernamental estará en constante interacción con todas las áreas.



(Figura 49)

138

<sup>138</sup> Martínez Olvera Yoselin. Elaboración propia del organigrama.

En el presente organigrama de la Dirección de Comunicación Social se puede observar la estructura formal del departamento, que muestra la unidad organizativa en la parte central, la cual se compone de cuatro áreas: comunicación interna y externa, relaciones públicas y diseño, además una quinta área (marketing gubernamental), que se encuentra interconectada con todas las áreas, pues es la encargada de brindar información para la realización de sus actividades.

La comunicación fluye horizontalmente, ya que se da entre personas de iguales o similares niveles organizacionales y diagonalmente ya que involucra a personas de diferentes niveles.

Es importante mencionar, que un organigrama formal permite que haya un intercambio de mensajes, para que trabajen bajo una misma lógica de desempeño que permita cumplir con las metas establecidas, además control, coordinación, solución de problemas, así como productos de comunicación eficientes.

## **PROPUESTA 2. DINÁMICA DE INTEGRACIÓN**

### **Justificación**

En general, en el Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan no existen relaciones de amistad o apoyo, lo cual provoca un clima laboral negativo, ya que no se fomenta el trabajo en equipo y por lo tanto el compromiso hacia los objetivos organizacionales es bajo.

Cabe destacar, que la comunicación entre los departamentos no es fácil, debido a que se manifiestan diversas situaciones como favoritismos e intereses que provocan una relación tensa en el trabajo. Por lo tanto, una adecuada integración entre los empleados será un factor de motivación.

### **Objetivo general de comunicación**

Integrar a los empleados del Ayuntamiento para generar un clima laboral positivo, donde haya satisfacción de expectativas, compromiso organizacional, buen desempeño de sus actividades, para adecuar las circunstancias a necesidades individuales y así se trabaje en conjunto a partir de acciones que permitan garantizar el éxito de la Institución.

### **Objetivos particulares de comunicación:**

- Reconocer el trabajo de los empleados y dar compensaciones justas por el mismo
- Propiciar el sentido de pertenencia de los empleados hacia el Ayuntamiento
- Fomentar el trabajo en equipo
- Lograr desarrollar un clima organizacional óptimo para las actividades laborales
- Prevenir conflictos futuros provocados por el ambiente actual
- Optimizar el trabajo de cada uno de los empleados para ofrecer un servicio de mejor calidad, lo cual repercuta a una imagen de la organización fuerte

### **Función estratégica**

- Organización de un evento, donde se realice una dinámica de integración entre los empleados del Ayuntamiento con el fin de fortalecer los vínculos entre sus miembros y así favorecer el trabajo en equipo.
- Reconocer el trabajo de cada una de las direcciones y de los individuos

### **Público objetivo**

Personal de todas las direcciones del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan

### **Mensajes claves, que serán transmitidos durante el evento**

- El Ayuntamiento, clave para el progreso social
- Nuestras acciones, generan beneficio a nuestra comunidad
- Objetivos comunes, logro de metas y resultados óptimos
- Igualdad de circunstancias, trabajo en equipo y buen desempeño laboral, éxito de nuestra Institución

### **Slogan**

Esfuerzo y dedicación, base de nuestros resultados

### **Táctica 1. Diseño de invitación**

Contenido:

Nombre del invitado

Nombre del evento: Esfuerzo y dedicación, base de nuestros resultados

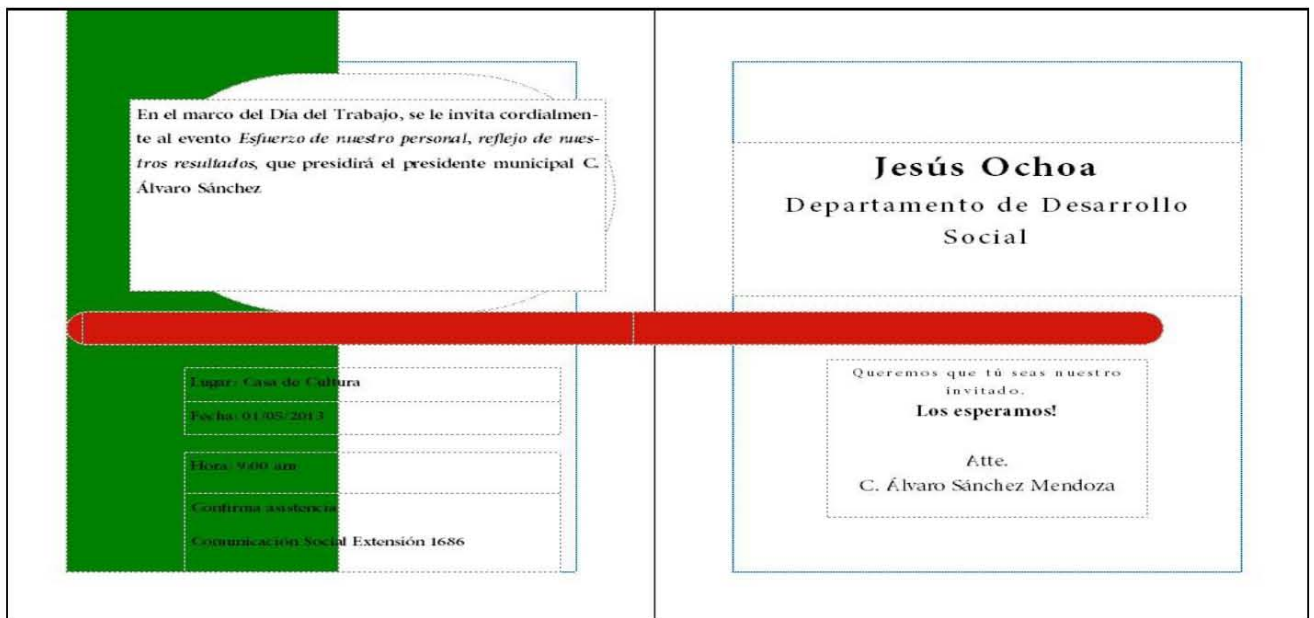
Mensaje: En el marco del Día del Trabajo, se le invita cordialmente al evento *Esfuerzo de nuestro personal, reflejo de nuestros resultados*, que presidirá el presidente municipal C. Álvaro Sánchez

Lugar: Casa de Cultura

Fecha: 1 de mayo 2013

Hora: 9:00 am

## PRODUCTOS FINALES



139

(Figura 50)

<sup>139</sup> Ejemplo de invitación, como herramienta de comunicación en la dinámica de integración. (Producto final).

## Táctica 2: Programa

En este se indicarán las actividades y horarios del evento, lo cual permitirá una mejor organización:

Se incluirán los siguientes aspectos: Bienvenida del presidente, Desayuno, Presentación de resultados por Dirección, Dinámica de integración, Entrega de reconocimientos, Despedida

**Feliz día del Trabajo**

**Esfuerzo y dedicación, base de nuestros resultados**

**Programa**

Recepción 9:00– 9:30

Mensaje del C. Alvaro Sánchez Mendoza, presidente municipal 9:30-10:00

Desayuno 10:00-11:30

Descanso de 15 minutos

Presentación de resultados 11:45

Dinámica de integración 11:45– 12:45

Entrega de reconocimientos 12:45-13:45

Agradecimientos 13:45-14:00

Cuadro de texto

(Figura 51)

<sup>140</sup> Ejemplo de programa, como herramienta de comunicación en la dinámica de integración. (Producto final).

### Táctica 3 Presentación de resultados

Se presentarán resultados de cada una de las direcciones, mediante una presentación de power point, donde participen personal de cada una de las áreas.

Diapositiva 1

**FELIZ DIA  
DEL  
TRABAJO**

**ESFUERZO Y DEDICACIÓN,  
BASE DE NUESTROS  
RESULTADOS**



Teotihuacan  
Municipio para Ser Mejor

Diapositiva 2

**DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS**

- Pavimentación de las calles Río Grande, El Triunfo, Av. Hank González, 12 de octubre y Francisco Villa
- Red de drenaje en Pirámides Purificación
- Construcción de Aula en la Primaria “Doctor Héctor Pérez Martínez”
- Biblioteca Escuela Secundaria “Felipe Carrillo Puerto”



**Diapositiva 3**

**DIRECCIÓN DE ECOLOGÍA**

- Programa Revive Teotihuacan”
- Reforestación de 10 km de áreas verdes
- “Plantación del Árbol Bicentenario”
- “Programa de cosecha de Aguas Pluviales para el suministro y almacenamiento



**Diapositiva 4**

**DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL**

- Programa de Cuaresma “Abasto Social en Ayuda a tu Economía”
- Programa de Apoyo al Fortalecimiento de Instancias Municipales de la Juventud
- Programa de Ampliación de Red (electrificaciones)
- Programa Mujeres Trabajadoras Comprometidas



**Diapositiva 5**

**DIRECCIÓN DE CULTURA**

- Ciclos de cine
- Conferencias
- Muestras culturales
- Festival Internacional de la Obsidiana
- Ferias de la creatividad
- Costumbres y tradiciones



141

(Figura 52)

<sup>141</sup> Ejemplo de presentación de resultados mediante una presentación power point, como herramienta de comunicación. (Producto final).

#### **Táctica 4:** Juntos por un municipio mejor

Se formarán grupos con personal de todas las áreas (10 personas)

- Ronda de preguntas acerca del Ayuntamiento, logros, datos, programas

#### **Ejemplo:**

- Localidades beneficiadas con el Programa Revive Teotihuacan
- Celebraciones más importantes para nuestra localidad
- Menciona 3 logros de nuestra Administración
- Historias/conocimiento de la historia de la organización, tradiciones, costumbres, mitos y rituales

Al finalizar el evento se le hará entrega al grupo ganador de obsequios (Cena en el hotel Quinto Sol para dos personas)

**Resultados esperados** Se espera que se cumpla el objetivo de integración de los empleados de cada departamento del Ayuntamiento, cohesionar a los miembros para que adquieran más sentido de pertenencia y se genere un clima más óptimo.

#### **Táctica 5: Motivación para los empleados**

**Justificación:** La motivación es un factor de suma importancia en todo tipo de organizaciones, ya que cuando se reconoce al empleado, se obtienen mejores resultados, personal más comprometido, capaz de emitir ideas creativas y útiles que ayuden a la organización a cumplir con sus objetivos organizacionales.

Es primordial, realizar actividades enfocadas a reconocer el esfuerzo de los empleados, ya que de ésta manera al sentirse más identificados trabajarán en metas específicas, además de fomentar el trabajo en equipo, lo cual permitirá el éxito de la institución.

**Función estratégica:** Entrega de reconocimientos personalizados en el marco del Día del Trabajo

**Producto final: Diploma**



142 (Figura 53)

**Propuesta técnica-económica**

Producto	Cantidad	Costo	Total
Invitaciones	200	5.00 c/u	\$1,000*
Programa	200	2.50 c/u	\$500*
Obsequios	200 playeras	25.00 c/u	\$5000 ~
	200 gorras	30.00 c/u	\$6000 ~
	10 cenas para dos personas(grupo ganador)	\$300 c/u	\$3,000
	Impresión de reconocimientos	200	7.50 c/u
<b>Costo total</b> <sup>143</sup>			\$17,000
*Cuentan con los recursos, ya que se tienen impresoras propias			
~Se reciclará material utilizado en las campañas			
<b>Costo total real</b>		\$3,000	

(Tabla 5)

<sup>142</sup> Ejemplo de diploma como herramienta de comunicación. (Producto final).

<sup>143</sup> Costos a noviembre de 2012.

### **PROPUESTA 3. PLAN DE MEDIOS (CAMPAÑA DE PUBLICIDAD EN MEDIOS IMPRESOS DE LA ZONA ARQUEOLÓGICA DEL AYUNTAMIENTO DE SAN JUAN TEOTIHUACAN)**

#### **Justificación**

En los últimos años se ha tenido un descenso en el número de visitantes; para el caso del turismo nacional, donde los datos indican una Tasa Media de Crecimiento Anual (TMCA) de -11.2%, y en el caso del turismo extranjero una caída de -15.4%.<sup>144</sup> Cabe destacar que es una de las principales actividades económicas del municipio y de la que depende un gran número de familias.

En la administración actual, la comunicación al exterior es nula, por ello se propone un plan de medios para difundir actividades, productos y servicios de la localidad para generar una imagen óptima.

#### **Objetivo general**

Dar a conocer el atractivo turístico, principales festividades y sitios del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan para generar un mayor reconocimiento e imagen óptima.

#### **Objetivos específicos**

- Preservar y difundir las fiestas y tradiciones del municipio
- Dar a conocer la infraestructura turística con el fin de mejorar su imagen
- Ampliar la oferta cultural para el turismo que visita la zona arqueológica, con el objetivo de que además de estar en las pirámides, visite otros lugares o localidades del municipio

#### **Función estratégica**

Realizar una campaña publicitaria por medio de la inserción de anuncios en revistas especializadas.

#### **Selección del medio**

Anuncios

#### **Medios de comunicación**

Revistas especializadas: México Desconocido y Chilango

---

<sup>144</sup>Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan, Plan de desarrollo municipal, [en línea] Dirección URL: <http://www.teotihuacan.gob.mx/transparencia/municipal.pdf> [consulta: 11 de mayo de 2012].

## **ESTRATEGIA CREATIVA**

**Medio:** Revista México Desconocido

**Público objetivo:** Hombres y mujeres de 23 a 45 años

### **Mensaje publicitario:**

Vive una gran experiencia en Teotihuacan

Maravilla de México

Circuito de la zona arqueológica de Teotihuacan, Carretera México-Pirámides Km.46, San Juan Teotihuacan Edo. México

**Medio:** Revista Chilango

**Público objetivo:** Hombres y mujeres de 19 a 35 años

### **Mensaje publicitario**

Teotihuacan, lugar donde los hombres se convierten en dioses

Circuito de la zona arqueológica de Teotihuacan, Carretera México-Pirámides Km.46, San Juan Teotihuacan Edo. México

### **Anuncio para ambas revistas:**

Conoce los atractivos turísticos de Teotihuacan

Pirámides del Sol y la Luna

Calzada de los muertos

Catedrales

Puente del emperador

Estación del ferrocarril de San Sebastián Museo de los ahuehuetes

Miradores naturales Reino animal

Temazcales

## ESTRATEGIA DE MEDIOS

**Medio:** México desconocido

Más de 30 años viajando por México

**Perfil del lector:** Aventurero, viajero por naturaleza prefiere descubrir sus propias rutas, elige alojarse y visitar sitios con riqueza cultural y le gusta estar documentado acerca de los lugares que quiere conocer y hace de cada viaje una experiencia irrepetible.

**Tiraje:** 75 mil ejemplares

**Periodicidad:** Mensual

**Audiencia:** 300,000 lectores

**Distribución:** Nacional

**Características del medio:** Según datos de la revista México desconocido

- 91% compra la revista para planear algún viaje
- 78.1% considera a la revista como el principal medio que los influye en su decisión de compra de algún producto o servicio.
- El 68.9 % pone atención a los anuncios y / o campañas publicitarias que aparecen en la revista.

MEDIO	ESPACIOS A CONTRATAR	FECHA DE INSERCIÓN	COSTO
México Desconocido	1plana	Julio	\$43,000
	1 plana	Diciembre	\$43,000
			\$86,000
(-) Descuento	5%		\$4,300
Total			\$81,700

\*Con IVA incluido<sup>145</sup>

(Tabla 6)

<sup>145</sup> Revista México Desconocido/Costos a noviembre de 2012.

**Medio: Revista Chilango**

**Perfil del lector:** Hombres y mujeres que buscan entretenimiento inteligente y divertido para disfrutar la ciudad.

**Tiraje:** 55,000 mil ejemplares

**Periodicidad:** Mensual

**Audiencia:** 132,000

**Distribución:** D.F. y Área Metropolitana

**Característica del medio:**

Revista Chilango, es una guía que ofrece variedad de opciones para visitar.

MEDIO	ESPACIOS A CONTRATAR	FECHA DE INSERCIÓN	COSTO
Chilango	1 plana	Marzo	\$64,900
	½ plana	Julio	\$58,400
Total			\$123,300

\*Con IVA incluido <sup>146</sup>

(Tabla 7)

**Evaluación de la campaña**

Con el objetivo de conocer si se han alcanzado las metas establecidas, se analizarán los siguientes puntos:

- Cobertura
- Rentabilidad: Se realizará mediante una comparación de las visitas antes y después de la campaña

<sup>146</sup> Revista Chilango/Costos a noviembre de 2012.

## ANUNCIOS

REVISTA MÉXICO DESCONOCIDO

Vive una gran experiencia en  
**Teotihuacan**

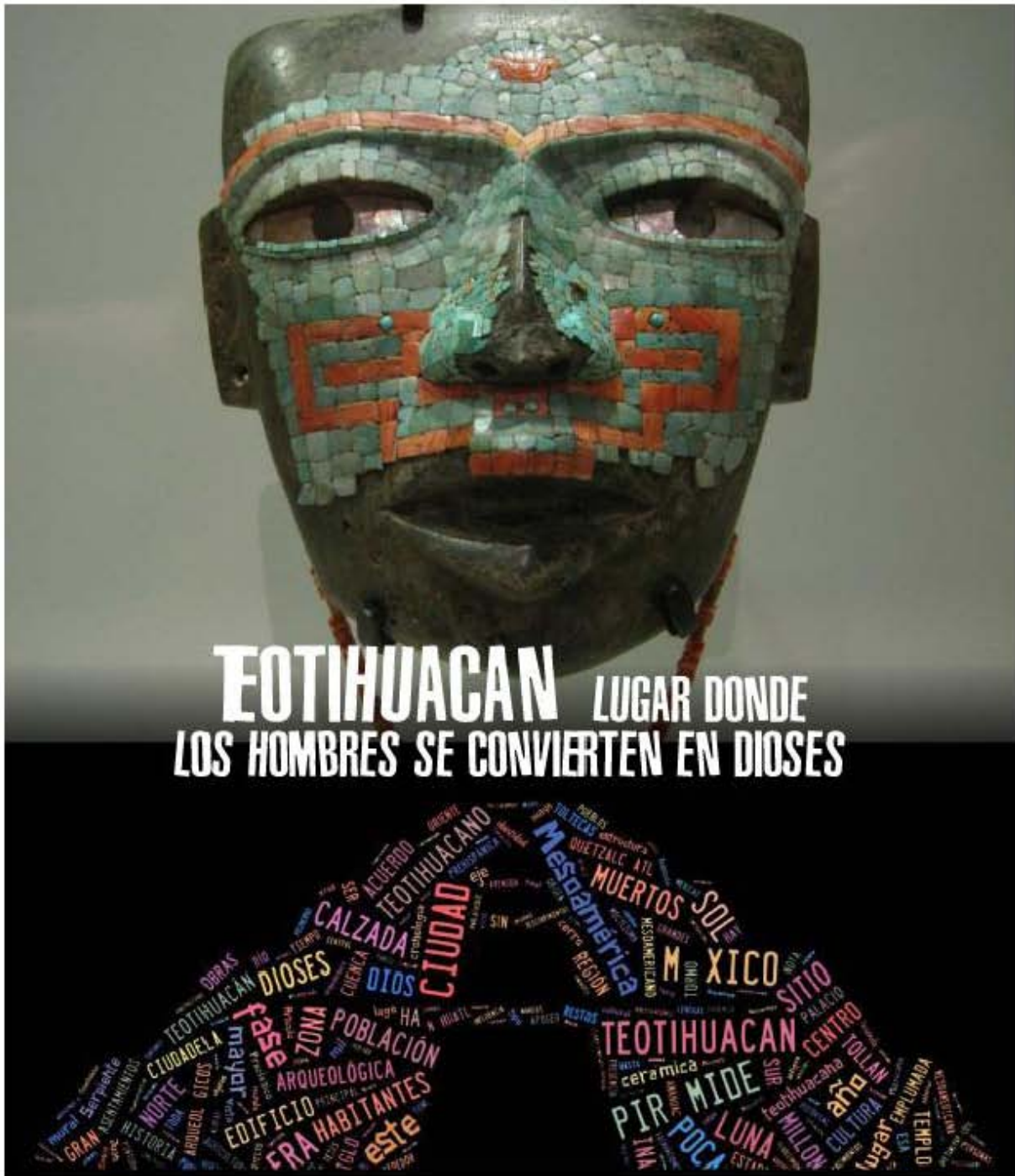


Circuito de la zona arqueológica de Teotihuacan,  
Carretera México-Pirámides Km. 40,  
San Juan Teotihuacan Edo. México



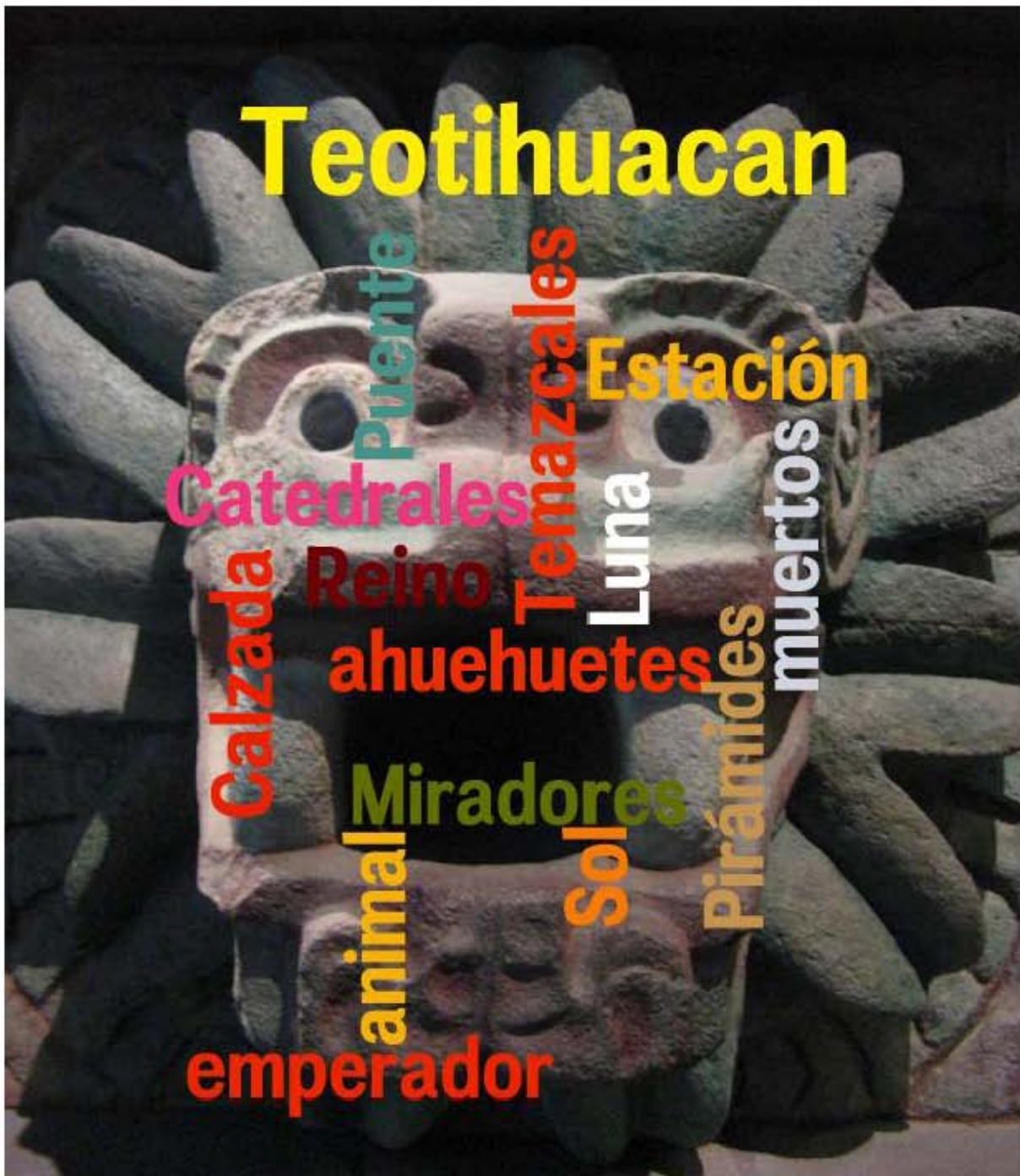
(Figura 54)





Circuito de la zona arqueológica de Teotihuacan,  
Carretera México- Pirámides Km. 40,  
San Juan Teotihuacan Edo. México

(Figura 55)



Circuito de la zona arqueológica de Teotihuacan,  
Carretera México-Pirámides Km. 46,  
San Juan Teotihuacan Edo. México

(Figura 56)

### **Propuesta 3: CAMPAÑA DE DIFUSIÓN DE LAS ACCIONES IMPLEMENTADAS POR LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL DEL AYUNTAMIENTO DE SAN JUAN TEOTIHUACAN**

#### **Justificación**

Uno de los objetivos de las Oficinas de Comunicación Social es dar a conocer las acciones de la Administración actual referentes a educación, conocimiento, salud, seguridad social, lo cual ayudará a proyectar una imagen óptima tanto de la propia organización como de sus principales funcionarios, además generar lazos de confianza con cada uno de sus públicos.

Asimismo esta proyección es necesaria para establecer relaciones de calidad, lo cual se reflejará en una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

#### **Objetivo general**

Generar opinión pública positiva, por medio de una campaña de difusión del avance del Plan de Gobierno del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan, en diversos rubros.

#### **Objetivos particulares:**

- Dar credibilidad del trabajo del Ayuntamiento
- Que la comunidad conozca los programas con los que cuenta el Ayuntamiento
- Acercar a los ciudadanos y los programas con los cuales podría ser beneficiado

#### **Función estratégica:**

- Colocar espectaculares en lugares estratégicos, donde la comunidad pueda visualizar las acciones del Ayuntamiento
- Presentar acciones realizadas dentro del Ayuntamiento en beneficio de la comunidad

**Público objetivo:** Habitantes del municipio de San Juan Teotihuacan

**Elección del medio:** Espectaculares

## ESTRATEGIA CREATIVA

### Espectacular 1. *Por un Municipio moderno*

Contenido: Pavimentación de las calles Río Grande, El Triunfo, Av. Hank González, 12 de octubre y Francisco Villa

Red de drenaje en Pirámides Purificación

Construcción de Aula en la Primaria “Doctor Héctor Pérez Martínez”

Biblioteca Escuela Secundaria “Felipe Carrillo Puerto”



**Por un Municipio**

- Pavimentación de las calles Río Grande, El Triunfo, Av. Hank González, 12 de octubre y Francisco Villa
- Red de drenaje en Pirámides Purificación
- Construcción de Aula en la Primaria “Doctor Héctor Pérez Martínez”
- Biblioteca Escuela Secundaria “Felipe Carrillo Puerto”



(Figura 57)

### Ejemplo de Aplicación



(Figura 58)

## Espectacular 2. Por un Municipio con futuro

Contenido: Programa de Cuaresma “Abasto Social en Ayuda a tu Economía”

Programa de Apoyo al Fortalecimiento de Instancias Municipales de la Juventud

Programa de Ampliación de Red (electrificaciones)

Programa Mujeres Trabajadoras Comprometidas



**POR UN MUNICIPIO CON FUTURO**

- Programa de Cuaresma  
“Abasto Social en Ayuda a tu Economía”
- Programa de Apoyo al Fortalecimiento  
de Instancias Municipales de la Juventud
- Programa de Ampliación de Red (electrificaciones)
- Programa Mujeres Trabajadoras Comprometidas

(Figura 59)

## Ejemplo Aplicación



(Figura 60)

### Espectacular 3. *Por un Municipio con más cultura*

Contenido: Ciclos de cine

Conferencias

Muestras culturales

Festival Internacional de la Obsidiana

Ferias de la creatividad

Costumbres y tradiciones



(Figura 61)

### Ejemplo de aplicación



(Figura 62)

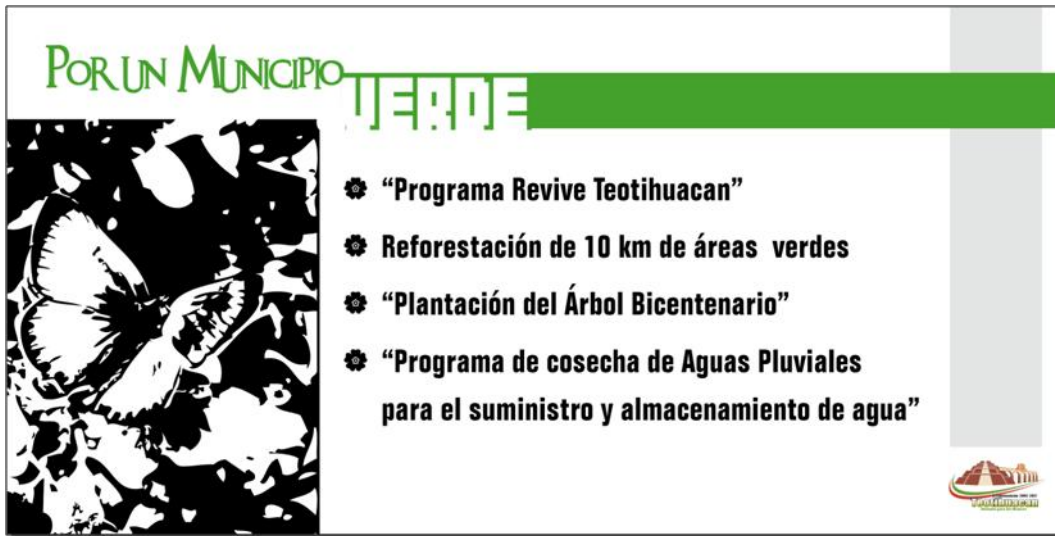
#### Espectacular 4. *Por un Municipio verde*

Contenido: “Programa Revive Teotihuacan”

Reforestación de 10 km de áreas verdes

“Plantación del Árbol Bicentenario”

“Programa de cosecha de Aguas Pluviales para el suministro y almacenamiento de agua”



(Figura 63)

Ejemplo de aplicación



(Figura 64)

## Planificación de campaña

<b>Espectacular/Tema</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Medidas</b>	<b>Costo</b>
<i>Por un Municipio moderno</i>	Pirámide de Quetzalcóatl Entrada Zona Arqueológica	12.90 X 7.20	\$20,790
<i>Por un Municipio con futuro</i>	Pirámides Teotihuacan de Arista a lado del cuartel	12.90 X 7.20	\$17,905
<i>Por un Municipio con más cultura</i>	México, Pachuca Entrada de Teotihuacan	12.90 X 7.20	\$14,100
Un municipio verde	Pirámides, Rumbo a Zona Arqueológica	12.90 X 7.20	\$9,993
<b>Total</b>			<b>\$62,768</b>

\*Con IVA incluido<sup>147</sup>

(Tabla 8)

<sup>147</sup> Costos a noviembre 2012/Cotización.



## 5.5 RECOMENDACIONES FINALES

- Formalizar el manual de procedimientos, ya que a pesar de que la mayoría de los empleados conoce sus funciones, no se encuentran en un documento, lo anterior permitiría establecer normas, canales informativas, políticas, procedimientos, líneas de acción, objetivos y metas fundamentales de cada instancia, lo cual ayudaría a operar de forma armónica todo el Ayuntamiento.
- Formalizar el manual de Identidad, el cual incluirá tanto la parte conceptual: misión, visión y objetivos y la visual: objetivos, logotipo, color y textos, usos incorrectos, aplicaciones y terminología, lo cual permitirá establecer una dinámica común que logre una identidad uniforme tanto al interior como al exterior del Ayuntamiento.
- Realizar estudios de opinión permanente para determinar hábitos de consumo e identificar la tendencia de opinión de la ciudadanía, con la finalidad de obtener de manera más clara y veraz la percepción de cada individuo sobre un evento en específico y mejorar, mantener o crear estrategias óptimas para el desarrollo del municipio.
- Crear medios de comunicación propios por ejemplo una Gaceta Municipal

## 5.6 Esquema del Plan de Acción

ESQUEMA DEL PLAN DE ACCIÓN			
Propuesta	Tácticas	Fecha de aplicación	Resultados esperados
Reestructuración del Departamento de Comunicación Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefinir funciones del Departamento de Comunicación Social</li> <li>• Creación del corazón ideológico del Departamento de Comunicación Social</li> <li>• Diseño de la estructura del Departamento de Comunicación , la cual se compone de las siguientes áreas: Comunicación interna, Diseño, Marketing gubernamental, Comunicación externa y Relaciones públicas</li> <li>• Diseño de nuevo organigrama</li> </ul>	Enero 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con la función de enlace de información, difusión y relaciones públicas</li> <li>• Fortalecimiento del vínculo entre la institución y sus públicos</li> <li>• Notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades</li> <li>• Generación de una opinión pública positiva</li> <li>• Generación de información oficial y difundirla estratégicamente al interior y exterior</li> </ul>
Dinámica de integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de un evento, donde se realice una dinámica de integración entre los empleados del Ayuntamiento con el fin de fortalecer los vínculos entre sus miembros y así favorecer el trabajo en equipo.</li> <li>• Emisión de mensajes claves, que serán transmitidos durante el evento</li> <li>• Creación de slogan</li> <li>• Creación de productos de comunicación (Diseño de invitación, programa, presentación de resultados por medio de power point)</li> </ul>	Febrero 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de los empleados para generar un clima laboral positivo</li> <li>• Reconocimiento el trabajo de los empleados</li> <li>• Propiciar el sentido de pertenencia de los empleados hacia el Ayuntamiento</li> <li>• Fomentar el trabajo en equipo</li> <li>• Lograr desarrollar un clima organizacional óptimo para las</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juntos por un municipio mejor ( Dinámica de preguntas y respuestas)</li> <li>• Motivación de los empleados (Entrega de reconocimientos)</li> </ul>		<p>actividades laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenir conflictos futuros provocados por el ambiente actual</li> <li>• Optimizar el trabajo de cada uno de los empleados para ofrecer un servicio de mejor calidad, lo cual repercute a una imagen de la organización fuerte</li> </ul>
Plan de medios (Campaña de publicidad en medios impresos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia creativa</li> </ul> <p>Elementos de la estrategia: Medio, público objetivo, mensaje publicitario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de medios</li> </ul> <p>Elementos de la estrategia: Medio, perfil del lector, tiraje, periodicidad, audiencia, distribución, características del medio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la campaña</li> </ul> <p>Cumplimiento de metas establecidas (Cobertura y rentabilidad )</p>	Marzo, julio y diciembre del 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar mayor reconocimiento e imagen óptima.</li> <li>• Preservar y difundir las fiestas y tradiciones del municipio</li> <li>• Dar a conocer la infraestructura turística con el fin de mejorar su imagen</li> <li>• Ampliar la oferta cultural para el turismo que visita la zona arqueológica, con el objetivo de que además de estar en las pirámides, visite otros lugares o localidades del municipio</li> </ul>
Campaña de difusión de las acciones implementadas por la administración actual del Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elección del medio: espectaculares</li> <li>• Colocar espectaculares en lugares estratégicos, donde la comunidad pueda visualizar</li> </ul>		Generar opinión pública positiva, por medio de una campaña de difusión del avance del Plan de Gobierno del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan, en

	<p>las acciones del Ayuntamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar acciones realizadas dentro del Ayuntamiento en beneficio de la comunidad</li> <li>• Estrategia creativa</li> </ul> <p><i>*Espectacular 1: Por un Municipio con más cultura</i></p> <p><i>*Espectacular 2. Por un Municipio con futuro</i></p> <p><i>*Espectacular 3. Por un Municipio moderno</i></p> <p><i>*Espectacular 4. Por un Municipio verde</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de campaña</li> </ul> <p>Espectacular/Tema, Ubicación, Medidas, Costo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la campaña</li> </ul>		<p>diversos rubros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar credibilidad del trabajo del Ayuntamiento</li> <li>• Que la comunidad conozca los programas con los que cuenta el Ayuntamiento</li> <li>• Acercar a los ciudadanos y los programas con los cuales podría ser beneficiado</li> </ul>
<p>OTRAS ACCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalizar el manual de procedimientos, ya que a pesar de que la mayoría de los empleados conoce sus funciones, no se encuentran en un documento, lo anterior permitiría establecer normas, canales informativas, políticas, procedimientos, líneas de acción, objetivos y metas fundamentales de cada instancia, lo cual ayudaría a operar de forma armónica todo el Ayuntamiento.</li> <li>• Formalizar el manual de Identidad, el cual incluirá tanto la parte conceptual: misión, visión y objetivos y la visual: objetivos, logotipo, color y textos, usos incorrectos, aplicaciones y terminología, lo cual permitirá establecer una dinámica común que logre una identidad uniforme tanto al interior como al exterior del Ayuntamiento.</li> <li>• Realizar estudios de opinión permanente para determinar hábitos de consumo e identificar la tendencia de opinión de la ciudadanía, con la finalidad de obtener de manera más clara y veraz la percepción de cada individuo sobre un evento en específico y mejorar, mantener o crear estrategias óptimas para el desarrollo del municipio.</li> <li>• Crear medios de comunicación propios por ejemplo una Gaceta Municipal</li> </ul>			

(Tabla 9)

## 5. CONCLUSIONES

Con el objetivo de mejorar el clima de opinión de la ciudadanía del municipio sobre las autoridades municipales y sus actividades de gobierno, así como proyectar una imagen pública positiva tanto al interior como al exterior, se abordó teóricamente la comunicación, como herramienta fundamental en el desempeño de las instituciones públicas, así como sus características, objetivos, funciones, entre muchos otros aspectos, conceptos que fueron aplicados en el Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan (caso de estudio de la presente tesis).

Lo anterior permitió estudiar los diferentes procesos, flujos y procesos comunicativos del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan, para la elaboración de un diagnóstico en el que se determinaron fortalezas, debilidades, amenazas y áreas de oportunidad para posteriormente definir una propuesta técnica viable que optimizara la funcionalidad comunicativa del municipio para cumplir con las metas establecidas.

Gracias a ello se concluye que se cumplió la hipótesis, que nos dice que las instituciones de gobierno municipal carecen de estrategias a nivel comunicativo que le permitan potencializar sus fortalezas y minimizar sus debilidades en materia de imagen y opinión pública. Por ello el Plan de Comunicación Organizacional se diseñó con el fin de aportar mayor eficacia de sus actividades mediante la generación de un clima de opinión favorable y una imagen pública positiva de sus autoridades.

La comunicación organizacional es uno de los factores más relevantes para el estudio de las organizaciones, ya que permite generar soluciones viables a los fenómenos que se presentan, desde el comportamiento de los individuos que la integran, las actividades que se realizan, así como conocer flujos y procesos comunicativos tanto al interior como al exterior.

Así se puede decir que la sociedad está integrada por organizaciones creadas por el hombre, las cuales cumplen con una función y un propósito específico, ya que ofrecen productos o servicios necesarios para la vida cotidiana de las personas.

La institución gubernamental forma parte del grupo de las organizaciones públicas, las cuales son las encargadas de dirigir a la sociedad, en donde todas las acciones se rigen sobre un marco normativo que permite cumplir de manera adecuada sus funciones tanto políticas como administrativas-gerenciales. Ello para ofrecer servicios de calidad dentro del proyecto de gobierno vigente, a través de la autoridad social y legal, en donde cumplen tanto con necesidades individuales como sociales de manera pública.

Para lograrlo introducen programas de comunicación y estrategias que tienen por objetivo dar eficiencia a las actividades que se desarrollan, lo cual se realiza en función de los intereses de los ciudadanos como educación, salud, vivienda, cultura, entre otros aspectos.

Cualquier tipo de institución gubernamental, sin importar su tamaño, cuenta con una estructura organizacional donde se visualizan las líneas de comunicación existentes entre sus miembros y que puede ser a través de canales formales los cuales están establecidos e informales que surgen espontáneamente.

Asimismo, cabe destacar que desde el momento en que el personal ingresa a la institución se presentan diversos flujos y procesos comunicativos debido a la interacción que existe entre ellos, ya que es un fenómeno que no se puede controlar, por lo cual es necesario contar con técnicas específicas para evaluar, controlar y crear los medios pertinentes para un mejor resultado.

La comunicación organizacional gubernamental establece elementos estratégicos para que los mensajes se emitan dentro del contexto organizacional y sociocultural correspondiente, lo cual potencializa la red de relaciones gobernante-gobernados para influir de manera positiva en su conducta.

Estas actividades están directamente relacionadas con los intereses de los ciudadanos, por lo cual es necesario que se trabaje conforme al entorno en donde se desenvuelven.

Gracias a ello se podrá informar, regular, persuadir e integrar a los ciudadanos en torno a las propuestas y objetivos de sus autoridades, con el fin de generar un clima de estabilidad y cooperación que permitan adquirir notoriedad social y una imagen pública óptima.

De esta manera se podrá crear, unificar, potenciar, desarrollar y difundir sus actividades tanto a nivel interno como externo y coordinar e implementar el plan de comunicación para conseguir que la comunicación sea clara, transparente, rápida y veraz.

Igualmente se han incorporado nuevas disciplinas que complementan el desarrollo organizacional de las instituciones, como es el marketing gubernamental, el cual determina con precisión tendencias, hábitos de consumo, intereses, predisposición y toda la información atinente a la relación de cada segmento de mercado con la categoría del producto o servicio mediante el cual los ciudadanos se ven como consumidores y que es de gran utilidad para satisfacer sus principales necesidades.

Gracias a ello se trabajará sobre preceptos específicos, lo cual los integrará con los resultados del trabajo de sus gobernantes.

Las relaciones públicas gubernamentales permiten evaluar las actitudes, identificar las estrategias y procedimientos de un individuo u organización con el fin de realizar un programa de acción de aceptación pública, lo cual es necesario para establecer relaciones estables y duraderas basadas en la confianza y en la responsabilidad de las partes actantes.

El objetivo es el desarrollo de lazos comunicativos fuertes y estables entre la institución gubernamental y sus públicos, pues de esta manera es como se generarán beneficios políticos y sociales a través de la comprensión de ambas partes.

Gracias a ello se podrá informar a la ciudadanía, orientarla y persuadirla para que se aprueben sus acciones y aumente la confianza, lo cual contribuirá al logro de su máxima competencia y eficacia, así el buen funcionamiento y cumplimiento del plan de gobierno y un mejor desempeño en el trabajo. Las relaciones públicas gubernamentales tienen como fin lograr la comprensión mutua para convencer y acrecentar un vínculo más cercano que permita el diálogo, pues esto será la base para el desarrollo de una comunidad que interactúa permanentemente, por lo cual es necesario que se comunique antes de que se manifieste la necesidad de preguntar por parte de los ciudadanos, lo cual será la base para una imagen favorable entre sus públicos.

Otro punto que cabe resaltar, es la importancia de definir a los públicos, ya que sólo así se podrá llegar a ellos de manera personalizada, cumpliendo con sus requerimientos.

La aplicación de los elementos antes descritos en su conjunto será la base para el desarrollo de una estrategia integral de comunicación que cumpla con las necesidades comunicativas internas y externas que propicien una imagen coherente donde exista un vínculo más cercano entre los gobernantes y los gobernados. Gracias a ello se podrá cumplir y trabajar por los intereses primordiales de una sociedad con gustos distintos, diferentes prioridades, a través del cumplimiento de las políticas gubernamentales.

Además se podrá obtener la cooperación de los ciudadanos, hacer que las acciones se entiendan con claridad y se produzcan los cambios necesarios para lograr una comunicación eficaz.

Por ello es necesario implementar técnicas bajo una dirección profesional, que permitan generar vínculos estables con la sociedad, pues todas las instituciones gubernamentales deben contar con un programa de comunicación que cumpla con las necesidades comunicativas no sólo para realizar su quehacer operativo eficientemente sino para mejorar la calidad de la atención y de los servicios que ofrece.

Este proceder de las instituciones gubernamentales dará la posibilidad de modificar la actitud y comportamiento tanto de los gobernantes como de los ciudadanos, para alcanzar un mejor desempeño en el trabajo, la cooperación de los ciudadanos y una comunicación eficaz.

Además, conocer las bases jurídicas del municipio, así como su estructura política y social que guían sus acciones permiten al Ayuntamiento, trabajar sobre dos líneas generales, por un lado, tiene la obligación de cumplir con normas y leyes, transparentar sus acciones, en este caso, por medio de la Ley de Transparencia y Acceso a los ciudadanos a la información, esto para controlar y fiscalizar la gestión de la administración pública a través de un procedimiento fácil, transparente y accesible. Sin embargo, adicional a esta obligación del gobierno, con cada ciudadano existe también el ordenamiento de hablar de la llamada comunicación social definida como una comunicación de ideas hechas al servicio de las instituciones y organismos públicos, encargada de implementar actividades y programas que impacten de manera positiva en la actitud de los ciudadanos hacia sus gobernantes.

Asimismo conseguir que esta administración esté presente no sólo a nivel local sino general pues están presentes en el contexto gubernamental, lo cual es óptimo para que la administración de gobierno se dé a conocer y en un futuro se puedan obtener votos para un posible regreso a la política; además de promover la participación.

Para lograrlo, se hace necesario que el gobierno municipal, trabaje bajo un esquema determinado, con el cual no solo cumpla con sus propuestas, sino en buscar la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos por medio de actividades donde se incluya al individuo como la parte central. Sin duda de ello dependerá el éxito o fracaso de la institución.

En el caso específico del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacan, por medio del análisis situacional se estudiaron los elementos antes descritos, en este apartado se aplicó una encuesta y se realizó investigación de gabinete, lo cual permitió identificar las problemáticas en materia de imagen y clima de opinión, pero además describir y evaluar la comunicación interna y externa del Ayuntamiento, los flujos de comunicación y los medios que se utilizan.

Los resultados indicaron que no posee una línea de comunicación que acompañe sus actividades, lo cual es primordial para proyectar tanto al interior como al exterior una imagen adecuada tanto al propio Ayuntamiento como de sus principales funcionarios para generar relaciones duraderas con sus públicos.



De ésta manera con base en las áreas de oportunidad detectadas se elaboró la propuesta técnica, con estrategias bien definidas que permitieran dar solución a los problemas localizados, con el fin de diseñar un nuevo concepto comunicacional, que impulse una mayor interrelación con todos los sectores de la población y cumplir con su función de enlace de información, difusión y relaciones públicas.

La primera estrategia estuvo enfocada a la reestructuración del Departamento de Comunicación Social con el fin de maximizar los recursos existentes, pues de ésta manera se contará con una divulgación eficaz, es decir, informar oportunamente sobre las actividades, además fortalecer la comunicación del sector público organizado un sistema de información eficiente, que no sólo permita evaluar y orientar su capacidad de comunicación, sino captar las necesidades de los ciudadanos estimulando con ello la participación.

Partiendo de la teoría y para lograr su objetivo, este debe estar integrado por diversas áreas: comunicación interna y externa, marketing gubernamental, relaciones públicas, diseño, imagen corporativa, las cuales en conjunto por medio de sus actividades ayudan a posicionar la identidad de la institución ante la opinión pública a fin de establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos.

La segunda estrategia tuvo como fin proyectar una imagen positiva del municipio, por lo que se eligió un Plan de medios en revistas del sector turístico, con el fin de generar un mayor reconocimiento e imagen óptima.

Asimismo se determinó la necesidad de una campaña de difusión de las acciones implementas por la Administración actual, lo cual ayudará a acercar a la comunidad con el Plan de trabajo implementado, donde haya mayor reconocimiento y aceptación de las acciones, lo cual permitirá establecer relaciones de calidad, lo cual se reflejará en una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

Finalmente una dinámica de integración, pues con base en los resultados arrojados en las encuesta, no existe un clima de calidad eficiente que contribuya al logro de objetivos, de ésta manera se incitará a los empleados a un mejor desempeño laboral, donde haya satisfacción de expectativas, compromiso organizacional y adecuar las circunstancias a necesidades individuales, integración laboral a partir de acciones que permitan garantizar el éxito de la Institución, así como un mayor reconocimiento de los ciudadanos sobre las actividades que llevan a cabo sus autoridades.

De ésta manera el Ayuntamiento podrá crear las condiciones que sean factibles para que el clima de opinión que se genere sea óptimo. Todas y cada una de las acciones emprendidas por el gobierno traerán como consecuencia una opinión pública positiva o negativa, lo cual adquiere un compromiso mayor por parte de los gobernantes con la ciudadanía y viceversa.

Es indispensable que los gobiernos municipales cambien su visión e incorporen dentro de su plan de trabajo los instrumentos necesarios para lograr que se apruebe su papel dentro de la sociedad.

Además la necesidad de plantear nuevos esquemas de profesionalización de los gobiernos, donde se puntualice la responsabilidad de cada uno de los involucrados en el cual su Plan de Gobierno considere los nuevos desafíos a los que se enfrentan hoy en día los gobiernos municipales, ya que sólo así se trabajará bajo principios comunes que satisfagan la demanda ciudadana, problemas que hasta ahora han sido difíciles de resolver.

Finalmente, cabe destacar que la relevancia de este proyecto, tanto académica como práctica se sustenta en la aplicación de las técnicas e instrumentos organizacionales, herramientas fundamentales en la gestión diaria de las instituciones públicas, ya que permite generar políticas coherentes con los requerimientos de una sociedad con necesidades y características específicas para establecer programas adecuados que contribuyan a una opinión pública positiva.

## BIBLIOGRAFIA

- Alvira Martín Francisco. *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Centro de Investigaciones Sociológicas. Primera Edición. Madrid, 2004, 125 pp.
- Andrade Horacio, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, España, Editorial Netbiblo, 2005 131pp.
- Benavides Juan, *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Editorial Gestión 2000, 415 pp.
- Bonilla Carlos, Alonso Manuel; Moreno Eugenia, *Relaciones Públicas*. Edamex. 14° edición. 1997, 224 pp.
- Cabrero Enrique. *Políticas Públicas Municipales /Una agenda en construcción*, México, Editorial Miguel Ángel Porrúa 2003.
- Cervera Fantoni Ángel Luis. *Comunicación Total*, España, Editorial ESIC, 2006, 475 pp.
- Chiavenato Adalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, McGraw-Hill Interamericana, 3ª Edición, 2000, 562 pp.
- *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917*
- Costa Joan. *Identidad Corporativa*. Editorial Trillas, 1999, 125 pp.
- Cutlip Scott M. *Relaciones públicas eficaces*. España, Editorial Prentice Hall, 2001, 666 pp.
- Fernández Collado Carlos, *La comunicación en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas, 1995, 273 pp.
- Gibson James L., *Organizaciones: Conducta, estructura y proceso*, México, Nueva Editorial Interamericana, 1983 , 602 pp.
- Goldhaber Gerald M., *Comunicación organizacional*, México, Editorial Diana, 1991, 423 pp.
- Gutiérrez Elena. *Comunicación institucional financiera*. Editorial Pamplona, 2006 EUNSA. 202 PP.
- Gruning James E; Hunt Todd, *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2003, 760 pp.
- Heredia Guzmán Carlos. *Mercadotecnia política. Elección y Gobierno*. Argentina, Editorial Toriforico, 2007, 240 pp.
- Homs Quiroga Ricardo. *La comunicación en la empresa*. México, 1990. Grupo Editorial Iberoamérica. 148 pp.

- Jiménez Ottalengo Regina. *Los municipios de México*, México, 1978. Instituto de Investigaciones Sociales, 216 pp.
- Krieger Mario. *Sociología de las organizaciones. Desarrollo y comportamiento organizacional*. Argentina, Editorial Pearson, 2002
- Masi, Oscar Andrés De (Compilador); Amadeo, Belén., ; Barresi, Mariana., ; Crivelli, Sergio. , Loreti, Damian. ; Porqueres De Sycz, Carmen., ; Stuhlman, Luis., *Comunicación gubernamental*. Paidós, 2001, 217 pp.
- Mercado Salvador, *Administración aplicada. Teoría y práctica*. Primera parte, Editorial Limusa, México 1995, 577 pp.
- Litterer Joseph, *Análisis de las organizaciones*, México, Limusa, 1991. Segunda edición, 720 pp.
- Núñez Jiménez Antonio. *Un mundo aparte. Aproximación a la historia de América Latina y el Caribe*. Ediciones de la Torre. Madrid, noviembre 1994, 467 pp.
- Rodríguez M Darío. *Diagnóstico de la cultura organizacional*. 3<sup>era</sup> Edición. Alfaomega Grupo Editor. Ediciones Universidad Católica de Chile, 233 pp.
- Rodríguez Valencia Joaquín. *Cómo aplicar la Planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Quinta edición. Editorial Thomson, 291 pp.
- Ochoa Oscar, *Comunicación Política y Opinión pública*, México, Editorial Mc Graw-Hill, 2000, 203 pp.
- Sotelo Carlos. *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona. Editorial Ariel, 2001, 203 pp.
- Wayne Mondy R., Noé Robert M. *Administración de recursos humanos*. . México Pearson Educación, 2005, 560 pp.

## Consulta de documentos electrónicos

- Arbesú Verduzco Luis Ignacio [en línea] *Mercadotecnia política*. Primera Edición: 1998. México, Instituto Federal Electoral. Dirección URL: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/2/515/pl515.htm> , [consulta: 18/01/2012]
- E-local. Administración Pública Municipal. [en línea]. Dirección URL: [http://www.e-local.gob.mx/wb/ELOCAL/ELOC\\_Administracion\\_publica\\_municipa2](http://www.e-local.gob.mx/wb/ELOCAL/ELOC_Administracion_publica_municipa2) [ consulta: 27 de agosto 2012]
- Everett Rogers,, 1980 en Rosalinda Gámez Gastélum. *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*, 2007 [en línea],pp.18, Edición electrónica gratuita, Dirección URL: <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/> [consulta: 1 de abril de 2011]
- Gámez Gastelum Rosalinda. *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*, [en línea], pp.12,Edición electrónica gratuita, 2007, Dirección URL: <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/> , [consulta: 1 de abril de 2011]
- Hernández Lomelí Francisco. *Las oficinas de comunicación social en México*. Universidad de Guadalajara. Comunicación y Sociedad (DECS). Número 25-26, septiembre 1995-abril1996, pp. 57-72. pp.62 [http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/pdf/25-26\\_1996/57-72.pdf](http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/pdf/25-26_1996/57-72.pdf), 16 pp.
- Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México, Dirección URL: Dirección URL: <http://www.inegi.org.mx/default.aspx?> [Fecha de consulta: 5 de diciembre 2010]
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI). Indicadores del Censo de Población y Vivienda 2000 Dirección URL: <http://www.inegi.org.mx/default.aspx?> [Fecha de consulta: 5 de diciembre 2010]
- Instituto de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y Municipios, [en línea], Dirección URL: <http://www.infoem.org.mx/src/htm/quienesSomos.html>, [consulta: 5 de diciembre de 2010]
- Jurídicas UNAM Dirección URL: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/1/348/22.pdf> [ consulta: 7 de julio del 2012]

- La Porte José María. (2005, Noviembre). Introducción a la comunicación institucional, *Perspectives on Communication*.  
Dirección URL: <http://www.perspectivesoncommunication.com/files/6Pocnov05.pdf> [consulta: 16 de enero de 2012]
- León Duarte Gustavo A. *La comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo*, [en línea], México, Universidad de Sonora, Dirección URL: <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p287.pdf> , [ consulta: 15 de junio del 2011]
- Molina Martínez Rubén. *Gobierno y Comunicación Social*. Instituto Politécnico Nacional. México, 2002 pp.28 <http://www.libros.publicaciones.ipn.mx/PDF/1491.pdf>
- Pontífes Martínez Arturo. *Marco institucional y jurídico del municipio*. Gaceta Mexicana de Administración[en línea].  
DirecciónURL:<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/gac/cont/64/pr/pr7.pdf> pp.111  
[Consulta: 11 de mayo 2012]
- Plan de Desarrollo Municipal.
- DirecciónURL:<http://www.teotihuacan.gob.mx/transparencia/municipal.pdf> [consulta: 5 de diciembre de 2010]
- Sandoval Rebeil y Ruiz 1998 citado en Rosalinda Gámez Gastélum. *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*, 2007 [en línea],pp.20, Edición electrónica gratuita,2007, Dirección URL: <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/> , [consulta: 1 de abril de 2011]
- Vallarta Plata José Guillermo. *El municipio en México* [en línea], México, Instituto de Investigaciones, Dirección URL: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/1/348/22.pdf>, 25 pp.

### **Entrevistas**

- Entrevista C. Evaristo Morales Vélez, director de Medio Ambiente, Transporte y Vialidad , 4 de noviembre 2011
- Entrevista con la licenciada Fil. Magdalena Aguilar Ramírez, titular de la Dirección General de Cultura y Vinculación Municipal, 5 de agosto 2011
- Entrevista con Juan Sixto Sánchez Martínez, titular de la Dirección de Desarrollo Social, 20 de septiembre 2010



# ANEXOS

## Encuesta 2012

La presente encuesta es con fines académicos y tiene como propósito generar una línea de información que permita conocer los fenómenos, flujos y procesos comunicativos que se dan dentro del Ayuntamiento de San Juan Teotihuacán, para implementar mejoras.

Recuerda que todas tus respuestas serán **anónimas y confidenciales**

**INSTRUCCIONES:** marque con una "X" la respuesta que considere adecuada

Datos generales

Edad \_\_\_\_\_

Sexo

Femenino

Masculino

Área de trabajo \_\_\_\_\_

### SECCIÓN A.

P1. Lo más importante en esta organización son las personas

- |                               |                          |
|-------------------------------|--------------------------|
| A) Totalmente de acuerdo      | <input type="checkbox"/> |
| B) Parcialmente de acuerdo    | <input type="checkbox"/> |
| C) Parcialmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| D) Totalmente en desacuerdo   | <input type="checkbox"/> |

P2. En esta organización uno tiene el futuro asegurado

- |                               |                          |
|-------------------------------|--------------------------|
| A) Totalmente de acuerdo      | <input type="checkbox"/> |
| B) Parcialmente de acuerdo    | <input type="checkbox"/> |
| C) Parcialmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| D) Totalmente en desacuerdo   | <input type="checkbox"/> |

P3. En esta organización es mejor tener un "padrino" (o amigo poderoso que trabajar duro)

- |                               |                          |
|-------------------------------|--------------------------|
| A) Totalmente de acuerdo      | <input type="checkbox"/> |
| B) Parcialmente de acuerdo    | <input type="checkbox"/> |
| C) Parcialmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| D) Totalmente en desacuerdo   | <input type="checkbox"/> |

P4. En esta organización se recuerda todas las historias y anécdotas que han ocurrido

- A) Totalmente de acuerdo
- B) Parcialmente de acuerdo
- C) Parcialmente en desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

P5. Las autoridades de esta organización piensan que todas las personas son flojas y que hay que controlarlas constantemente

- A) Totalmente de acuerdo
- B) Parcialmente de acuerdo
- C) Parcialmente en D) desacuerdo
- E) Totalmente en desacuerdo

P6. Conozco y entiendo la visión y misión de la organización

- A) Totalmente de acuerdo
- B) Parcialmente de acuerdo
- C) Parcialmente en desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

P7. Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento

- A) Si
- B) No

P8. Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización

- A) Si
- B) No



**SECCIÓN B.**

P1.La motivación es muy baja o no existe

- A)Totalmente de acuerdo
- B)Parcialmente de acuerdo
- C)Parcialmente en desacuerdo
- D)Totalmente en desacuerdo

P2. No existe relación, amistad o apoyo

- A)Totalmente de acuerdo
- B)Parcialmente de acuerdo
- C)Parcialmente en desacuerdo
- D)Totalmente en desacuerdo

P3. La mayoría de los trabajadores de esta organización tiene la camiseta bien puesta

- A)Totalmente de acuerdo
- B)Parcialmente de acuerdo
- C)Parcialmente en desacuerdo
- D)Totalmente en desacuerdo

P4. A los miembros de esta organización sólo les interesa el sueldo

- A)Totalmente de acuerdo
- B)Parcialmente de acuerdo
- C)Parcialmente en desacuerdo
- D)Totalmente en desacuerdo

P5. En la gerencia a la que pertenezco existe un excelente clima de trabajo

- A)Totalmente de acuerdo
- B)Parcialmente de acuerdo
- C)Parcialmente en desacuerdo
- D)Totalmente en desacuerdo

P6.No importa si hago las cosas bien, porque nadie me lo reconoce

- A)Totalmente de acuerdo
- B)Parcialmente de acuerdo
- C)Parcialmente en desacuerdo
- D)Totalmente en desacuerdo

P7.En esta organización se requiere realizar muchos trámites inútiles para llevar a cabo el trabajo

- A)Totalmente de acuerdo
- B)Parcialmente de acuerdo
- C)Parcialmente en desacuerdo
- D)Totalmente en desacuerdo

P8. En esta organización es posible realizar el trabajo de una manera innovadora que mejore los resultados obtenidos

- A) Totalmente de acuerdo
- B) Parcialmente de acuerdo
- C) Parcialmente en desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

P9. En esta organización la gente puede decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes

- A) Totalmente de acuerdo
- B) Parcialmente de acuerdo
- C) Parcialmente en desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

P10. En esta organización las comunicaciones entre las diferentes áreas son fáciles

- A) Totalmente de acuerdo
- B) Parcialmente de acuerdo
- C) Parcialmente en desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

P11. En esta organización los rumores casi siempre son más creíbles que la información oficial

- A) Totalmente de acuerdo
- B) Parcialmente de acuerdo
- C) Parcialmente en desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

**Instrucciones: Selecciona una opción**

P1. El estilo de mando de esta organización es:

- A) Muy adecuado ( )
- B) Muy inadecuado ( )

P2. La preparación de los jefes de esta organización es:

- A) Muy adecuado ( )
- B) Muy inadecuado ( )

P3. Los líderes informales de esta organización son mucho más respetados que los jefes formales

- A) Totalmente de acuerdo
- B) Parcialmente de acuerdo
- C) Parcialmente en desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

P7. Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización

- A) Totalmente de acuerdo
- B) Parcialmente de acuerdo
- C) Parcialmente en desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

### SECCIÓN C

P1. Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información de las actividades de la organización

- A) Totalmente de acuerdo
- B) Parcialmente de acuerdo
- C) Parcialmente en desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

P2. El medio \_\_\_\_\_ (revista, boletín, cartelera) es una buena fuente de información

- A) Totalmente de acuerdo
- B) Parcialmente de acuerdo
- C) Parcialmente en desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

P3. Los medios de comunicación que utilizan en la organización son adecuados

- A) Totalmente de acuerdo
- B) Parcialmente de acuerdo
- C) Parcialmente en desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

P4. Consideran que los medios de comunicación interna (Puede seleccionar más de una opción)

- A) Informan
- B) No informan
- C) Son aburridos
- D) No cumplen con su función
- E) Otra \_\_\_\_\_

P.5 La comunicación interna me permite estar informada/o, para el logro de mis objetivos personales y laborales

Si ( )

No ( )

¿Por qué?

---

P6. ¿Qué medios de comunicación externa reconoce?

---

P7. ¿Cree que los medios que se utilizan para comunicarse al exterior realmente informan?

Si ( )

No ( )

P8. Considera que los medios de comunicación externa:

- A) Dan la información necesaria
- B) Son suficientes para toda la comunidad
- C) Son llamativos
- D) Cumplen con su función comunicativa

P9. Te gusta el logotipo de tu organización

Si ( )

No ( )

No lo conozco ( )

P10. Utilizas papelería con el logotipo o colores de la organización

Si ( )

No ( )

P11. Tienen alguna frase que los identifique con el trabajo

Si ( )

No ( )

Si tu respuesta es sí, ¿Cuál es? \_\_\_\_\_

P12. En esta organización se proporcionan incentivos cuando haces bien las cosas

Si ( )

No ( )

Si tu respuesta es sí, ¿Cuáles son?

\_\_\_\_\_

**Gracias**

## Cotizaciones

### REVISTA CHILANGO

#### Tarifas 2012

	1-3	4-6	7-9	10-12	13+
1 página	\$64,900	\$61,700	\$58,400	\$55,200	\$51,900
1/2 página horizontal	\$41,100	\$39,000	\$37,000	\$34,900	\$32,900
1 columna	\$25,420	\$24,100	\$22,900	\$21,600	\$20,300
1/4 página	\$18,930	\$18,000	\$17,000	\$16,100	\$15,100
1/6 página	\$12,980	\$12,300	\$11,700	\$11,000	\$10,400
1/12 página	\$6,490	\$6,200	\$5,800	\$5,500	\$5,200
2a y 3a de forros	\$74,630	\$70,900	\$67,200	\$63,400	\$59,700
4a de forros	\$77,880	\$74,000	\$70,100	\$66,200	\$62,300

\* Estas tarifas incluyen IVA

(Tabla 10)

#### MEDIDAS

1 página, 2a, 3a y 4a de Forros	
a rebase	22.0 x 28.5 cm
a corte	21.0 x 27.5 cm
a caja	18.0 x 25.0 cm

(Tabla 11)

REVISTA MÉXICO DESCONOCIDO



Revista	Formato	Tiraje	Impactos	Costo Comercial
MÉXICO DESCONOCIDO	1 plana todo color	75,000	300,000	\$ 89,250
	Media plana a color	75,000	300,000	\$ 49,000

Tarifa Especial	Cantidad	Total de Impactos
\$ 43,000	1	300,000
\$ 28,000 *Estos costos incluyen IVA	2	600,000

<b>Ahorro</b>	<b>% Desc</b>	<b>Costo por Millar</b>	<b>Costo por Impacto</b>	<b>total Final</b>
\$ 46,250	-52%	\$ 573	\$ 0.14	43,000
\$ 42,000	-43%	\$ 373	\$ 0.09	56,000
			gran final	99,000

descuento 5% PAGO ANTICIPADO	\$94,000
------------------------------	----------

(Tabla 12)

ATENTAMENTE

Helena Quijano Roiz

Directora de Cuenta

**NOTA**

CLIENTE NUEVO DEBE DE SER PAGO ANTICIPADO

SE OTORGARÁ 5% ADICIONAL DE DESCUENTO