



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA**

**“PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL PROCESAMIENTO Y
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE MEDIOS EN LA SECRETARÍA DE
ENERGÍA”**

T E S I N A

**Que para obtener el título de
Licenciada en Ciencias de la Comunicación**

Presenta

ALMA ISABEL MARTÍNEZ BLANCO

ASESORA: LIC. ADELA MABARAK CELIS

Ciudad Universitaria

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

A mi madre Griselda:

Por hacer tuyos mis logros, por la motivación y el impulso que me has dado desde niña, por ser mi guía. Porque al fin y después de 10 años de haber terminado mi carrera, me sigues apoyando en todo. Gracias madre por ser un lucero en la oscuridad, por ser un sol en medio de la tempestad., por transmitir tanta ternura, por tu paciencia y templanza, por los esfuerzos de toda tu vida para hacerme la más feliz. Eres sin duda un ángel llamado mamá con un enorme corazón y una gran valentía. Con amor tu hija que te acompaña siempre.

A mi padre Fernando:

Papi, gracias por darme la oportunidad de ser una profesionista, por tus sacrificios y esfuerzos que han valido la pena, porque siempre me apoyaste, incluso me esperabas todas las estaciones del año en la parada del autobús cuando salía tarde de la universidad, y por las veces que te “lanzabas” para conseguir los libros que necesitaba. Reconozco que fomentaste en mí la importancia de esforzarse y trabajar para conseguir las metas y proyectos que uno desea. Admiro tu inteligencia, tu astucia, y tu fortaleza para sobreponerte a los desafíos de la vida. Te quiere “La chata”.

A mi hija Daira:

Amor, este trabajo, este esfuerzo para titularme es para ti con especial dedicatoria, porque quiero lo mejor para nosotras y que cuando seas “grande” te sientas orgullosa de mami. Gracias por llegar en el momento preciso, por darme la felicidad más grande, por darme el impulso para seguir adelante día a día. Por tu hermosa sonrisa picarona, por el brillo de tus ojos, por voltear la casa de cabeza, signo de que estás en mi vida, y sobre todo, gracias por resistir tantas horas de mi ausencia para poder concretar este anhelo que hoy es una realidad. Te amo y Dios te bendiga infinitamente.

A mis hermanos Sandra, Edgardo y Tadey:

A mis hermanos Sandra y Edgar, quienes partieron desde antes, pero me guían e iluminan mi camino cada amanecer, a ustedes mi añoranza y mi amor eterno. A mi hermana Tadey porque tu llegada vino a darle otro sentido a mi vida. Gracias porque tu compañía a lo largo de 23 años ha sido imprescindible, por compartir juntas historias de vida y “locuras” dignas de un libro de memorias (jajaja). Hay mucho camino por andar, retos, tropiezos y éxitos, cuenta conmigo, te quiero y te valoro mucho.

A mi abuelo Fernando:

Aunque fue muy poco el tiempo que te conocí y compartí contigo, se que fuiste hombre de lucha y lo supiste transmitir a mi padre, por eso te dedico este proyecto. Un abrazo hasta donde sea que te encuentres.

A mi abuela Luz:

Mi querida Lucita, añoro las tardes de domingo con un buen cigarro y las exquisitas pláticas. Tengo presente tu excelente sentido del humor y admiro la nobleza que siempre te caracterizó. Tus bendiciones todas, toditas me han ayudado mucho. Un beso desde acá.

A mi abuelo Julio:

Papá Julín, seguí el consejo, estudié lo que quise y hoy me titulo. Te doy gracias infinitas por tus consejos y enseñanzas llenas de sabiduría. Por acompañarme y cobijarme en los años más difíciles de mi infancia. Mi respeto y mi cariño, tu “Ñecas”.

A mi abuela Teresa:

Mamá Tete, esta no sólo es una dedicatoria, es un homenaje y un agradecimiento por enseñarme lo que es la bondad, la generosidad y la fortaleza, por arraigar en mi el valor de la familia. Por tanto amor, porque siempre has estado a mi lado, por los consejos y regaños que fueron pocos. Gracias por darme la oportunidad de estar a tu lado en estos momentos tan difíciles de comprender, y devolverte un poco de lo mucho que recibí. Te quiero mucho y te echaré de menos cuando partas, porque después de ti la vida seguirá pero cambiará de aroma y de color. Con cariño “La Camonas”.

Alma Isabel Martínez Blanco

Febrero de 2009

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por darme una misión que cumplir en esta vida, por ser mi fe, y por todas las personas que has puesto en mi camino.

A mis profesores:

Que a través de sus conocimientos y experiencias contribuyeron en mi proceso de formación académica, porque sin sus enseñanzas no hubiera sido posible este logro. En especial a mi asesora en el Centro de Educación Continua, Adela Mabarak Celis, por su paciencia y entusiasmo para cerrar este capítulo que hoy culmina, a ella mi respeto, mi admiración y cariño. También quiero agradecer a mis sinodales (todos con una destacada trayectoria académica): Nedelia Antiga Trujillo, Ixchel Barrera Rueda, María Enriqueta Luna Velázquez y Jorge Lumbreras Castro; por las acertadas sugerencias y comentarios para el perfeccionamiento de este trabajo de investigación.

A mi familia:

Mis queridos tíos, tías, primos, primas, sobrinos y sobrinas que son una gran familia.

Al P. Enrique González Torres, S.J.:

Por ser el amigo y el guía espiritual que siempre nos acompaña, por tu labor incansable y digna de ejemplo a seguir. Por el apoyo y la esperanza que nunca dejas que se apague.

A mis amigos y compañeros de generación 1995-1998:

Entiéndase la banda, todos los de la foto de graduación y algunos más, por disfrutar y aprovechar esta maravillosa etapa universitaria. A mis compañeros del Centro de Educación Continua por el esfuerzo y las ganas de romper juntos esa barrera para titularnos. A mis amigos de siempre, Gisela Alpízar, Alejandro Lugo, Rocío Ramos, Luis Manuel Muñoz, Ricardo López, Mirna Rivera y Mónica Zárate.

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

A nuestra distinguida y Máxima Casa de Estudios por abrirme sus puertas y permitirme formar parte de ella, y de la cual me siento orgullosa.

A la Secretaría de Energía:

Por ser la fuente de inspiración para la realización del presente proyecto de investigación.

A todos los hombres y mujeres que de manera voluntaria e involuntaria contribuyeron en este proceso.

Alma Isabel Martínez Blanco

Índice

Introducción	1
CAPITULO I.- LA SECRETARIA DE ENERGÍA	4
1.1 Antecedentes Históricos	5
1.2 Generalidades de la SENER	7
1.3 ¿Qué es la Secretaría de Energía?	9
1.4 Objetivo de la Secretaría de Energía	10
1.5 Misión, Visión y Valores	10
1.6 Atribuciones y Funciones de la SENER	12
1.7 Estructura Orgánica de la SENER	14
1.8 Las Unidades Administrativas de la SENER	16
1.9 La Unidad de Comunicación Social de la SENER	21
CAPITULO II.- FACTORES ADVERSOS EN EL DESARROLLO Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	29
2.1 Las Unidades de Comunicación Social	35
2.1.1 Estrategia de Comunicación	37
2.1.2 Contexto actual de la Unidad de Comunicación Social de la SENER	45
2.1.3 Contexto actual de la Subdirección de Análisis	49
2.1.4 Factores Humanos	51
2.1.5 Factores Tecnológicos	55
2.1.6 Factores Económicos	56
2.2 Incumplimiento de la Normatividad	57

2.2.1 Atribución de Funciones en la Subdirección de Análisis que competen a otras áreas	59
2.3 Seguimientos Informativos Obsoletos	60
2.4 Análisis Informativos carentes de contenido	64
CAPÍTULO III.- PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE MEDIOS EN LA SECRETARÍA DE ENERGÍA	69
3.1 Definición del Manual de Procedimientos	69
3.2 Importancia del Manual de Procedimientos en la Subdirección de Análisis	70
3.3 Manual de Procedimientos para la Subdirección de Análisis	71
3.4 Elaboración del Manual de Procedimientos para la Subdirección de Análisis	73
3.5 Manual de Procedimientos sugerido para la Subdirección de Análisis	74
Conclusiones	109
Bibliografía	112

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de Tesina es el resultado de dos objetivos independientes que convergen en una circunstancia: el proceso de titulación. Estos objetivos son la necesidad de titulación, como parte del cierre de un ciclo de mi vida. Ciclo que me dio las herramientas teóricas, así como la convivencia con un sin número de personas con diferentes caracteres y puntos de vista. Esta formación universitaria que ha forjado relaciones, amistades, experiencias, madurez y caminos diversos entre todos los que formamos parte de alguna generación. Es por ello, que al decidir cerrar este ciclo de la licenciatura universitaria, quise aprovechar la oportunidad para desarrollar y aportar al lugar donde trabajo mi experiencia adquirida en la labor diaria que he venido desarrollando durante ya tres años.

Es precisamente en la Secretaría de Energía (SENER), donde he laborado durante ese tiempo, en el área de Análisis de la Información, dependiente de la Unidad de Comunicación Social.

Es con base a la experiencia laboral de la ponente que se realiza una exposición de la problemática que se presenta en la SENER para desarrollar adecuadamente la labor encomendada: análisis de la información que se produce en los medios de información masiva que tocan el tema energético de nuestro país.

Entre los obstáculos que se identifican en la presente tesina se encuentra la falta de políticas y procesos para la definición de las facultades de cada área administrativa y evitar la invasión e incluso la duplicidad de funciones.

Resulta interesante observar que pese a los anuncios e intentos de llevar a la administración pública a niveles de profesionalización y calidad óptimos, a través de certificaciones de calidad internacionales (ISO 9000), aún no se consigue que las leyes,

los reglamentos, normas, políticas y lineamientos sean respetadas en los centros de trabajo.

Esto lleva a que se labore deficientemente, con baja productividad, con grandes confusiones e invasiones de funciones, simplemente porque desde las cabezas de las unidades administrativas, ya sea por desconocimiento, por negligencia o por imponer su forma de trabajar se hace a un lado toda una serie de normatividades.

Las exigencias de nuestra sociedad, en todas las áreas, son cada vez más agudas, marcadas y constantes, por lo que los medios de información, en todas sus vertientes, buscan la “noticia” y la dan a conocer.

Es precisamente esta la labor que se desarrolla. Identificar el medio y quién lo da a conocer, con qué finalidad, qué impacto tiene en grupos de poder, en líderes de opinión y en la sociedad en general, es decir, observar las repercusiones que tiene o puede tener esa “noticia”.

Ante la situación arriba expuesta, es que se desarrolla en la presente tesina, en el primer capítulo una presentación del sujeto de estudio, en este caso la Secretaría de Energía, donde se brindará un panorama general de esta Institución.

Posteriormente, en el segundo capítulo, se plantea la problemática que se presenta a detalle, brindando de esta forma un contexto actual del área así como los elementos que impiden el adecuado desarrollo de las actividades y funciones encomendadas.

En el tercer capítulo, se presenta un Manual de Políticas y Procedimientos a desarrollar por el área de Análisis de la Información, cuya finalidad es mejorar la productividad, no

desviarse de las funciones del área y heredar una sistematización del trabajo para cualquier persona que desarrolle en un futuro esta labor y no se tenga que partir de cero. Este Manual tiene como objetivo ser aprobado e implementado por la Unidad de Comunicación Social de la SENER.

Finalmente se presenta un apartado donde se agregan una serie de conclusiones a las cuales se llega como resultado de este trabajo y de la práctica laboral desempeñada en esta institución gubernamental.

CAPITULO I.- LA SECRETARÍA DE ENERGÍA

La Secretaría de Energía es una de las dependencias del gobierno federal que pertenece al gabinete económico, cuyo objetivo es alcanzar el crecimiento y desarrollo sustentable de la economía mexicana en beneficio de la población. Entre otros aspectos, permitir el combate a la pobreza y la desigualdad, así como una mayor generación de empleos e infraestructura.

Para concretar en la medida de lo posible estos objetivos, se requiere de una política económica que no sólo mantenga el equilibrio de las finanzas públicas, sino que las incremente. Por ello es importante promover la inversión de capitales en todos los rubros del sector económico.

Uno de ellos es el energético, cuya encomienda básica es aprovechar los recursos naturales del país de manera eficiente. Por lo anterior, la SENER es una de las dependencias estratégicas en el desarrollo del país, no sólo por la importancia y valor de los hidrocarburos y la generación de energía eléctrica, sino porque aporta cerca del 40% de los ingresos al erario de la nación en la actualidad.

A continuación, se mostrarán algunos datos o momentos de la evolución histórica que dio origen a la Secretaría de Energía, para mayor referencia consultar el “Manual de Organización General de la Secretaría de Energía” publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de abril de 2004.

Es por lo anterior, y para enmarcar adecuadamente los objetivos de este trabajo que resulta necesario comprender el contexto del sujeto de estudio: la Secretaría de Energía o SENER.

1.1 Antecedentes Históricos

De acuerdo al texto citado hace unas líneas, los antecedentes de lo que hoy se conoce como la SENER datan de 1821 con la creación de la Secretaría de Relaciones Interiores y Exteriores, la cual tenía facultades para todas las ramas relacionadas a la economía nacional.

Posteriormente, en 1853 se crea la Secretaría de Fomento, Colonización, Industria y Comercio, y en 1917 se da origen a la Secretaría de Industria y Comercio, la cual se convierte en 1946 en la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa.

Ésta es transformada en 1958, en la Secretaría de Patrimonio Nacional (SEPANAL), aunque al año siguiente, “con fecha 13 de marzo de 1959 se constituye la Junta de gobierno de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, área administrativa del titular del ramo que asume las funciones de la SEPANAL, en lo relativo al control, vigilancia y coordinación de organismos descentralizados y entidades paraestatales”¹.

Al pasar los años, específicamente en 1976, se le denomina como la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial (SEPAFIN).

En el año de 1982, la SEPAFIN se transforma en la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal (SEMIP), como parte del proceso de modernización administrativa de ese momento. Finalmente, la SEMIP se transforma en lo que hoy es la Secretaría de Energía, como a continuación se describe:

¹ **SECRETARÍA DE ENERGÍA**, “Manual de Organización General de la Secretaría de Energía”, *Diario Oficial de la Federación*, México, 19 abril de 2004, p. 2.

El 28 de diciembre de 1994, la SEMIP se transforma en Secretaría de Energía, y se le confiere la facultad de conducir la política energética del país, con lo que fortalece su papel como coordinadora del sector energía al ejercer los derechos de la nación sobre los recursos no renovables: petróleo y demás hidrocarburos, petroquímica básica, minerales radiactivos, aprovechamiento de los combustibles nucleares para la generación de energía nuclear, así como el manejo óptimo de los recursos materiales que se requieren para generar, conducir, transformar, distribuir y abastecer la energía eléctrica que tenga por objeto la prestación del servicio público; con objeto de que estas funciones estratégicas las realice el Estado, promoviendo el desarrollo económico, en la función de administrar el patrimonio de la nación y preservar nuestra soberanía nacional.²

Con la modificación arriba señalada, y en el cumplimiento de las políticas y lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 1995–2000, en 1996 se definen acciones de reestructuración y redimensionamiento de la Secretaría, que se ven reflejadas en las reformas del Reglamento Interior de la SENER.

A principios del nuevo milenio, concretamente en el año 2001, y ante los cambios de un mundo cada vez más globalizado, y con las exigencias de un mayor dinamismo, calidad y eficiencia, fue necesario modernizar y fortalecer la estructura de la dependencia, aspectos que incidieron en el rumbo de la economía del país.

Para el 2003 nuevamente se establecen estrategias y acciones de reestructuración y redimensionamiento de la Secretaría, ante la constante de concretar una estructura organizacional más acorde a la política de austeridad presupuestal que en ese momento desarrolló el gobierno federal.

² *Ibid.*, p. 3.

Finalmente dicha estructura queda establecida en el Reglamento Interior, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de enero del 2004 (hasta hoy vigente).

Con esta nueva estructura y con la aplicación de estrategias de innovación y calidad, modernización, racionalización y optimización de recursos, profesionalización del capital humano y el aprovechamiento de nuevas tecnologías, es como la Secretaría de Energía orienta su quehacer al diseño de políticas públicas energéticas y a la conducción estratégica de las actividades de su sector coordinado, a fin de garantizar el suministro de energéticos de manera eficiente, con calidad, seguro, rentable y respetuoso del medio ambiente, con lo que reafirma su carácter rector sobre el ámbito energético de México.³

1.2 Generalidades de la SENER

Una de las grandes riquezas de México la constituyen sus recursos naturales, particularmente aquellos que tienen que ver con la explotación de los hidrocarburos y la generación de electricidad.

La importancia del sector energético nacional es ampliamente reconocida. Se trata no sólo de un sector estratégico desde el punto de vista económico y de las finanzas públicas, sino que es también factor clave en la política exterior y vital para la seguridad nacional, para el buen funcionamiento de las actividades productivas, ya que cabe recordar que el principal ingreso nacional es por parte de las divisas petroleras.

Como bien se señala en el portal de la Secretaría de Energía: “el sector energía tiene un papel decisivo en la vida nacional: genera electricidad e hidrocarburos como insumos para la economía y la prestación de servicios públicos, aporta importantes contribuciones a los

³ *Ibid.*, pp. 3 y 4.

ingresos fiscales y da empleo a más de trescientos mil trabajadores”⁴. La SENER es una institución estratégica por ser la que coordina el sector, y de ésta dependen los organismos independientes como Petróleos Mexicanos, Comisión Federal de Electricidad, Luz y Fuerza del Centro, así como los institutos autónomos como se señala en el siguiente texto:

En el ámbito energético, coordinado por la Secretaría de Energía, la empresa pública tiene una especial importancia, ya que además de sus aportaciones a la sociedad en términos económicos y de servicios, en esta rama están ubicadas tres de las empresas más grandes del país: Petróleos Mexicanos y organismos subsidiarios (Pemex), Comisión Federal de Electricidad (CFE) y Luz y Fuerza del Centro (LFC). Hay que agregar, que al mes de abril de 2008, Pemex ha sido considerada como una de las 11 mayores empresas petroleras del mundo por sus activos e ingresos.

El sector energía agrupa a las tres empresas mencionadas anteriormente en dos subsectores: hidrocarburos y electricidad. Engloba, asimismo, a otras entidades que son responsables, en el ámbito de su competencia, de brindar diversos servicios. Por un lado, los institutos Mexicano del Petróleo, de Investigaciones Eléctricas y Nacional de Investigaciones Nucleares desarrollan trabajos de investigación científica, que proporcionan elementos de innovación tecnológica para que Pemex, CFE y LFC aumenten su competitividad y ofrezcan mejores productos y servicios. Promueven también la formación de recursos humanos especializados, con el fin de apoyar a las industrias petrolera y eléctrica nacionales.⁵

⁴ **PORTAL WEB DE LA SECRETARÍA DE ENERGÍA,**
<http://www.sener.gob.mx/webSener/portal/index.jsp?id=39>, consultada el 03 de marzo de 2008.

⁵ *Idem.*

Finalmente, es pertinente recordar que como cabeza de sector, la dependencia es la que vigila y coordina, o en su caso autoriza a los organismos e institutos anteriormente señalados: los planes, programas, proyectos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República sobre los temas relacionados con el petróleo, la electricidad, el gas y las energías renovables.

Por lo anterior, se establece que para el estudio, planeación y despacho de los asuntos que le competen, la Secretaría de Energía debe contar con una estructura organizacional adecuada que cumpla en tiempo y forma con el quehacer cotidiano; y conformada por servidores públicos y unidades administrativas capaces de realizar la encomienda presidencial sobre dicho rubro.

En el mismo contexto, las unidades administrativas y funcionarios de la dependencia deberán interactuar cotidianamente, y crear los vínculos necesarios con las entidades paraestatales a fin de encontrar los mejores mecanismos para la definición de las políticas estratégicas.

No obstante, en los siguientes puntos se explica con mayor detalle el objetivo, misión, visión y valores de la Secretaría de Energía, así como las atribuciones, funciones y facultades por las cuales se rige.

1.3 ¿Qué es la Secretaría de Energía?

En pocas palabras, la Secretaría de Energía es la encargada de coordinar el sector energético nacional, facultada para conducir la política energética, como lo señala la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su artículo 33⁶, así como llevar a cabo la planeación energética a mediano y largo plazos, y fijar las directrices económicas y sociales para el sector energético.

⁶ Cfr. **LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**, *Diario Oficial de la Federación*, México, 18 mayo de 1999, p. 16.

Sin embargo, ante las demandas económicas y sociales, así como los cambios del mundo actual, incluido el cambio climático, es fundamental la actualización y modernización de la misma, ya que de ésta dependen la estabilidad del país así como la ampliación de los servicios en materia energética y eléctrica a cada rincón del país, siempre considerando las mejores prácticas de salud e impacto en el medio ambiente para la población mexicana.

1.4 Objetivo de la Secretaría de Energía

Como sabemos, el objetivo es la expresión cualitativa de los propósitos que se pretende alcanzar, en este caso, el Manual de Organización General de esta Secretaría señala lo siguiente: “Conducir y administrar la política energética del país, conforme a lo dispuesto en el Plan Nacional de Desarrollo y en los programas y normatividad vigentes en la materia, con objeto de garantizar el suministro de energéticos que requiere el desarrollo nacional”.⁷

1.5 Misión, Visión y Valores

Como toda organización, es necesario tener un panorama, que brinde certeza del rumbo que tiene la Institución. Para ello, se plantea necesario dar a conocer la misión, la visión y los valores a todo su personal para brindar la sensación de que se está trabajando coordinadamente en una misma dirección.

La misión es la razón de ser, lo que explica la existencia de la organización. También es considerada una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental. La misión ubica la identidad de la unidad y la dirección requerida; determina de manera sintética y clara su quehacer sustantivo y estratégico, así como el fin para el que fue creada.

⁷ SECRETARÍA DE ENERGÍA, *Op. Cit.*, p. 11.

La visión representa el escenario altamente deseado por la dependencia que se quiera alcanzar en un periodo determinado. La visión permite establecer el alcance de los esfuerzos por realizar, de manera amplia y detallada para que sea lo suficientemente entendible: debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y la superación.⁸

En cuanto a los valores, resulta esclarecedor la siguiente definición: “Los valores son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema [...] y que por consiguiente influyen en su comportamiento. Se refieren a las pautas deseables de la conducta individual y colectiva, y proporcionan parámetros que determinan qué conductas deben ser premiadas y cuáles castigadas; con los valores se produce una identificación emocional.”⁹

A continuación se presentan la Misión, Visión y Valores de la Secretaría de Energía.

Misión

Conducir la política energética del país, dentro del marco constitucional vigente, para garantizar el suministro competitivo, suficiente, de alta calidad, económicamente viable y ambientalmente sustentable de energéticos que requiere el desarrollo de la vida nacional.

Visión

Una población con acceso pleno a los insumos energéticos, a precios competitivos; con empresas públicas y privadas de calidad mundial, operando dentro de un marco legal y regulatorio adecuado.

⁸ **SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**, Administración de Innovación y Calidad, “Guía Técnica para elaborar Manuales Administrativos”, México, 2005, p. 13.

⁹ **ANDRADE** Rodríguez de San Miguel, Horacio, “Cultura Organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación”, en *La comunicación en las organizaciones*, Fernandez Collado, Carlos, Ed. Trillas, México, 2003, p. 89.

Con un firme impulso al uso eficiente de la energía y a la investigación y desarrollo tecnológicos; con amplia promoción del uso de fuentes alternativas de energía; y con seguridad de abasto.¹⁰

Valores

Respeto, Cortesía, Responsabilidad, trabajo en equipo, comunicación y diálogo, transparencia y uso adecuado de la información, honestidad, equidad, tolerancia, apego a la normatividad, rechazo a la prepotencia, propiciando un ambiente laboral sano y de reconocimiento de la labor ajena procurando el uso adecuado y eficiente de los recursos.¹¹

1.6 Atribuciones y Funciones de la SENER

Es preciso señalar que el sector energético es uno de los rubros más importantes para el desarrollo y sustentabilidad del país, de allí la necesidad de que se hagan respetar las atribuciones y funciones de la dependencia.

Como en todo organismo gubernamental, la Secretaría de Energía se rige por leyes. En este caso las atribuciones y funciones de la SENER se encuentran establecidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en su artículo 33, las cuales se presentan más adelante.

De esos lineamientos inmersos en la mencionada Ley es como se van desarrollando, implementando y conduciendo las políticas energéticas del país. Lo anterior, involucra varios aspectos desde ejercer el derecho de los hidrocarburos hasta la regulación de todas las actividades del sector.

¹⁰ **SECRETARÍA DE ENERGÍA**, “Manual de Inducción a la Secretaría de Energía”, México, 2004, p. 3.

¹¹ *Cfr.* **SECRETARÍA DE ENERGÍA**, “Código de Conducta de la Secretaría de Energía”, México, 2003.

En suma, estas premisas son básicas para poder conducir de manera responsable las funciones de la Secretaría y de los organismos que dependen de la misma en beneficio de las empresas del sector energético y de la misma población ya que se requiere fortalecer e invertir en los puntos que a continuación se señalan:

- Conducir la política energética del país;
- Ejercer los derechos de la nación en materia de petróleo y todos los carburos de hidrógeno sólidos, líquidos y gaseosos; energía nuclear; así como respecto del aprovechamiento de los bienes y recursos naturales que se requieran para generar,
- Conducir, transformar, distribuir y abastecer energía eléctrica que tenga por objeto la prestación de servicio público;
- Conducir la actividad de las entidades paraestatales cuyo objeto esté relacionado con la explotación y transformación de los hidrocarburos y la generación de energía eléctrica y nuclear, con apego a la legislación en materia ecológica;
- Participar en foros internacionales respecto de las materias competencia de la Secretaría, con la intervención que corresponda a la Secretaría de Relaciones Exteriores, y proponer a ésta la celebración de convenios y tratados internacionales en tales materias;
- Promover la participación de los particulares, en los términos de las disposiciones aplicables, en la generación y aprovechamiento de energía, con apego a la legislación en materia ecológica;
- Llevar a cabo la planeación energética a mediano y largo plazos, así como fijar las directrices económicas y sociales para el sector energético paraestatal;
- Otorgar concesiones, autorizaciones y permisos en materia energética, conforme a las disposiciones aplicables;
- Realizar y promover estudios e investigaciones sobre ahorro de energía, estructuras, costos, proyectos, mercados, precios y tarifas, activos, procedimientos, reglas, normas y demás aspectos relacionados con el sector energético, y proponer, en su caso, las acciones conducentes;
- Regular y en su caso, expedir normas oficiales mexicanas sobre producción, comercialización, compraventa, condiciones de calidad, suministro de energía

y demás aspectos que promuevan la modernización, eficiencia y desarrollo del sector, así como controlar y vigilar su debido cumplimiento;

- Regular y en su caso, expedir normas oficiales mexicanas en materia de seguridad nuclear y salvaguardas, incluyendo lo relativo al uso, producción, explotación, aprovechamiento, transportación, enajenación, importación y exportación de materiales radioactivos, así como controlar y vigilar su debido cumplimiento;
- Llevar el catastro petrolero, y
- Los demás que le encomienden expresamente las leyes y reglamentos.¹²

Como se puede observar la función de la SENER es coordinar, dirigir, planear y determinar las políticas a seguir para su desarrollo e implementación del sector energético del país.

Sin embargo, ante los cambios políticos, económicos y sociales tanto a nivel nacional como internacional, el régimen en el que hoy se encuentra el sector requiere de una revisión e incluso modernización de sus atribuciones y facultades, ya que no sólo implica “la soberanía nacional del petróleo”, la regulación de normas para distribuir, explotar, vender y transportar insumos energéticos, o la conclusión de tratados internacionales en la materia; sino impulsar proyectos de investigación en energías alternativas que contribuyan al mejoramiento del desarrollo sustentable y del cambio climático. En otras palabras contar con una verdadera “seguridad energética”.

1.7 Estructura Orgánica de la SENER

La Secretaría de Energía está compuesta por varias unidades administrativas, las cuales están encargadas de la labor cotidiana en los diversos aspectos que abarca la responsabilidad de esta cabeza de sector. Por lo anterior es importante conocer de manera escueta como se encuentran conformadas las principales áreas.

¹² Cfr. **LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**, *Diario Oficial de la Federación*, México, 18 mayo de 1999, p. 33.

La Oficina del Secretario (a) se conforma por la Dirección General de Asuntos Internacionales, la Unidad de Asuntos Jurídicos, la Unidad de Comunicación Social y por el Órgano Interno de Control en la SENER (en estricto rigor, éste depende de la Secretaría de la Función Pública).¹³

Después vienen en orden de importancia tres Subsecretarías y la Oficialía Mayor: la **Subsecretaría de Electricidad** formada por la Dirección General de Generación, Conducción y Transformación de Energía Eléctrica y, la Dirección General de Distribución y Abastecimiento de Energía Eléctrica y Recursos Nucleares; la **Subsecretaría de Hidrocarburos** que se compone por la Dirección General de Exploración y Explotación de Hidrocarburos, la Dirección General de Desarrollo Industrial de Hidrocarburos y la Dirección General de Gas LP.¹⁴

Además, está la **Subsecretaría de Planeación Energética y Desarrollo Tecnológico** la cual está integrada por la Dirección General de Planeación Energética, y la Dirección General de Investigación, Desarrollo Tecnológico y Medio Ambiente; y finalmente la **Oficialía Mayor** la que se compone de la Dirección General de Programación y Presupuesto, y por la Dirección General de Recursos Humanos, Innovación y Servicios.¹⁵

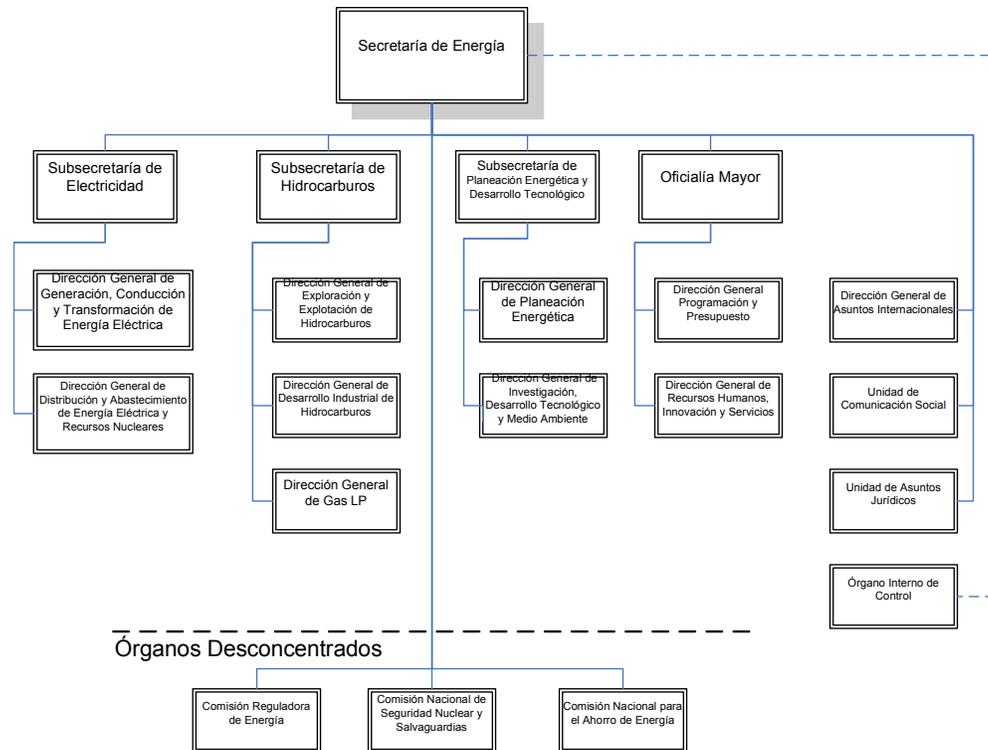
Finalmente, existen los órganos desconcentrados, pero que forman parte del sector energético del país, estos son: la Comisión Reguladora de Energía, la Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardias y la Comisión Nacional para el Ahorro de Energía.

Por lo anterior, podemos decir que el Organigrama de la Secretaría de Energía sería el siguiente:

¹³ Cfr., **SECRETARÍA DE ENERGÍA**, "Manual de Organización General de la Secretaría de Energía", *Diario Oficial de la Federación*, México, 19 abril de 2004, pp. 1 y 2.

¹⁴ *Idem.*

¹⁵ *Idem.*



1.8 Las Unidades Administrativas de la SENER

A continuación se describen los objetivos generales de las Unidades Administrativas que integran la Secretaría de Energía. Cabe señalar que es importante conocer las responsabilidades de cada una de estas unidades, ya que en el desarrollo de los capítulos II y III del presente proyecto de investigación, se presentará y desarrollará la problemática del tema, por lo que es fundamental sustentar y delimitar no sólo las funciones y estructuras de la SENER, sino también de la Unidad de Comunicación Social.

La **Unidad de Asuntos Jurídicos** es la encargada de proporcionar los servicios jurídicos para el cumplimiento de las atribuciones que corresponden a la Secretaría y a todos sus servidores públicos.

La **Dirección General de Asuntos Internacionales** es el área autorizada para impulsar una adecuada representación y participación del sector energético mexicano en los

mercados energéticos internacionales, con la finalidad de promover y concretar los intereses de nuestro país en el mundo, buscando así, contribuir al desarrollo nacional.

La **Unidad de Comunicación Social** es la facultada para diseñar la política de comunicación social de la Institución para difundir de manera permanente y constante a la opinión pública las actividades, avances y desarrollo del sector energético.

El **Órgano Interno de Control en la SENER** es una situación especial que se presenta en todas las Secretarías, ya que las entidades y dependencias del gobierno federal, conforme al artículo 37, fracción XI de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, corresponde al Órgano Interno de Control, que depende funcional y jerárquicamente de la Secretaría de la Función Pública, ejercer orgánicamente en la Secretaría de Energía, las facultades que le marca el Reglamento Interior de la propia Secretaría de la Función Pública en el artículo 63 y las relativas al de la Secretaría de Energía en sus artículos 43, 44 y 45. Y que en pocas palabras busca contribuir con la SENER a que su funcionamiento se apegue a la misión y objetivos establecidos, mediante la detección y prevención de prácticas de corrupción e impunidad, lo que traerá consigo una mejora en su gestión, y que ésta, se lleve a cabo en un marco de rendición de cuentas claro y transparente al interior de la dependencia.

Por su parte, la **Subsecretaría de Electricidad** busca contribuir al óptimo desarrollo del subsector eléctrico, así como de las actividades nucleares, mediante el establecimiento y evaluación de estrategias y programas, así como de la coordinación de las entidades paraestatales de este subsector.

La **Dirección General de Generación, Conducción y Transformación de Energía Eléctrica** tiene encomendada la coordinación y la supervisión del desempeño de las entidades del sector electricidad, en materia de generación, conducción y transformación de energía eléctrica.

La **Dirección General de Distribución y Abastecimiento de Energía Eléctrica y Recursos Nucleares** es la comisionada de garantizar, fomentar y estimular la preservación y seguridad de las personas, sus bienes y el medio ambiente, a través del establecimiento, la aplicación y la evaluación de acciones y programas de regulación y vigilancia de las condiciones técnicas, y de seguridad, de las instalaciones eléctricas y nucleares de nuestro país.

La **Subsecretaría de Hidrocarburos** es la facultada para contribuir al óptimo desarrollo del subsector hidrocarburos, a través del establecimiento y la evaluación de estrategias, programas e instrumentos normativos, así como de la verificación del cumplimiento de la normatividad correspondiente y de la coordinación de las entidades paraestatales del subsector.

La **Dirección General de Exploración y Explotación de Hidrocarburos** es la que busca ayudar al desarrollo económico del país por medio de una administración óptima y sustentable de los hidrocarburos, lo que incluye el diseño, la promoción, la ejecución y la supervisión de políticas y acciones en materia de exploración y explotación de los mismos.

La **Dirección General de Desarrollo Industrial de Hidrocarburos** también busca apoyar al desarrollo de una industria nacional de transformación de hidrocarburos, para que ésta sea moderna, dinámica, eficiente y competitiva mediante la evaluación del desempeño de sus áreas sustantivas.

En último lugar, dentro de la Subsecretaría de Hidrocarburos, se encuentra la **Dirección General de Gas L.P.**, cuyo objetivo es definir las estrategias, políticas y metas para el aprovechamiento y transformación industrial de los recursos de Gas LP, así como establecer y vigilar que se cumpla la normatividad en materia de seguridad.

La última de las **Subsecretarías es la de Planeación Energética y Desarrollo Tecnológico** la cual tiene la finalidad de apoyar a la modernización, la eficiencia y la competitividad del sector para auxiliar “al crecimiento económico y el desarrollo sustentable del país en el largo plazo, mediante el diseño, propuesta y evaluación de la política energética nacional, así como de la formulación de lineamientos, programas y acciones de fomento a la investigación científica y al desarrollo tecnológico en la materia”¹⁶.

La **Dirección General de Planeación Energética** es la encargada de diseñar, conducir y dar seguimiento a los procesos de planeación estratégica, así como de la definición de políticas energéticas, tanto a nivel nacional como regional, y además es la que genera y administra la información relacionada con dichos procesos.

La **Dirección General de Investigación, Desarrollo Tecnológico y Medio Ambiente** tiene como objetivo promover las acciones que impulsen la generación, el desarrollo, la asimilación y la aplicación del conocimiento científico y técnico, para buscar y fomentar el desarrollo sustentable dentro del sector energético.

Además de las Subsecretarías se encuentra la **Oficialía Mayor**, la cual es la encargada de gestionar y administrar los recursos humanos, financieros, materiales e informáticos de la Secretaría y que busca ser también un factor de cambio que promueva y facilite la innovación y la mejora continua de los diversos procesos y servicios que proporciona la Secretaría.

La **Dirección General de Programación y Presupuesto** se dedica a planear, organizar, dirigir y controlar la administración eficiente de los procesos de programación y presupuesto; así como el pago de compromisos institucionales y su registro contable; cuidar la autorización y liberación de las administraciones de recursos a órganos

¹⁶ *Op. Cit.*, p.26.

desconcentrados y entidades apoyadas; así como, cooperar con las unidades administrativas y con las entidades sectorizadas, en la planeación institucional y sectorial.

Por último, la **Dirección General de Recursos Humanos, Innovación y Servicios** se encarga de llevar a cabo la gestión del capital humano por medio del servicio profesional de carrera, también promueve la mejora continua de los procesos y la calidad de los servicios que proporciona la Secretaría, a través de la adopción de modelos de calidad y tecnologías de la información, igualmente se encarga de la prestación eficiente de los servicios generales que requieren las unidades administrativas, para el desarrollo de sus funciones.

Como se comentó anteriormente, también forman parte del sector energético y dependen de la Secretaría de Energía tres órganos desconcentrados:

La **Comisión Reguladora de Energía** la cual está creada para promover el desarrollo eficiente de las industrias eléctricas y de gas a través de la regulación que permita: proteger la prestación de estos servicios, así como fomentar una sana competencia, preservar los intereses de los usuarios, propiciar una apropiada cobertura nacional y cuidar la confiabilidad, estabilidad y seguridad en el abasto y prestación de los servicios.

Por su parte, la **Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardias** tiene como objetivo “asegurar y vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad en materia nuclear, radiológica, física y de salvaguardias, en las instalaciones en donde se involucre el uso de materiales radiactivos, fuentes de radiación ionizante (salvo los Rayos X de diagnóstico que competen a la Secretaría de Salud) y combustibles y materiales nucleares”.¹⁷

¹⁷ *Ibid.*, p. 36.

El último de los órganos desconcentrados es la **Comisión Nacional para el Ahorro de Energía** la cual es la encargada de fungir como órgano técnico de consulta de la Administración Pública Federal, así como de los gobiernos de las entidades federativas, de los municipios y de los particulares, en materia de ahorro de energía y aprovechamiento de energía renovable.

1.9 La Unidad de Comunicación Social de la SENER

En este caso, y como la materia de este trabajo tiene que ver específicamente con una actividad desarrollada en el área de Comunicación Social, resulta necesario presentar, aunque sea brevemente, el objetivo y las funciones de la Unidad de Comunicación Social.

El objetivo de la Unidad de Comunicación Social es diseñar la política de comunicación social con la finalidad de difundir de manera permanente a la opinión pública las actividades, avances y desarrollo del sector energético.

Las funciones de la Unidad se encuentran en el Manual de Organización General de la Secretaría de Energía, las cuales señalan lo siguiente:

- Elaborar la política, normas y lineamientos de comunicación social de la dependencia, de acuerdo con las directrices que establezca el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Sectorial de Energía vigente, para la difusión a los medios de comunicación.
- Coordinar la producción, edición y difusión de materiales impresos y audiovisuales elaborados por la dependencia, así como analizar el impacto interno y con la sociedad.
- Establecer la política de atención a medios de comunicación, así como las directrices para la contratación de los servicios que éstos ofrecen, para la difusión de la información de la Secretaría.
- Consolidar la información que emitan los medios de comunicación sobre la actuación a nivel nacional e internacional de la dependencia y sus funcionarios,

frente a hechos que impacten a la comunidad y que sean de interés para los servidores públicos del sector.

- Coordinar la realización de entrevistas y conferencias de prensa con los medios de comunicación en los que participen el C. Secretario o funcionarios de la dependencia, así como elaborar y difundir los boletines de prensa, con el propósito de dar a conocer a la opinión pública los logros del sector.
- Asesorar y coordinar a las unidades administrativas y entidades del sector, en lo relativo a lineamientos de comunicación social que se establezcan para mantener informada a la opinión pública.
- Desarrollar de conformidad con las directrices establecidas por el titular de la dependencia, la información que de manera responsable se transmita a la opinión pública, a través de los medios de comunicación, sobre las medidas que en política energética adopte el sector, así como de las acciones encaminadas a su desarrollo.
- Difundir los eventos en los que participa la Secretaría, como foros nacionales e internacionales especializados, así como informar sobre las actividades que realizan las distintas áreas enfocadas al desarrollo del sector.
- Establecer vínculos de asesoría, coordinación y apoyo con las entidades coordinadas y organismos desconcentrados, para el logro de las metas y objetivos del sector en materia de comunicación social.
- Instalar los vínculos de coordinación y apoyo con sus similares del gobierno federal en materia de comunicación social.
- Instalar los vínculos de coordinación y apoyo con las entidades y organismos descentralizados del sector energético sobre la producción, edición y difusión de materiales impresos y audiovisuales elaborados por la dependencia, así como constituir, preservar y actualizar permanentemente el archivo de comunicados, fotografías y versiones oficiales de la Secretaría.¹⁸

Cabe destacar que a través de dichas funciones la Unidad de Comunicación Social pretende dar respuesta a sus necesidades de contar con un esquema de organización

¹⁸ *Ibid.*, p. 15

idóneo, que le permita cumplir en tiempo y forma con los objetivos y programas que se le han encomendado.

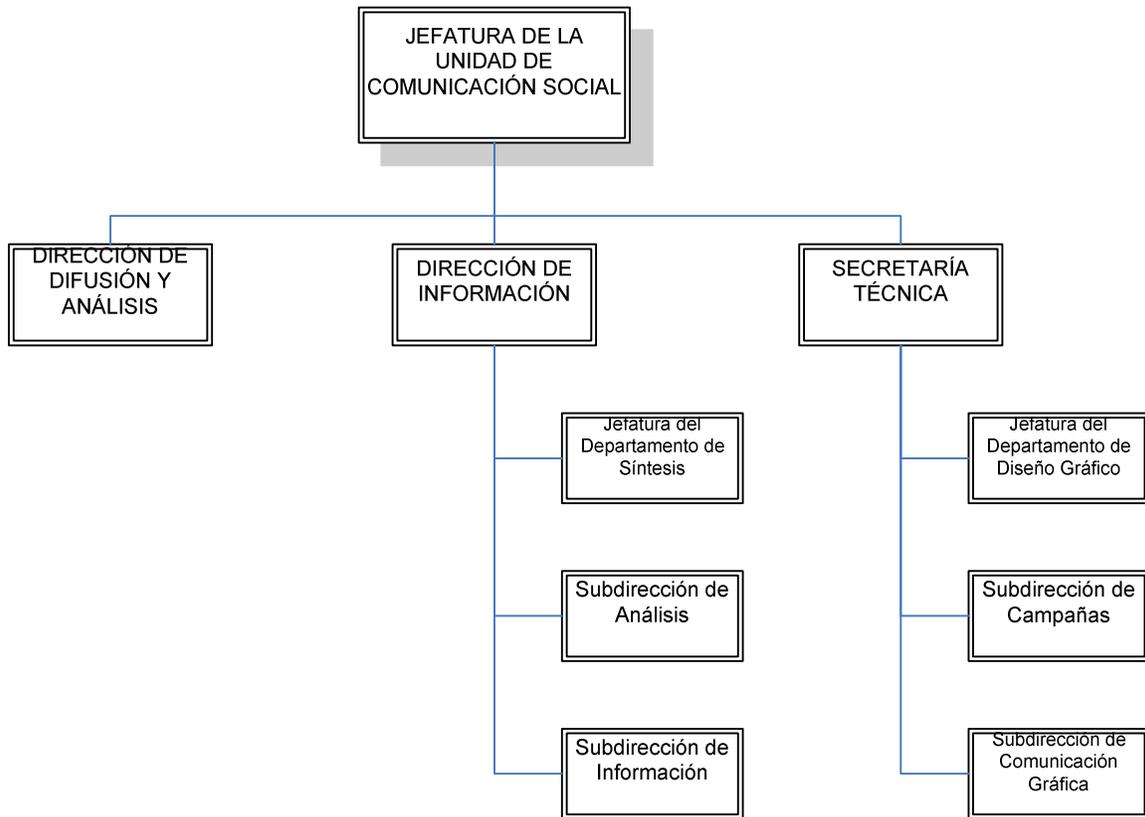
Sin embargo, aún cuando se han precisado las funciones específicas para cada una de las direcciones de área, subdirecciones y jefatura de departamento, la autora del presente proyecto ha detectado que el anterior esquema de organización, en la práctica no está delimitado, ya que en la labor cotidiana se presenta consetudinariamente la duplicidad de funciones o en su defecto en omisiones que afectan en el desempeño correcto y óptimo de las labores que realiza el personal adscrito a dicha unidad administrativa.

Es por ello, que en el presente trabajo, después de estudiar, analizar y con la experiencia adquirida en el trabajo cotidiano, se pretende desarrollar y definir un manual de procedimientos que, entre otras cosas, delimite las funciones de la Subdirección de Análisis, la cual forma parte de la Dirección de Información y por ende de la Unidad de Comunicación Social de la SENER.

Lo anterior, con el objeto de implementar medidas eficientes en dicha subdirección, coadyuvando al mejor aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales, partiendo de la base o lineamientos establecidos en el Manual de Organización General de la Secretaría de Energía. Así como de la estructura orgánica que a continuación se presenta:

La estructura de la Unidad de Comunicación Social, está integrada por dos direcciones y una Secretaría Técnica, que a continuación se describe en forma de organigrama:^{19 *}

^{19 *} Hacer referencia de la estructura orgánica de la Unidad de Comunicación Social es de suma importancia para comprender las funciones y explicaciones que se desarrollarán el próximo capítulo (II).



A continuación se describen brevemente las funciones de la Unidad de Comunicación Social de acuerdo al organigrama anterior.

El titular de la Jefatura de Comunicación Social, es el responsable de diseñar la estrategia de comunicación social para difundir de manera permanente a la opinión pública a través de los medios de comunicación, las actividades, avances y desarrollo del sector energético.

El responsable de la **Dirección de Difusión y Análisis**, es quien coordina, produce, edita y difunde los diversos materiales impresos y audiovisuales elaborados por la SENER para uso interno y externo de la dependencia, por ello es importante que previo a toda la elaboración de las campañas de difusión y textos se analice el impacto interno y con la sociedad.

En la **Dirección de Información**, el titular de la misma, se encarga de atender a los representantes de los medios de comunicación, establecer los lineamientos para la contratación de servicios, por ejemplo, las empresas de monitoreo de medios electrónicos.

La **Subdirección de Información**, está a cargo del funcionario que consolida la información que emiten los medios de comunicación sobre las actividades de la SENER, así como coordinar la realización de entrevistas y conferencias de prensa en los que participe el Secretario (a) y los funcionarios de la dependencia.

Elabora y difunde boletines de prensa, cuyo objetivo es dar a conocer los logros del sector, eventos a realizarse como foros nacionales o internacionales especializados, o en su defecto, aclaraciones sobre información que pudiera confundir a la opinión pública. También supervisa la logística de eventos a realizarse dentro y fuera de la sede de la Secretaría de Energía.

La encargada de la **Subdirección de Análisis** es quien se ocupa de coordinar la captación de información que emiten los medios de comunicación ya sea favorable o crítica sobre la dependencia y sus funcionarios.

Supervisa el procesamiento de información tanto escrita como electrónica para su análisis, decodificación, y captura. A través de este proceso se busca sistematizar, preservar y actualizar diariamente el archivo de datos hemerográficos y electrónicos.

En la subdirección de Análisis también se jerarquiza la información que generan los diversos medios de comunicación para el seguimiento y cuantificación de eventos relacionados con el sector energético, para la realización de análisis que apoyen en la

definición de las estrategias de comunicación, o bien en la toma de decisiones de la dependencia ante sucesos coyunturales o de relevancia considerable.

El jefe del **Departamento de Síntesis**, tiene la encomienda de sintetizar la información que sobre la SENER, u organismos dependientes como Petróleos Mexicanos, Comisión Federal de Electricidad, Luz y Fuerza del Centro se publica en la prensa escrita, o bien se emite en televisión y radio, para que a través de dicha carpeta se difunda entre los funcionarios superiores de la dependencia, es decir Secretaria, subsecretarios y algunos directores generales de área.

El material que se genera para la elaboración de la síntesis informativa, se ordena y jerarquiza de acuerdo a la importancia de los temas, se organiza y se archiva para su consulta.

La persona asignada a la **Secretaría Técnica**, es responsable de coordinar y apoyar los asuntos internos de la Unidad de Comunicación Social, es decir, autoriza, solicita o lleva a cabo programas, presupuestos para el mejor funcionamiento del área y se encarga de mantener la comunicación interinstitucional con otras áreas o departamentos.

También evalúa y da seguimiento a las actividades del titular de la Unidad de Comunicación Social para dar respuesta oportuna a cada una de las actividades y trámites administrativos. En otras palabras, proporciona apoyo en materia de relaciones públicas y enlaces institucionales.

Otra de las funciones de la Secretaría Técnica es compilar y actualizar los directorios de las autoridades y representantes del sector energético, y de las instituciones y organismos de los sectores público, privado y social.

El responsable de la **Subdirección de Comunicación Gráfica** tiene como objeto coordinar el diseño y estrategias de comunicación a través de los medios masivos a fin de sensibilizar a la población acerca de las acciones del sector energético y su papel estratégico en el desarrollo económico y social del país, también promueve la imagen institucional de la Secretaría de Energía.

En esta área se evalúan las campañas se van a difundir en los medios de comunicación de acuerdo a los programas sociales y económicos en los que está involucrado el sector energía.

El titular de la **Subdirección de Campañas**, es quien coordina y supervisa la difusión de las campañas en los medios de comunicación, su papel es el de analizar los impactos que tendrá en los medios determinada campaña, un ejemplo de ello es el “Horario de Verano”, cuyo fin es informar a la población de los programas en los que debe participar y de los beneficios que éstos le traen.

Para lo anterior, esta área coordina el diseño y aplicación de las normas y lineamientos gráficos y editoriales de la SENER, así como la producción y edición de los materiales impresos que genera la Secretaria.

En la Jefatura del **Departamento de Diseño Gráfico** se aplican los lineamientos que en materia de diseño gráfico, editorial y de imagen institucional deben cumplirse en los materiales impresos que solicitan las diversas unidades administrativas de la dependencia.

Supervisa los procesos de impresión de materiales e integra el archivo de producción gráfica y editorial.

En suma, elabora propuestas de diseño gráfico, diseña las publicaciones de la SENER como las prospectivas y/o indicadores de los diferentes rubros del sector: petróleo, electricidad, gas, energías renovables y demás recursos energéticos.

Una vez descrita parte de la historia de la Secretaría de Energía, como generalidades, estructura, forma de organización, objetivos y misión, así como el funcionamiento de cada una de sus áreas administrativas, en el siguiente apartado se expone el diagnóstico de la Unidad de Comunicación Social, área de la cual depende la Subdirección de Análisis que es el objeto de estudio del presente trabajo de investigación.

CAPITULO II.- FACTORES ADVERSOS EN EL DESARROLLO Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Durante este segundo capítulo, se explica la problemática que se origina en la Subdirección de Análisis, dentro de los procesos y elaboración de las diversas tareas para llevar a cabo el procesamiento de la información, que generan los medios de comunicación respecto a la Secretaría de Energía.

Para comenzar este capítulo es necesario abordar un tema que puede resultar relevante para entender el contexto de cómo opera un área de Comunicación Social dentro de las diferentes dependencias gubernamentales. Por lo anterior es indispensable dar una explicación de: la Comunicación Organizacional. Pero, ¿qué es ésta y cuál es su importancia?

Desde el punto de vista administrativo, una organización “es una unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes”.²⁰

Con esta definición se infiere que las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, servicios militares, policía, tiendas minoristas o transnacionales, comercios, fábricas, clubes sociales y los organismos de los tres niveles de gobierno en nuestro país: municipal, estatal y federal.

Una organización está compuesta por los siguientes elementos: el ser humano, la realización de actividades, la división del trabajo, el intercambio de información, la jerarquización y los objetivos comunes.

²⁰ Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1994, p. 3.

La relación o vínculo de las personas dentro de un organismo obedece a la estructura formal interna, pero también puede darse de manera espontánea. La interrelación formal se establece en los manuales de organización, en los organigramas y diagramas de flujo, mientras que la estructura informal se produce entre los mismos individuos que la conforman sin una guía previamente establecida y que la sustente.

Todas las organizaciones formales poseen un sistema de división del trabajo que da como resultado su propia estructura formal. Las actividades son coordinadas para conseguir un objetivo predeterminado, lo anterior implica que sus integrantes sean capaces de comunicarse entre sí, estén dispuestos a desempeñar una o varias funciones y participar con un propósito común.

Cabe destacar que dentro de toda organización existe la delimitación de funciones, la jerarquización, la delegación de actividades y de responsabilidades, la dirección, así como los mecanismos de control, supervisión y evaluación, que en su conjunto conforman un esquema de actividades de acuerdo al rubro en el que se desempeña cada grupo o equipo de trabajo.

Es por medio de la propia estructura que se eligen a las personas con las que se va a interactuar. Tal vez en algunas ocasiones exista la posibilidad de conformar “el equipo deseado”; sin embargo eso no significa que la estructura opera favorablemente. Pero finalmente de esta forma es como se crean los grupos o equipos de trabajo.

Un grupo es “un conjunto de personas (dos o más) que interactúan entre sí de modo que cada persona recibe la influencia de cada una de las otras personas y, a su vez, ejerce influencia en todas ellas”.²¹

²¹ Shaw, Marvin E., “Dinámica de grupo”, en: *La comunicación humana. Ciencia Social*, México, McGraw Hill, 1988, p. 71.

Según el autor, dentro de esta clasificación existe la división de grupo formal e informal. Siendo la primera un grupo de trabajo designado, definido de acuerdo a la estructura de la organización; y por grupo informal se entendería aquél que no está estructurado de manera formal ni determinado por una organización, sino que suele darse como respuesta a una necesidad.

Vinculados a los grupos en una organización, se encuentran: el estatus, el rol y el liderazgo, que incluso pueden ser como elementos en la estructura del grupo.

Sobre el *estatus* se dice que es la categoría o el rango social definido que los demás conceden a un grupo o a los miembros del grupo. [...] Por *rol* se entiende a una serie de patrones esperados de conducta que se le atribuyen a alguien que ocupa un puesto determinado en una unidad social.²²

El concepto *líder* es una figura que implica un proceso de influencia. Al respecto, existen posiciones distintas. Algunos creen que es lo mismo un líder y un administrador o jefe. Pero otros no lo consideran así. Esto se debe a que por un lado un líder formal es aquél que es investido de cierta autoridad por la organización, pero se encuentra también el líder informal. Y es que el líder innato tiene el carisma, el imán, la atracción que genera su figura ante un grupo. Luego entonces, es más fácil definir el liderazgo: “es la capacidad para influir en un grupo con el objeto de que se alcancen metas establecidas”.²³

Por lo anteriormente expuesto, se infiere que de la integración de grupos de trabajo con tareas específicas y de la designación acertada o no de sus líderes formales depende que se logren más rápidamente y mejor las metas marcadas y, con ello, cumplir con los objetivos de la institución.

²² Robbins, *op. cit.*, pp. 312 y 304.

²³ *Cfr.* Robbins, *op. cit.*

A partir de esta explicación se entiende que la comunicación es el fluido vital de una organización, puesto que tiene que ver con todas las actividades que se desarrollan en la misma. Es decir, se convierte en una herramienta básica de trabajo, con la cual los individuos entienden su papel dentro de la organización, se sujetan a la misma e integran grupos o equipos de trabajo.

Otra de las características de la comunicación es que proporciona un medio para tomar y ejecutar decisiones, retroalimentar y corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos si la situación lo exige.

Pero la comunicación no sólo es un ingrediente esencial en el funcionamiento interno de una organización, sino que también es un puente para el intercambio de información de la organización con su entorno. Así pues, la conjunción de la comunicación que se presenta dentro de las organizaciones y la que se da entre una organización y su ambiente es lo que se denomina comunicación organizacional en su sentido más amplio.

¿Pero qué es la comunicación organizacional? Según Gerald M. Goldhaber es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Y que ocurre en un sistema complejo y abierto que es influido e influye al medio.²⁴

En tanto, Ricardo Homs señala que a la comunicación organizacional “podemos calificarla como un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos externos e internos.”²⁵ Para Horacio Andrade es el conjunto de mensajes que emite una organización, de una manera programada y sistemática, tanto interna como externamente, con la finalidad de lograr la integración

²⁴ Cfr. Gerald M. Goldhaber, *Comunicación organizacional*, México, Diana, 1984, pp. 23 y 54.

²⁵ Ricardo Homs Quiroga, *La comunicación en la empresa*, México, Iberoamérica, 1990, p. 61.

entre la institución y sus públicos, mediante la utilización de herramientas como la publicidad y las relaciones públicas, para cumplir con su función totalizadora.²⁶

Cabe señalar que en la actualidad existen básicamente tres formas distintas de entender a la comunicación organizacional. Sin embargo para el presente trabajo es pertinente explicar la que compete a dicho campo de estudio, la cual se divide en comunicación interna y comunicación externa.

Esta forma de comunicación es aquella que se entiende como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se presentan al interior de una organización o entre ésta y su medio; o bien la encaminada a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización con el objetivo de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.²⁷

Homs dice que es el conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos externos e internos; pues ésta es una definición generalizada.

Comunicación interna: es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización 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.

Comunicación externa: es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores,

²⁶ Horacio Andrade, “Hacia una definición de la comunicación organizacional”, en: *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, pp. 30—32.

²⁷ Cfr. Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, “Definición y alcance de la comunicación organizacional”, en: *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2003.

clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.²⁸

Ahora bien, en la comunicación organizacional interviene también algo que suele denominarse *cultura organizacional*.

Llamamos cultura organizacional al conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.²⁹

De esta forma se observa que la cultura organizacional puede ser entendida como la forma en que los elementos de una organización interactúan entre sí, incluyendo todas las políticas que existen dentro de la organización para regir el comportamiento de los empleados.

La explicación de los conceptos antes señalados va a permitir entender y enmarcar tanto el contexto como la problemática que se presenta en la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Energía, y de la que forma parte la Subdirección de Análisis.

¿Por qué? Precisamente a partir de estos preceptos es como funcionan la gran mayoría de las áreas de comunicación tanto del gobierno como de la iniciativa privada; ya que éstas se encuentran sujetas a dinámicas, vicios y formas de trabajo preestablecidos.

²⁸ *Ibid.*, p. 12.

²⁹ *Ibidem*, p. 90.

2.1 Las Unidades de Comunicación Social

Tan sólo como marco referencial, resulta importante mencionar que en cuanto al origen de las oficinas de prensa en nuestro país no existe coincidencia en las fechas; sin embargo, los referentes más claros se dan en la época de Benito Juárez cuando miembros de la comunidad intelectual comenzaron a pregonar las ideas juaristas a cambio de privilegios. Ejemplo de ello fueron Francisco Zarco y Guillermo Prieto.³⁰

Es con la llegada de Miguel Alemán a la presidencia (1946), que la prensa, la radio y la televisión se convirtieron en los canales de difusión oficial, provocando de esa forma un hábito que hasta la fecha prevalece.

Con la inserción de las nuevas tecnologías electrónicas el control de la información se tiene que fortalecer, puesto que antes bastaba con entregar un boletín oficial y en el momento en el que aparecen los medios electrónicos se inician las transmisiones en vivo lo cual origina cambios en la forma de instrumentar el quehacer de quienes integran las Oficinas de Prensa transformándose en Direcciones Generales de Comunicación Social.

Dichas modificaciones en las oficinas de prensa no sólo fueron de nombre, sino también en las estructuras del gobierno, las cuales se vieron en la necesidad de conjuntar las áreas de prensa, relaciones públicas, análisis y de medios electrónicos. En la actualidad estas áreas son denominadas como Direcciones o Unidades de Comunicación Social.

Lo anterior ha llevado a la profesionalización de las actividades relacionadas con este quehacer y específicamente con el análisis de la información que emiten los medios de comunicación masiva.

³⁰ Cfr. Karim Bohman, *Medios de Información y sistemas informativos en México*, Alianza Editorial, 2ª ed., 1ª reimp., 1997, cap. 3.

Esta información difundida recorre diferentes procesos que finalmente llega a los funcionarios de las instituciones para que estén informados veraz y oportunamente. Éstos a su vez, analizan las reacciones que tiene la sociedad ante una política determinada.

De lo anterior, se infiere que el gobierno, al establecer acciones concretas sobre sus gobernados, requiere hacer llegar su información a la sociedad. Los medios de comunicación se convierten en canales para transmitirla, y finalmente la sociedad, que a través de líderes de opinión o de acciones de protesta o apoyo se expresa en los mismos medios (si estos no ejercen la autocensura), dándose así, cierto grado de retroalimentación.

Esa dinámica permite que las Direcciones o Unidades de Comunicación Social realicen funciones como la de crear y cuidar la imagen de la institución, misma que se puede sobrevaluar o devaluar de acuerdo a la estabilidad informativa que se logre entre la institución y la sociedad.

Así pues, las áreas de Comunicación Social, que en otros tiempos se denominaron Oficinas de Prensa, tienen por objeto, según Raúl Rivadeneira Prada de “procesar los datos de la fuente con un criterio periodístico para distribuir los mensajes entre los medios de comunicación de masas. Lo hacen ordinariamente a través de boletines de prensa, comunicados escritos, declaraciones verbales y organización de conferencias de prensa.”³¹

Como puede apreciarse en la definición anterior, aparecen conceptos que pertenecen al **área de análisis** como son “procesamiento de datos”, “fuente” (lo cual implica una identificación y catalogación) y “distribución de mensajes”.

³¹ Raúl Rivadeneira Prada, *Periodismo. La teoría general de los sistemas y la ciencia de la Comunicación*, Ed. Trillas, México, 1996, p. 82-83.

Ahora bien, la importancia de estas áreas reside en mantener la legitimidad del poder, que la sociedad reciba satisfactoriamente las decisiones que se tomen, o por lo menos que no existan movimientos sociales que alteren la dinámica del ejercicio del poder público.

Es bajo el principio democrático de la transparencia en el ejercicio del poder público, y la demanda de los medios de comunicación por obtener información relacionada con el ejercicio gubernamental, que los gobiernos han tenido que contemplar a éstos dentro de un diseño de estrategias políticas. Por lo que las áreas de Comunicación Social tendrían como objetivo cumplir esa función: la de utilizar a los medios para dar a conocer información específica sobre planes, programas de gobierno y en ocasiones sus resultados y, por otro lado, conocer a través de los mismos la opinión o percepción de la sociedad.

Bajo esta estructura las áreas de Comunicación Social se han convertido en aparatos institucionales que permiten llevar el pulso de la opinión pública sobre las acciones tomadas, o la falta de ellas, por parte de las dependencias oficiales; y con la ayuda de los medios de comunicación, reciclan su información de tal forma que permanentemente están evaluando la aceptación o no de las políticas establecidas. No obstante, ayudan a la toma oportuna de decisiones y fortalecen la estructura y legitimidad del Estado mexicano para mantener la cohesión social sin alteraciones significativas.

2.1.1 Estrategia de Comunicación

Debido a la gran cobertura que tienen los medios de comunicación masiva como la radio y la televisión, así como la penetración de la supercarretera de la información llamada *Internet*, los gobiernos están obligados a ser más eficaces en materia de comunicación; en la medida de su actuación, los distintos grupos sociales estarán pendientes ya sea para protestar o aplaudir las acciones implementadas por sus gobernantes.

Por lo anterior, los tres niveles de gobierno (ejecutivo, estatal y municipal) deben diseñar y desarrollar acciones o políticas, considerando la evaluación de los costos, ventajas,

desventajas y beneficios entre otras cosas. Es decir, deben contemplar las repercusiones o impactos negativos de sus hechos, ya que una acción de gobierno no debe ser improvisada, pues los efectos de ello, pueden producir no sólo una mala imagen del gobierno o de las instituciones, sino pérdidas de apoyo, cuestionamientos multiplicados y airadas protestas de la misma sociedad que se manifiestan con mayor énfasis en tiempos electorales.

Y para muestra que mejor que exponer el caso de la reforma energética que se discute y se cabildea por parte de la Secretaría de Energía, al momento en que se desarrolla la presente investigación.

De entrada la discusión de la reforma energética se ha politizado más por posiciones e ideologías que por la propuesta misma. Es por ello, que el papel del gobierno federal debe ser cuidadoso y preciso sobre los objetivos que se fijó al respecto, para evitar confusiones ante la opinión pública sobre los beneficios de la propuesta. Asimismo, evaluar detenidamente las posiciones de los diversos actores políticos y sociales que en su gran mayoría más que proponer se han “subido” al debate político, escudriñando hasta encontrar los puntos débiles del gobierno y las instituciones inmersas en dicha coyuntura, afectando el desempeño de la administración federal en materia de comunicación y por ende en el impacto no tan favorable de la imagen de la SENER y por lo tanto también de Pemex.

Por consiguiente, un gobierno debe cuidar los modos de formular las políticas de atención responsable, de su ejecución y monitorear los resultados que consigue, y si se considera necesario modificarlos o bien adecuarlos conforme obtenga resultados. En suma, las decisiones repentinas, improvisadas u ocurrentes ponen en riesgo la credibilidad de un gobierno, por lo que éste debe ajustarse a una “agenda institucional”, que también exige la eficacia, y que en la actualidad se puede considerar que es el Plan Nacional de Desarrollo.

En el caso de la política de comunicación, el gobierno actual ha establecido homologar las funciones de las diversas Unidades de Comunicación Social, es decir, las dependencias gubernamentales se rigen bajo una misma estrategia en la materia, aunque cabe destacar que al momento la tarea no ha sido fácil.

Todo esto lleva al establecimiento de políticas o estrategias de comunicación social. Al respecto, Manuel Buendía señala que ésta debe contemplar en primera instancia la expresión de propósitos generales y de metas; después, el diseño de estrategias generales que tengan una característica fundamental: que puedan derivar en acciones programáticas, pero sobre todo "...tendría que ser algo que el gobierno declarase públicamente, es decir, tiene que ser un compromiso abierto, público, del gobierno, para que se convierta en pauta de actividad de todo el aparato gubernamental y también para que ese propósito general, esa política, pueda convertirse en algo constatable socialmente y exigible por la opinión pública."³²

En el ámbito de la comunicación, podemos entender una estrategia como la capacidad para resolver conflictos al elegir entre alternativas de acción. La efectividad de cualquier comunicación depende del cómo, cuándo y de qué forma se plantea. Sin estrategia los actos comunicativos podrían perder parte de su eficacia pues no basta transmitir lo que se piensa, sino también pensar en el cómo y para qué se transmite.³³

Por lo tanto, para alcanzar las metas trazadas entonces hay que elegir la estrategia más adecuada, a fin de realizar las acciones necesarias que permitan comunicar de la mejor manera posible lo que se desea informar.

³² Manuel Buendía. *Ejercicio Periodístico*, Aguilar León y Cal-Fundación Manuel Buendía, México, 1990, p. 134.

³³ Cfr., Pérez, Alberto Rafael, *Estrategias de comunicación*, Ariel Comunicación, Madrid, 2001, p. 41.

Ahora bien, la comunicación gubernamental requiere de un flujo bidireccional de la información, es decir, del gobierno a los ciudadanos (se justifica pues tienen derecho a conocer el destino y uso de sus impuestos) y de éstos al gobierno. Si se cumple con esta función, se contribuye a impulsar con legitimidad y eficacia a las políticas públicas, y generar apoyos, consensos y acuerdos con los diversos actores y grupos de presión.

Para comunicar efectivamente se requiere del diseño de programas y planes de difusión, por lo que al elaborarlos, también se debe buscar el momento preciso para dar a conocer determinados programas, planes o resultados, pues hasta los tiempos son factores que inciden en el éxito o fracaso de dicha difusión.

De esta forma, los programas y planes de comunicación estratégica van dirigidos a que las personas se acerquen a las instituciones, y éstas no sólo se legitimen y por ende al gobierno que representan, sino que obtengan más simpatía de la ciudadanía y con ello demostrar su valía y lo que hacen por la sociedad.

Para entender mejor los planes estratégicos es importante conocer los siguientes elementos, mismos que se deberán desarrollar de acuerdo a las particularidades de cada institución:

1. Antecedentes
2. Objetivos Institucionales
3. Cuestiones políticas o ambiente político (debate político alrededor de la institución)
4. Ambiente externo (opiniones y acciones de otros actores tanto positivas como negativas)
5. Ambiente interno (qué sucede dentro de la institución, positivo y negativo)
6. Ventanas de oportunidad (identificar aspectos convenientes a comunicar)
7. Objetivos de la comunicación
8. Mensajes a difundir (ya sea para público interno o externo)

9. Prioridades de la comunicación
10. Audiencias clave (público objetivo)
11. Consideraciones estratégicas (apreciaciones u opiniones para el diseño del plan)
12. Indicadores de rendimiento (instrumentos de consulta para evaluar el plan de comunicación)³⁴

Una vez que se tiene ya definido el plan estratégico, es necesario contar con un plan operacional de comunicación, donde se describen los tiempos, presupuestos, y objetivos de las campañas o prioridades de comunicación.

En el plan estratégico de comunicación se deben describir el número de campañas y el nombre de cada una de ellas. No hay límite, aunque se deben de prever tiempos y costos. Aquí también cabe tomar en consideración que se debe considerar un presupuesto para posibles campañas coyunturales³⁵.

Como referencia a lo señalado anteriormente, la SENER se encuentra en un momento coyuntural por el asunto de la reforma energética que si bien estaba establecido no se contempló o no se planeó oportunamente.

Es decir, la falta de presupuesto y de un plan de medios en el área de Comunicación Social de la Secretaría de Energía en este momento, expone las deficiencias de la estrategia comunicacional que impera y que afecta de manera interna y externa el objetivo para el que está destinada, esto se debe a que no se están respetando las funciones de cada departamento ni las divisiones de trabajo, se improvisa durante la ejecución de

³⁴ Devereaux Ferguson Sherry, *Integrated Planning Processes. Writing the Strategic Communication Plan*, Sage Publications, 1999, pp. 44-52.

³⁵ Se entiende por coyuntura un momento preciso, una circunstancia, una situación o un espacio temporal que no está contemplado en un proyecto de largo plazo, o fuera del funcionamiento rutinario de la institución que se encuentra revestido, por lo general, de implicaciones políticas.

trabajos o actividades propias del área, lo que al final se traduce en una falta de coordinación y en una deficiente toma de decisiones.

Desde un punto de vista muy particular, la forma en que se opera a partir del contexto político en el que se encuentra la dependencia, impacta en el desempeño de otras funciones y actividades cotidianas o permanentes que se ven desplazadas porque “todas las baterías” se están enfocando a resolver, dar seguimiento y cause a lo relacionado con la reforma energética.

Sin embargo, las tareas que han sido desplazadas a un plano secundario no pueden ni deben dejar de realizarse, entonces la capacidad para operar y cumplir en tiempo y forma cada una de las actividades de la Dirección de Información quedan rebasadas por la falta de capital humano, equipo técnico y sobre todo planeación.

Ya que se habla de campañas de comunicación resulta necesario señalar algunos elementos de éstas que deben incluir: descripción, antecedentes, objetivo de la campaña, público objetivo, elaboración de mensaje (s), acciones y herramientas de comunicación o plan de medios.

Este último punto es muy importante, ya que en él se definirán los materiales informativos para comunicar el mensaje clave de manera eficiente a la audiencia objetivo. Por lo que el Plan de medios permitirá:

- Maximizar el alcance, es decir, el número de personas a las que se pretende comunicar el mensaje
- Elevar al nivel más alto posible la frecuencia o concentración, esto es, el número de veces que los mensajes son difundidos
- Optimizar costos³⁶

³⁶ Amado Suárez, Adriana. *Comunicaciones públicas*, Océano, México, 2002, p. 208.

Para lograr buenos resultados en la elección de las herramientas de comunicación para cada una de las campañas se puede elaborar una estrategia de medios, la cual permite reconocer los distintos sistemas de medios (audiovisuales, audiográfica, gráfica, de vía pública) a través de los que se pueden lograr los objetivos de comunicación con costos mínimos.

Así pues, la estrategia de medios es el análisis cuali-cuantitativo del sistema de medios disponibles y la planificación de medios (plan de medios) es el análisis cuali-cuantitativo de cada medio y vehículo.³⁷

No obstante que se cuente con un plan de comunicación bien definido, existen una serie de factores y circunstancias que afectan o alteran el trabajo y desempeño de una institución, por lo que se debe reaccionar de manera inmediata para evitar que la imagen y los objetivos de la dependencia se distorsionen o se vengan a bajo.

Esto se puede lograr a través de un buen manejo de comunicación, es decir, de manera ordenada y con estrategia, sin caer en pánico, sin dar mensajes encontrados o imprecisos en declaraciones espontáneas e improvisadas.

La estrategia de comunicación es una decisión de pluralidad que comprende decisiones estratégicas agrupadas en tácticas. Las estrategias de comunicación en coyunturas son la suma de tácticas o decisiones en materia de comunicación que se aplican ante una situación o circunstancia dada que no se tenía contemplada dentro de un plan general de comunicación.

A pesar de que sea un tema o una situación no prevista dentro del plan de comunicación, no se puede dejar de lado y se tiene que buscar la mejor forma de responder, y si se

³⁷ Se entiende por vehículo a los espacios o componentes que integran un medio: programas, páginas, periodicidad, horario, etc.

puede, capitalizar dicho momento. El mensaje debe ser unificado y debe mostrar una posición institucional clara, contundente y homogénea. Una institución no debe acostumbrarse a trabajar sin un plan estratégico bien definido, y habituarse a ser un área reactiva.

Para evitar que esto suceda es de suma importancia contemplar dentro del plan estratégico la función del análisis sistemático de la información que difunden los medios de temas relacionados con el quehacer de la institución. Con este análisis se pueden prever algunas coyunturas que afectan o bien favorecen a la dependencia, y en cualquier caso, preparar una buena estrategia de comunicación.

Con esto queda claro que el monitoreo de medios y los análisis de información y tendencias de medios, así como la agenda de medios y de la información en general, serán una herramienta que permitirá detectar las coyunturas, los puntos débiles, los actores, los tonos, las razones, los grados de crispación y otros elementos a considerar, para con todo ello dimensionar el momento y considerar si es oportuno aplicar algún elemento del plan de comunicación ya elaborado para paliar o dar un giro a la situación, o si es mejor contemplar mecanismos para mitigar los efectos de ese escenario.

Cada dependencia puede definir qué tipos de eventos podrían afectarlos o favorecerlos. Generalmente los temas de coyuntura pueden ser: filtraciones a la prensa, escándalos personales, actos de corrupción, decisiones equivocadas, accidentes, fenómenos naturales, etc. Pero no siempre todas las coyunturas son negativas, en algunos casos pueden representar una oportunidad para que las instituciones inserten en la agenda de los medios sus principales programas y proyectos, y se dé el momento propicio para lanzar alguna campaña de comunicación ya planeada.

El análisis de posibles coyunturas y las posibles acciones o respuestas servirá como base para elaborar la estrategia de comunicación. Así, la idea de una estrategia de comunicación es controlar y estructurar la comunicación con la intención de que los

resultados se acerquen, en la mayor medida posible, a los objetivos planteados desde un inicio.

2.1.2 Contexto actual de la Unidad de Comunicación Social de la SENER

El clima organizacional es sumamente importante pues de éste depende la forma en que se conduce el personal, y así detectar en la medida de lo posible si cuenta con un óptimo, mediano o bajo desempeño.

En la actualidad, a pesar de que las instituciones siguen respondiendo a una estructura jerarquizada, ha cambiado el manejo de la información. Esto depende en parte de las disposiciones del Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI) en las que cualquier ciudadano tiene acceso a la información.

En tanto, ésta ya no es tan fácil de ocultar, además las decisiones, en muchos casos son tomadas en órganos colegiados, o al menos son consultadas entre un grupo de asesores cada vez más especializados. Por esta razón, los altos mandos, o mandos jerárquicos se han adecuando a los cambios y buscan nuevos vínculos laborales con sus subordinados cuya finalidad es el bienestar de la organización y la consecución de sus funciones y metas.

Los cambios que se mencionan no se dan por sí solos. Algunos de los que se producen en una institución son resultado del entorno social, político y cultural. Es decir, se dan por las modificaciones en las que transita la misma sociedad, y mientras más cambios tenga el entorno social, más obligadas se ven las organizaciones y las instituciones para innovar sus dinámicas internas y externas. No obstante, dichas transformaciones implican actualizar o modificar esquemas de trabajo en las diversas áreas que lo requieren.

El contexto anterior del que se hace referencia, obedece a que ese es uno de los problemas a los que se enfrenta el área de Comunicación Social de la Secretaría de Energía, que el día de hoy se encuentra inmersa en una estructura organizacional obsoleta por varias razones, pero las principales se enumeran enseguida:

- El Manual de Procedimientos de la Unidad de Comunicación Social no se ha actualizado desde hace varios años, por consiguiente tampoco lo ha sido para las áreas que la integran.
- Las dinámicas laborales tan demandantes impiden contar con espacios o tiempos para la propuesta de nuevos proyectos.
- La falta de estímulos económicos y de trato humano al personal repercuten en la productividad del personal.
- La obsolescencia de las herramientas de trabajo impactan en el desarrollo de tareas que requieren rapidez, eficacia y calidad.
- El desaprovechamiento de las áreas de oportunidad afectan la integración de los equipos de trabajo, aunado a determinados comportamientos de personal sindicalizado.
- La falta de innovación, también consiste en el miedo de las personas a los cambios, porque implica, re aprender la labor y modificar los patrones de conducta ya establecidos (los hábitos).

Los puntos anteriores son detonadores que no sólo afectan a la unidad administrativa de la que se habla, sino concretamente a la Subdirección de Análisis que es el caso concreto que se tiene como objeto de estudio en el presente capítulo.

La Unidad de Comunicación Social cuenta con un Manual de Organización que data de 1998, por lo que se encuentra desfasado tanto en la estructura misma, como en sus funciones.

Concretamente la presente tesina pretende abordar el caso de la Subdirección de Análisis, sin embargo no se puede explicar ésta sin detallar lo que ocurre en la Dirección de Información y por consiguiente en la Subdirección de Información.

La Dirección de Información tiene el objetivo de “mantener un mecanismo de comunicación, que permita a la Unidad de Comunicación Social asesorar y proveer a los funcionarios de la SENER de los elementos necesarios, con el fin de informar a la sociedad, a través de los medios de comunicación, sobre los programas, avances y temas de interés del sector energético, de manera permanente, oportuna y oficial, así como conocer el impacto alcanzado con la información emitida por la dependencia.”³⁸

Como se puede observar el desempeño de tareas en la Dirección de Información impactan en la toma de decisiones institucionales así como en el plan de medios. Cabe destacar que esta función, en la actualidad, se complica debido a que el sector energético se encuentra en un momento coyuntural derivado de las reformas que presentó el Ejecutivo a los legisladores, entre ellas la reforma energética.

El cúmulo de información que se generó a partir de ese momento ha ido en aumento, lo cual implica modificar las estrategias de comunicación, entre otros proyectos que ya estaban contemplados dentro del área, no obstante, se ha posicionado en los medios el tema petrolero, lo que incide en un mayor número de giras de trabajo, entrevistas, eventos, foros, conferencias, seguimientos y análisis de medios.

Por lo anterior, la capacidad de respuesta del área en general se ha visto rebasada y se tiene que improvisar para dar salida a las eventualidades que se van presentando, por la misma razón también se modifican los planes de trabajo, es decir, actividades y funciones ya establecidas.

³⁸ Secretaría de Energía, Sistema de Gestión de la Calidad, *Procedimiento de emisión y captación de la información del Sector Energético*, México, 2004, p.3

Ante este panorama, el estatus de dicha dirección así como las subdirecciones que se encuentran bajo su directriz se encuentran en una situación difícil porque por un lado se debe cumplir con las actividades y estrategias informativas propias del área, y por otro lado se tiene que recabar toda la información relevante sobre el sector —el cual de por sí es muy amplio— que se genera en los medios masivos de comunicación, tanto a nivel nacional como internacional, y al mismo tiempo analizar la información recabada.

Es a partir de esta condición donde comienzan a resaltar las carencias y áreas de oportunidad que se tienen en la Subdirección de Análisis, sobre todo si se piensa en realizar un análisis completo de la situación de ésta, y si se considera que, la Subdirección de Información, en atención al apoyo logístico que debe brindar en las giras, deja desprotegida su área, es cuando la Subdirección de Análisis absorbe momentáneamente algunas actividades fuera de su ámbito. Esa dinámica se presenta en parte por la falta de personal en ambas Subdirecciones.

Esto trae como consecuencia que no exista una delimitación de funciones para cada área que integra la Unidad de Comunicación Social, por lo que suele darse la invasión de competencias. Esta problemática requiere ser tratada, sobre todo en lo relacionado con la carencia de recursos humanos, que se convierten en un obstáculo para el correcto funcionamiento de las áreas, y por ende, la adecuada consecución de sus objetivos y ocupaciones.

La insuficiencia de personal tanto en la Dirección de Información y por ende en la Subdirección de Información obliga a los mandos superiores y medios a recurrir al poco personal disponible -sobre todo de base-, para desempeñar labores que requieren cierta especialización o conocimiento. A esto hay que agregar que sólo se cuenta con una reportera quien se encarga de cubrir actividades informativas, monitorear información, llenar fichas de solicitud para entrevistas, por lo que se encuentra saturada de trabajo y en consecuencia la Subdirectora de Información o la Subdirectora de Análisis se tienen que alternar en la cobertura de eventos o entrevistas.

2.1.3 Contexto actual de la Subdirección de Análisis

Para dar inicio a este punto es de suma importancia explicar la forma en que opera esta subdirección.

- Revisar la síntesis informativa de prensa que se elabora diariamente.
- Revisar el monitoreo de medios electrónicos (Radio, televisión, internet).
- Separar las notas informativas por rubro: SENER, petróleo, electricidad, gas y energías renovables.
- Leer, depurar y capturar cada sector en un archivo de datos que se realiza en sistema operativo Word.
- Sistematizar la información por tema, actor, medio y fecha.
- De esta información se elabora un balance semanal de la información más destacada, así como diversos tipos de seguimientos.³⁹ *

Como se puede apreciar, el manejo y procesamiento de la información es determinante para poder encarar de una forma u otra las diversas situaciones que se van generando en el sector día tras día, y de esta manera realizar tareas adecuadas y funcionales conforme a las necesidades del área de Comunicación. Es por ello que resulta de gran valor estratégico, tener una base de datos debidamente sistematizada con todo tipo de información del sector que no sólo responda a las circunstancias del momento, sino que también renueve y agilice la operatividad de la propia subdirección de Análisis, y que se traduzca en un mejor procedimiento de las tareas, en una nueva dinámica laboral y una mayor integración del equipo que la conforma.

Por consiguiente no sólo basta con tener la información, hay que procesarla, para ello se debe efectuar un mecanismo adecuado del análisis de cada una de las tipologías existentes, e incluso confeccionar una catalogación adecuada dentro de las tipologías.

³⁹ * Existen diversas modalidades de análisis que se desarrollan por tema, por actor, por coyuntura, para ello se requiere contar con información precisa, actualizada y sistematizada

Este diseño para el procesamiento de análisis de la información tendrá como resultado una optimización en el seguimiento de temáticas, inmediatez en la búsqueda o consulta de datos y la detección oportuna de “focos rojos” (identificación de conflictos, escenarios favorables o adversos al sector, identificación de viejos y nuevos actores, identificación y valoración de demandas e inconformidades ciudadanas, incluso casos de abuso o corrupción), mismos que se permiten identificar mediante el pulso en los medios de comunicación.

Un análisis adecuado permite una capacidad de planeación y previsión. Pero un análisis parcial o incompleto, carente de estructura y obsoleto, tendrá pocos de esos resultados óptimos. En las circunstancias actuales dentro del área de estudio, se realizan análisis parciales, por lo que se aspira mediante un manual de procedimientos y una base de datos adecuada, cumplir cabalmente con un trabajo puntual, eficaz y completo sobre los temas y actores a seguir, de tal manera que permita proyectar escenarios políticos y estrategias de comunicación para dar una respuesta rápida y certera sobre el quehacer de la Unidad de Comunicación Social.

Porque un análisis completo implica observar las condiciones en las que se dan las informaciones. Por ejemplo, hay que saber el pasado del líder de cierto movimiento, si tiene apoyo político y social, de qué partidos son, qué tan grande es el movimiento, cuánto tiempo lleva el descontento, si las razones que están argumentando son ciertas o falsas, qué repercusiones se pueden obtener a corto, mediano y largo plazo, si se le da la razón o no a ese movimiento, si hay culpables de omisión, quiénes son, hasta dónde llegarían las responsabilidades, etc.

Es por ello que enseguida se realiza un ejercicio de diagnóstico de la Subdirección de Análisis, por lo que a continuación se abordarán algunos de los tópicos más importantes que resultaron de dicha acción.

2.1.4 Factores Humanos

Para iniciar este apartado cabe observar que el primer paso hacia el establecimiento de una dirección eficaz, de cualquier área, es que su titular examine críticamente su propia actuación y el funcionamiento de su área, si este ejercicio se realiza se pueden identificar las deficiencias y tomar las medidas necesarias para corregirlas, y aunque sean mínimas las mejoras, la productividad puede incrementar.

Sin lugar a dudas el factor humano es vital para desempeñar cualquier actividad en cualquier organización y una dependencia como la SENER cabe en esta consideración. El uso eficaz de la gente continúa siendo la clave de la productividad en cualquier sitio de trabajo, y cuando no se cuenta con el recurso humano suficiente o capacitado dentro de una institución, organización o empresa, se genera una serie de obstáculos que impactan en el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

Cabe mencionar que esta disyuntiva es a la que se enfrenta la administración pública en general: por un lado no se puede cargar el lastre de contar con personal ineficiente, pero por el otro lado ha optado por dar un apoyo formidable a los planes de retiro voluntario, quedando desprotegidas muchas actividades que podrían parecer a simple vista como no necesarias, pero que restan tiempo a quien ahora tiene que realizarlas además de sus funciones anteriores.

Con los programas de retiro voluntario que se llevaron a cabo dentro de la Secretaría de Energía, la subdirección de Análisis que en ese entonces contaba con seis empleados se redujo a cuatro: la titular de la misma, un empleado de tiempo completo (enlace de alto grado de responsabilidad), y dos operativos de base (sindicalizados), cuya jornada de trabajo de estos últimos es de siete horas diarias, por lo que no hay forma de que trabajen horas extras, aún cuando esta modalidad está considerada dentro del Contrato Colectivo de Trabajo, sin embargo por el poco presupuesto con el que cuenta la dependencia dicha estipulación no se puede aplicar.

Si a la escasez de personal y las pocas horas de trabajo en que laboran los empleados de base se suman posturas de conformismo y apatía -que algunos de ellos- muestran hacia el trabajo designado, los resultados no son lo más favorables.

Sin embargo, es oportuno explicar que esta inconformidad que se percibe en los trabajadores, es respuesta a la falta de estímulos y reconocimientos por parte de sus superiores y en general de las autoridades de la dependencia. Lo cual va en detrimento de la organización e incluso de los equipos de trabajo de los que forman parte.

Este aspecto es fundamental para entender la ineficacia del trabajador, la baja de productividad, la falta de interés por el mismo trabajo, la desmotivación, la indiferencia a obtener un ascenso que mejore su ingreso económico y en consecuencia su calidad de vida. Incluso estos factores también se ven reflejados en la relación entre jefe y trabajador, ya que el empleado en su percepción encuentra que se le “exige a cambio de nada”. Este es el común denominador, y si se consideran los años que han permanecido dentro de la secretaría de Energía sin movilidad hacia otras áreas, los trabajadores se conducen sistemáticamente en espera de otro retiro voluntario o de su jubilación.

En relación a la especialización del área de Análisis, la omisión de un perfil adecuado para la labor a desarrollar, es otra de las constantes que se detectan en la presente investigación, ya que se encuentra el antecedente de que no existe un catálogo previo que considere la referencia de analista de comunicación, por lo que durante la presente administración se ha visto en la necesidad de establecer tal.

Con perfil adecuado se quiere decir que, de manera óptima, el personal del área debe tener una carrera humanista, de preferencia en Comunicación, Periodismo, Ciencia Política o incluso de Sociología, Psicología y Filosofía,⁴⁰ para desarrollar las actividades

⁴⁰ Esto es una preferencia debido a todas las actividades del área y no sólo a la capacidad de análisis que se pueda tener.

del área, pero además, el analista debe contar con las siguientes características de acuerdo a las necesidades y prioridades de lo que se realiza dentro de esta área:

-Perfil académico: pasante o titulado en las carreras de Ciencias de la Comunicación, Periodismo, Sociología, Ciencias Políticas, Filosofía o afines.

-Capacidad profesional:

- Redacción
- Análisis
- Ortografía
- Síntesis.

- Capacidad técnica:

- Conocimiento en manejo de Word, Excel, Power Point, entre otros.

- Requisitos mínimos:

- Experiencia y habilidad en la captura de datos.
- Disponibilidad para trabajo en equipo.
- Aptitud para trabajar bajo presión y en tiempos programados.
- Responsable y proactivo.

A lo anterior, también se suma el hecho de que la capacitación al personal de la dependencia suele ser esporádica y escasa. Por un lado, los cursos o talleres de actualización están relacionados a los programas informáticos de la dependencia, que sin duda alguna son básicos. No obstante, la difusión de éstos es escasa. Por otro lado, la mayoría de las veces la capacitación que se imparte dentro de la Secretaría de Energía es generalizada y muy pocas veces especializada, por lo tanto este hecho no permite contar con alternativas viables para un mejor desempeño de la plantilla laboral.

Es decir, desde una perspectiva particular del área se considera necesario contar con cursos de redacción, lectura, ortografía, análisis político y análisis de medios, ya que para obtener una mejor calidad en las tareas encomendadas, tanto la Subdirectora de Análisis como sus subalternos deben actualizarse para mantener vigente este tipo de herramientas de trabajo de las que no se puede prescindir.

Otro punto relacionado con los cursos, es que cuando llegan a proporcionarse normalmente son en condiciones poco óptimas para poder asistir a ellos, ya que en la mayoría de los casos no se puede distraer al poco personal de sus actividades por la urgencia que demanda la labor cotidiana.

Ante esta carencia de personal se ha optado por solicitar el apoyo administrativo para contar con gente que preste su servicio social en el área, pero no se ha podido contar con prestadores de servicio social hasta el momento de realizar estas líneas.

Las cuestiones administrativas en la SENER son otro factor adverso para el caso de los prestadores de servicio social, cuando se solicita contar con este tipo de servicio los trámites son lentos por parte del área responsable para ejecutarlo, y por otra parte se ha detectado que en algunos casos los estudiantes que llegan a la institución declinan o claudican al poco tiempo por considerar que el sector energético es complejo o de poco interés para su formación profesional.

Aquí cabe considerar que en caso de lograrse este apoyo, se requiere entrevistar a los solicitantes para elegir al más apto para la labor a efectuar. También se debe tomar en cuenta la falta de experiencia, el corto horario, la supervisión constante a la que se tendrá que someter a este personal, el tiempo perentorio y el número limitado de prestadores de servicio con los que se podrá contar, por lo que no es posible delegar muchas responsabilidades en este tipo de personal.

2.1.5 Factores Tecnológicos

El tema de la tecnología es otro obstáculo a considerar ya que no permite el correcto funcionamiento de la Subdirección de Análisis. Aunque en la práctica el advenimiento de nuevas tecnologías informáticas permite inmediatez y vanguardia en la estructura laboral, en el caso particular de esta área ha creado un escollo que involucra también cuestiones económico – administrativas.

En febrero del 2008, con la entrada de la nueva plataforma de trabajo de Windows (Vista), la administración en conjunto con el área de informática decidieron que era necesario introducir este sistema en las computadoras de los mandos medios para arriba, con lo cual las computadoras del personal de menor rango, y que por lo general realiza la labor más desgastante, se encuentra con dificultades operativas, como por ejemplo no poder abrir archivos al no ser guardados adecuadamente por el mando superior, ya que los sistemas operativos de Windows Vista con Word 97-2003 no son compatibles.

Razón por la cual el personal que cuenta con la nueva plataforma debe convertir los archivos para que se puedan abrir o leer en los equipos que aún funcionan con el sistema anterior. Otro problema que se tiene, como cada vez que se introduce un nuevo sistema, es la falta de programas que puedan operar adecuadamente con el nuevo *software* y lo que esto acarrea: pérdidas de tiempo.

Además cabe aclarar que la mitad del personal del área de Unidad de Comunicación Social, así como el área de Análisis cuentan con equipo que por el mismo uso y dinámica de trabajo se ha vuelto obsoleto con el paso de los años, por lo que se pierde velocidad y capacidad de almacenaje. Además hay que hacer notar la falta de herramientas consideradas como de *hardware* así como de *software*.

En el primer caso es de destacar la carencia de escaner, ya que se cuenta con uno solo y éste es utilizado por el área de síntesis para la elaboración de la carpeta informativa. En el

segundo, la falta de un programa sistematizado de base de datos para el procesamiento y catalogación de la información.

Lo anterior obedece a que en el departamento de Informática tampoco se cuenta con personal suficiente para dar respuesta inmediata a los requerimientos de los usuarios en esta materia. Por ello es que a pesar de que se ha platicado y solicitado implementar un programa sistematizado, la solución sigue en lista de espera.

Otra de las cuestiones que no pueden pasar inadvertidas es que existe un control, una restricción para el uso de internet por lo que cuando se solicita información relacionada con el sector, con determinados personajes, o temas que deben ser rastreados por este medio, simple y sencillamente no se puede efectuar porque el acceso a determinadas páginas es denegado.

2.1.6 Factores Económicos

Además de los obstáculos señalados anteriormente, se encuentran los de índole económica o presupuestaria. Y es que la correcta planeación del presupuesto de un área debe contemplar diversos aspectos, como lo son los recursos humanos y los recursos materiales, además de los específicos de las actividades a desempeñar.

En lo general, estos presupuestos se suelen elaborar casi con un año de anticipación, para poderlos solicitar en el siguiente ejercicio fiscal, pues cabe recordar que el presupuesto de las diversas dependencias de la Administración Pública tiene que ser aprobado por la Cámara de Diputados a fin de cada año, para que aparezca en el Presupuesto de Egresos.

Pero el problema se presenta cuando aparecen los recortes al presupuesto, porque se tienen que realizar ajustes a nivel administrativo en rubros específicos como puede ser el uso de papel, los viáticos, combustible, servicios, telefonía, capacitación, etc.

Estos ajustes presupuestales han llevado a que no se ocupen plazas de personal vacantes en la SENER, por lo que la Subdirección de Análisis no ha conseguido una plaza más de confianza con la cual se podría reestructurar la división del trabajo, y en consecuencia optimizar las funciones de cada una de las personas que integran el equipo.

Ya se explicó anteriormente las condiciones del equipo de cómputo y el hecho de que no todos cuenten con herramientas nuevas también obedece a la falta de presupuesto para cambiarlo en su totalidad.

2.2 Incumplimiento de la Normatividad

Uno de los aspectos que también impiden el correcto funcionamiento del área en cuestión, es el tema de la normatividad. Además de la falta de actualización en estos productos, que rigen el actuar de las áreas, existen otros dos factores a considerar en este rubro: en primer término, el desconocimiento de las leyes y demás normas sobre ciertas áreas y actividades; y en segundo lugar, el incumplimiento de las normas, por desconocimiento u omisión voluntaria para aplicarlas. Cabe señalar que en ambos casos, este problema puede llevar a posibles observaciones e incluso inhabilitaciones porque el desconocer una ley no exime la culpa de no cumplirla.

Un ejemplo fehaciente del incumplimiento de la normatividad es la Unidad de Comunicación Social de la SENER, la dinámica en la que se encuentra incide para ésta no se respete o no se cumpla a cabalidad, con ello se rompe con la delimitación de funciones, con los objetivos particulares de las áreas y más en momentos coyunturales como el que se presenta al momento de realizar la presente tesina, que es la reforma energética.

Como se podrá observar no sólo los factores humanos, tecnológicos y económicos son detonantes para el desarrollo de las tareas, sino el respeto a los lineamientos con los que se debe conducir cada unidad administrativa de la SENER.

En la Administración Pública Federal existe un número sumamente amplio de normatividad que se debe cumplir, según el área de actividad. Esto es porque en primera instancia en México existe una ley suprema que es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y enseguida los tratados internacionales firmados por la nación (por ejemplo, la Carta Internacional de los Derechos Humanos,⁴¹ o el Tratado de Libre Comercio de América del Norte), posteriormente las leyes generales, sus reglamentos, lineamientos, decretos, normas, acuerdos, oficios y circulares internos, e incluso otras disposiciones oficiales como puede ser el Plan Nacional de Desarrollo.

Por qué es importante mencionar esto, porque muchas veces sucede que al ocupar un cargo en la Administración Pública Federal, la persona es ajena a la labor a desarrollar y lleva consigo a gente de su confianza que también puede tener absoluto desconocimiento en la materia, por lo que se ven sometidos a un periodo de adaptación y aprendizaje. Aunque éste no implica que adquieran conocimiento de los compromisos jurídicos a los cuales se ven obligados a cumplir como funcionarios públicos, porque este desconocimiento los puede conducir incluso a borrar o destruir archivos o filtrar información.

Es por esto que en ocasiones se pierde de vista que una acción tan simple como la destrucción o sustracción de un documento de un archivo puede fincar responsabilidades a un servidor público por faltar a lo estipulado en el “Código Penal Federal” (Art. 214, Frac. IV), en la “Ley Federal de Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas” (Art. 36, Frac. II), en la “Ley General de Bienes Nacionales” (Art. 6, Frac. XVIII), en la “Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos” (Art. 8, Frac V), en la “Ley Federal de Procedimiento Administrativo” (Art. 33), en la “Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental” (Art. 63,

⁴¹ La “Declaración Universal de los Derechos Humanos”, junto con el "Pacto Internacional sobre Derechos Civiles y Políticos", el "Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales" y sus respectivos protocolos opcionales, conforman la "Carta Internacional de los Derechos Humanos". Estos pactos fueron establecidos el 16 de diciembre de 1966 e imparten obligatoriedad jurídica a los derechos proclamados por la Declaración.

Frac. I) y en la “Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos” (Art. 47, Frac IV), además de otras leyes según sea la naturaleza del documento.

Esta experiencia ya se registró dentro de la Unidad de Comunicación Social hace un par de años y el caso se turnó a Oficialía Mayor, a la Unidad de Asuntos Jurídicos y se realizaron una serie de acciones para cesar al funcionario involucrado, debido a que se encontraba como titular de un área estratégica dentro de Comunicación Social.

Con el ejemplo anterior se manifiesta lo complejo que puede resultar la Administración Pública Federal. Es por ello que resulta de suma importancia tener reflejados los pasos a seguir en los Manuales de Procedimientos, y éstos ser revisados, autorizados y registrados en la misma dependencia que los va a utilizar.

2.2.1 Atribución de funciones en la Subdirección de Análisis que competen a otras áreas.

En la presente investigación se tiene registrado un hecho muy particular, cada administración nueva que llega a la Unidad de Comunicación Social, le resta importancia al papel del análisis informativo.

Es por ello que en la Subdirección de Análisis no existe un manual de procedimientos específico y por consiguiente, el personal que lo integra es absorbido por otros departamentos para realizar funciones ajenas al procesamiento y análisis de la información, que van desde actividades secretariales, administrativas, informativas (cobertura de eventos, grabación de entrevistas, atención a medios) que repercuten en la operación de la misma.

Esto obliga a que la responsable del área de análisis se vea en la necesidad de reestructurar las actividades del personal, aumentar el estándar de productividad para

cumplir dentro de los tiempos establecidos la entrega de trabajo. Por lo tanto, la presión que se ejerce a cada trabajador provoca en determinados momentos desgaste laboral, el cual tarde o temprano se refleja en la calidad de los productos realizados.

Sin embargo, ante la circunstancia se busca mantener un ambiente armónico y de estímulos de otro tipo para reconocer el esfuerzo de los empleados, ya que es complicado mantener un ambiente laboral óptimo si no se cuentan con las herramientas necesarias para realizarlo.

Es por ello, la importancia de crear un manual de procedimientos que permita ir delimitando las funciones y que además coadyuve al mejoramiento del procesamiento, identificación, captura, sistematización y análisis de los seguimientos que se requieren.

Los manuales delimitarán adecuadamente las funciones de las áreas y se evitará de esa forma la invasión o atribución de responsabilidades ajenas o, incluso, la duplicidad de actividades.

2.3 Seguimientos informativos obsoletos

Prosiguiendo con la identificación de dificultades para el adecuado desarrollo y procesamiento de la información se debe mencionar que existe una dinámica que resulta improductiva para los fines del área: los seguimientos de análisis obsoletos.

Para explicar este punto es necesario hacer referencia que un seguimiento informativo puede ser de tipo cualitativo o cuantitativo y se realiza de acuerdo a determinados métodos o características específicas, entre éstas destacan: resúmenes, cuadros conceptuales y balances semanales que se realizan de acuerdo a tres elementos básicos: tema, personaje o circunstancia eventual o coyuntural.

El objetivo de éste es registrar las ideas, declaraciones, comentarios y críticas, tanto de actores políticos, económicos, sociales, culturales y académicos sobre un tema específico, y que son obtenidas de las principales fuentes de información (radio, televisión, prensa, internet y líderes de opinión de cada uno de estos medios).

El propósito es capturar y almacenar esa información y llevar un registro sobre el tema, el personaje o la coyuntura vigente. Por lo general, los seguimientos son una descripción temática que se jerarquiza de acuerdo a la importancia de los tres elementos antes señalados y que se puede llevar a cabo solamente por lo que opinan los medios, los diferentes actores sociales, o por algún tema de actualidad, no obstante, también puede realizarse considerando todos los aspectos de manera conjunta.

Esto permite obtener una idea clara de que tan posicionada está la información dentro de los espacios mediáticos, que tan favorable o negativa es para la dependencia, en este caso, la Secretaría de Energía. Los seguimientos pueden contener la tendencia de la información como derecha, neutra o de izquierda (positiva, informativa o negativa) y no exige más que establecer un indicador cuantitativo.

En el caso de la Subdirección de Análisis, algunos seguimientos se han realizado de acuerdo a este parámetro, sin embargo, debido a las necesidades informativas, de organización comunicacional, de estrategias políticas, éstos se vuelven obsoletos ya que no existe un lineamiento para desarrollarlos, por lo general surgen de hechos circunstanciales, ideas improvisadas, que los convierte en archivos o documentos inflados de información que rebasan infinidad de cuartillas y en la práctica es poco probable que los funcionarios o altos mandos los lean ya que su lectura se vuelve tediosa y no aporta elementos dinámicos para su interpretación, un ejemplo de ellos se presenta a continuación:

La gráfica que se expone a continuación se extrajo del documento *Bitácora-Sener* que se elaboró en noviembre de 2007 en la Subdirección de Análisis.

TEMA	FECHA	ACTORES	DECLARACION	MEDIO
SENER Reformas	120107	Marcapasos columna	La secretaria de Energía, Georgina Kessel, no acudió al seminario <i>Desafíos para el sexenio 2006-2012</i> , donde expertos afirmaron que el principal reto de Felipe Calderón en materia energética será definir una verdadera política en el sector y liberar de paso a Pemex de la presión tributaria de las finanzas públicas.	Reforma
	160107	Competitividad y Humanismo	Afirmó que la designación de Georgina Kessel como secretaria de Energía fue una sorpresa para la sociedad y sus retos se enfocarán hacia buscar la autonomía de Pemex, el financiamiento para las obras de infraestructura energética y mediar para buscar precios más convenientes a la iniciativa privada y al consumidor.	El Economista
	170107	Estrategia de negocios	Indicó que Ismael Plascencia, presidente de la Concamin, espera reunirse con Georgina Kessel, secretaria de Energía, para tratar el tema de las reformas estructurales.	Excélsior
	290107	Georgina Kessel, Secretaria de Energía	Anunció en Londres que Luiz Inacio Lula da Silva se comprometió con Felipe Calderón a respaldar sus proyectos de energía alternativa con el apoyo de Petrobras. Mediante la cooperación técnica, Pemex recibiría la experiencia que en esa materia tiene el país sudamericano.	Excélsior
	290107	Mauricio Flores Detrás del Dinero	Afirmó que existe un acuerdo entre los principales partidos para colocar acciones de Pemex en la BMV lo que significaría crear un consejo de administración en Pemex y lo más importante, darle autonomía de gestión para vincularse a un Plan Sectorial de Energía que elabora la secretaria, Georgina Kessel.	Milenio

Como se puede observar en la tabla anterior en la columna de autor, revuelven personajes con columnistas y organismos diversos, lo cual lo hace poco funcional, en este caso se está hablando del tema de reforma energética, y tampoco se introduce la tendencia en medios.

Este ejemplo fue un seguimiento que se realizó de febrero a noviembre de 2007, y del cual se produjeron cerca de 30 cuartillas, además no se tomó en cuenta el pulso en radio y televisión sólo en prensa escrita.

Así como este ejercicio se realizaron otros seguimientos relacionados con el sector y que se elaboraron de acuerdo a los temas más destacados (SENER, petróleo, electricidad, gas, energías renovables), y que abarcaron el mismo periodo de tiempo.

Al concluir ese trabajo, el personal del área de Análisis se desgastó física y mentalmente, ya que ubicar estos temas para hacer un seguimiento de lo que ya se tenía en otro formato, fue exhaustivo y terminó siendo una “duplicidad de actividades” (prácticamente de un año).

Pese a que la responsable de la citada subdirección expuso lo complicado y poco práctico que sería realizar dichos seguimientos, la instrucción fue continuar y cumplir con la petición. Al final, el titular de la Dirección de Información que solicitó la bitácora antes mencionada nunca la leyó. Así como este ejemplo se pueden citar otros.

Por otra parte, cabe destacar que es imprescindible que los altos mandos de la Unidad de Comunicación Social, y particularmente de la Dirección de Información tengan conocimiento de las actividades que se desarrollan en la presente subdirección, ya que al desconocer el funcionamiento y proceso para mantener vigente la información almacenada en sus respectivos archivos, y elaborar seguimientos y análisis, pierden la dimensión de los requerimientos propios de este departamento que no solamente tiene que ver con personal suficiente y capacitado, sino la importancia de que el trabajador no se distraiga de actividades que competen a otros departamentos, esto trae como consecuencia el atraso en la actualización de los archivos temáticos y en otras diligencias no de menor importancia.

Esto es porque al momento en que se requiere hacer una búsqueda para determinado trabajo simplemente no se tiene la información más actualizada que en ocasiones puede ser de hasta una semana o tres días. Los señalamientos antes mencionados, aunados a la falta de delimitación o invasión de funciones, es un factor que al momento de realizar estas líneas está afectando de manera importante en el cumplimiento de las metas establecidas.

2.4 Análisis informativos carentes de contenido

Otro aspecto importante en el impedimento para aportar un análisis informativo completo, puntual, cuantitativo, funcional, etcétera, es el hecho de que no existe un lineamiento para realizarlo y el personal que integra la Subdirección de Análisis en su mayoría desconoce las características que debe contener un análisis de este tipo.

Un análisis de información, es un elemento estratégico para la toma de decisiones, incluso en algunos casos se requiere de una investigación previa para la elaboración de estrategias políticas o de comunicación. Por ello, la importancia de insistir en presentar un proyecto que busque reforzar las acciones en materia de comunicación, y el papel de la Subdirección de Análisis es de suma importancia para este objetivo.

De acuerdo con Francisca Morales Serrano, la investigación previa a la elaboración de un plan de comunicación es la diferencia entre una forma actualizada respecto a una manera arcaica de desarrollar proyectos de comunicación. “Por desgracia todos conocemos campañas de comunicación pública y no pública que se han caracterizado por su inutilidad o por su falta de resultados. A veces esto se debe a una mala planificación, a una creatividad defectuosa o una errónea aplicación, pero en la mayoría de los casos que no dan los resultados apetecidos se debe a la inexistencia o una mala implementación de la fase investigadora”.⁴²

⁴² Serrano Morales, Francisca. *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*, Gestión 2000.com, Barcelona, 2001, p.266.

Los análisis que se elaboran y que son poco usuales en el área de Comunicación Social de la SENER son carentes de contenido en el sentido de que son impuestos al área por criterios y decisiones de una sola persona, es decir un “traje hecho a la medida”, situación que va en detrimento de uno de los objetivos de la SENER que se mencionan en el capítulo uno, y que se refiere a que los funcionarios de la dependencia, como la secretaria y los subsecretarios, obtengan de primera mano la información que requieren para la ejecución adecuada de las políticas públicas a través de sus áreas correspondientes y de la Unidad de Comunicación Social que es la encargada de transmitir el impacto diario o semanal en medios de comunicación, sobre la actuación de los mismos.

Es decir, los trabajos que se encomiendan, la mayoría de las ocasiones son para ilustrar a un par de directivos de la Unidad de Comunicación Social, quienes desconocen algunos de los temas, y solicitan dichas tareas para realizar alguna estrategia de comunicación que sin necesidad de llevarse a cabo mediante análisis abultados o seguimientos de un margen de periodicidad prolongado, pudieran efectuarse con información más puntual y precisa,

Por consiguiente, los análisis no sólo deben repetir la información que ya se conoce, sino interpretarla, analizarla para permitir conocer los indicadores positivos y negativos de los diversos temas del sector energético, de los actores políticos, económicos y sociales que se pronuncian al respecto, así como del espacio mediático que le otorgan los líderes de opinión a la SENER como institución y a los funcionarios de la misma, y que pueden ser favorables o adversos.

Por lo anterior, es fundamental precisar que un análisis de información además de servir como instrumento de comunicación para la dependencia o institución, debe ser estratégico, contener técnicas básicas, debe considerar formas de seguimiento de datos y tipos de búsqueda.

A continuación se enlistan una serie de modalidades de análisis que existen, según lo explica Francisco Javier Garrido:

- **Definición del hecho:** consiste en una síntesis de la noticia que nos permita aclarar cuál es el hecho informado, cuándo ocurre, por qué ocurre, quién está involucrado y quién o quienes participan indirectamente.
- **Dirección:** a través del análisis se intenta identificar cuál es la intención de la noticia, para ser explícitos los direccionamientos que ha recibido en el tratamiento conceptual y de datos en el plano connotativo.
- **Compromiso:** se describe si la noticia es una descripción con tendencia neutral de los hechos o se le agregan intenciones u opiniones de quien las escribe en un plano estrictamente denotativo.
- **Asociación:** análisis de la noticia en relación a su tratamiento en otros medios, para identificar el nivel de interés por cobertura y los anclajes de las ideas sobre una matriz comparada entre medios.
- **Identificación:** resulta vital definir a la empresa o institución sobre la que se focaliza los hechos descritos, ya sea de modo explícito o no.
- **Relación asociada:** hechos asociados con la organización que contengan una carga semántica (de tendencia positiva o negativa) y análisis de categorías temáticas que tengan relación con el hecho o con lo que se pretenda relacionar.
- **Relación directa:** situaciones que estén directamente relacionadas con la noticia y que se señalen o se oculten en la presentación del suceso.
- **Stakeholders:** públicos de la organización, dependencia, o institución explícitamente afectados con el hecho presentado (o construido) y citados en la noticia.
- **No citados:** análisis de involucrados en los hechos no citados en el desarrollo de la noticia.
- **Reflotación:** análisis de una causa pasada que pueda contribuir para que el hecho ocurra, se actualice o se reitere.
- **Confrontación:** causa inmediata probable generadora del hecho que beneficie a la competencia. (aquí se puede interpretar como el beneficio a actores

opuestos a las causas, proyectos, declaraciones de la SENER, del gobierno federal o funcionarios de ambas entidades).

- **Gatillaje:** análisis de la acción realizada por la empresa o institución (o por otro actor) que actúa como detonante o gatillador de los acontecimientos.
- **Contrastación:** como se vincula el hecho con los objetivos o interés de la empresa o institución.
- **Legitimidad:** analizar posibles lecturas de legitimización del hecho a favor de la empresa o institución.
- **Credibilidad:** análisis de posibles niveles de credibilidad para la empresa o institución a partir del escenario construido por el hecho presentado.
- **Conflicto:** descripción de situación inicial en desarrollo o superada por el hecho.
- **Control:** análisis del posible control de la noticia por parte de la empresa o institución, su competencia o los medios.
- **Alcance:** implicaciones o trascendencia potencial de la información puesta en la agenda a corto, medio y largo plazo.
- **Autocontrol:** capacidad de dominio de datos estratégicos y posibilidades de filtración o de aumento de la difusión.
- **Réplica:** análisis de las implicaciones y de la eficiencia de responder o no sobre el hecho presentado.⁴³

Luego de conocer las características de lo que debe ser un análisis de información y/o estratégico es necesario reconocer la ausencia de varios de los elementos antes mencionados en los seguimientos y análisis que se producen en la Subdirección de Análisis de la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Energía.

Después del diagnóstico que se acaba de presentar sobre los factores adversos al funcionamiento de dicha Subdirección, de las complicaciones y omisiones en el

⁴³ Garrido M., Francisco Javier. *Comunicación Estratégica*, Gestión 2000.com, Barcelona, 2001, p. 220.

desarrollo, procesamiento y análisis de la información, por la falta de estrategias de comunicación, lineamientos administrativos y metodologías, resulta imprescindible reconocer la importancia que tienen los Manuales de Procedimientos, sobre todo en la Administración Pública Federal, ya que la aplicación de éstos en las instituciones sirve como control y mecanismo de las actividades y responsabilidades a los que están sujetos los funcionarios públicos.

Es por esta razón que en el siguiente capítulo se propone un Manual de Procedimientos para las actividades de la Subdirección de Análisis que al momento de desarrollar la presente tesina no existe.

CAPITULO III.- PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE MEDIOS EN LA SECRETARÍA DE ENERGÍA

En el presente capítulo se desarrolla el primer Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis, en el que se plasman los procesos que en la actualidad se llevan a cabo en el área. Por tratarse de un Manual de Procedimientos, es importante precisar que tanto su formato como su estructura de contenido, se ven sujetos a los lineamientos establecidos para la elaboración de manuales en la SENER.

El objetivo primordial es dar a conocer cómo se clasifica y se procesa la información del área de análisis, cuáles son las herramientas con las que se cuenta para el desarrollo del análisis y a partir de ello, armar y establecer una propuesta metodológica que sea viable y adaptable a las condiciones tanto operativas como laborales en las que se trabaja hoy en día dentro de la Unidad de Comunicación Social y por ende la Subdirección antes mencionada.

3.1 Definición del Manual de Procedimientos

Es una metodología o bien una técnica para elaborar procesos específicos sobre determinada área o especialización. Por tanto un Manual es el resultado del cúmulo de experiencias y conocimientos que un individuo o una organización adquieren sobre cierta materia, tema o área en particular, y es a través de la documentación de este conocimiento como se desarrolla una guía con el objetivo de enriquecer y fortalecer un negocio, una actividad, un trabajo o una organización para la que se labora.

Dentro de una organización que se jacte de ser vanguardista deben existir los manuales de procedimientos, ya que el cumplimiento de los mismos más allá de considerarlos rígidos, permiten mejorar los sistemas de trabajo, su división y sobre todo el nivel de competitividad de las empresas u organizaciones.

En el caso de la Administración Pública Federal, la implementación de Manuales y sus respectivos procesos han sido “útiles para aquellas personas que están desarrollando su Sistema de Calidad o para aquellas que simplemente desean Normalizar la operación y administración de su organización”.⁴⁴

3.2 Importancia del Manual de Procedimientos en la Subdirección de Análisis

Unas de las características más destacadas de los Manuales es que su aplicación permite a la organización o en el caso particular a la Subdirección de Análisis fortalecer su desarrollo, dándole estabilidad y solidez.

En la mayoría de las organizaciones, los colaboradores están dispuestos a aportar y recibir conocimientos y experiencia de los demás. [...] Si a estas personas o colaboradores se les enseña a elaborar y documentar su experiencia a través de políticas, procedimientos y Manuales, muy pronto la organización tendrá un cúmulo enorme de experiencia. [...] Los Manuales documentan la experiencia de la organización, incluyendo claramente lo que ha probado ser útil para su tipo particular de negocio, considerando lo que los procesos si deben o no hacer para que estos cumplan con su razón de ser de una manera eficiente.⁴⁵

De esta forma se puede apreciar que la importancia de los Manuales radica en que delimitarán adecuadamente las funciones de las áreas y establecerán pautas y pasos a seguir en los diversos trabajos que realiza la Subdirección de Análisis para su adecuada elaboración.

Cabe decir que los Manuales son considerados como uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en cualquier tipo de administración ya que facilitan el

⁴⁴ Alvares Torres, Martín G. *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*, Edit. Panorama, México, Edición Primera, 1966, Décima reimpresión, 2003, p. 15

⁴⁵ Álvarez ,op.cit. pp. 18 y 19.

aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere el empleado, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución; porque son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos para lograr la adecuada realización de las actividades que le son competentes, además de que contienen información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos. Es decir, se vuelven una herramienta, una guía práctica.

También resulta necesario destacar que son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes, no deben ser inflexibles e impedir la creatividad de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia.

Un manual sin revisiones, cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto; y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización debido a que la falta de actualización y vigencia lo lleva a un desfase en la dinámica y procesos del trabajo cotidiano, que en vez de guiar, desorienta y confunde al personal que labora dentro de su respectiva área.

3.3 Manual de Procedimientos para la Subdirección de Análisis

A lo largo del capítulo anterior y luego de describir la problemática de la Subdirección de Análisis, queda de manifiesto la necesidad y la conveniencia de trabajar mediante los Manuales para poder implementar una dinámica más clara sobre las diversas responsabilidades, e incluso la forma de proceder ante determinados trabajos que resultan comunes y cotidianos, pero con la certeza jurídica de que se actúa adecuadamente y con base a la experiencia acumulada.

Existen varios tipos de manuales, lo cual se debe a las diferentes necesidades o propósitos que pueden satisfacer. En ciertos casos sólo sirve para alcanzar un objetivo, y en otros se logran varios. Es por ello que hay Manuales Generales de toda una

organización, Manuales Específicos sobre alguna actividad o área y Manuales de Contenido como pueden ser el de Organización o el de Políticas.

Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la misma. Como se ha expresado, los manuales tienen ciertos beneficios, algunos de los cuales ya se han abordado, a continuación se presentan los que destacan:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización a la vez que facilita la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa y delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo
- Asegurar y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo así como la eficiencia y calidad esperada
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias, así como evitar desperdicios de recursos humanos y materiales
- Servir para el adiestramiento y capacitación del personal
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general
- Constituir un punto de partida para el análisis posterior del trabajo y la mejora de sistemas y procedimientos
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.

No obstante, entre sus limitantes, se puede mencionar el que ejercen un efecto restrictivo a la iniciativa del personal debido a que en ocasiones son excesivamente rígidos y formales, algunos de ellos son difíciles de interpretar, de comprender y resultan muy voluminosos en su contenido, y sobre todo, en algunos casos, los sindicatos los utilizan

como herramienta para hacer valer sus derechos, es decir, no hacen nada adicional que no esté establecido en el Manual.

3.4 Elaboración del Manual de Procedimientos para la Subdirección de Análisis

Después de conocer que es una Manual de Procedimientos, sus características, modalidades, beneficios y limitantes, así como la importancia de contar con uno propio para la Subdirección de Análisis, a continuación se explica cómo es que se fue desarrollando la elaboración de ésta propuesta.

Una vez identificadas las funciones y responsabilidades que competen a la Dirección de Información y su respectiva Subdirección de Información, el siguiente paso fue hacer un plan de trabajo y un diagnóstico de las actividades de la Subdirección de Análisis, incluyendo todos los documentos que se elaboran y entonces iniciar con la definición de los procesos para la realización de cada una de las tareas asignadas a esta Subdirección.

Posteriormente se armaron los diagramas de flujo para reestructurar no sólo el proceso de actividades, sino la clasificación de los temas a desarrollar dentro de los análisis de información, los seguimientos de información, los cuadros comparativos, etcétera.

Ya listo el borrador del Manual de Procedimientos para la Subdirección de Análisis, se armó la estructura propia del manual desde el índice hasta los formatos e instructivos de llenado:

Introducción, Objetivo, Alcance, Definiciones, Políticas de operación, Descripción de procesos, Diagramas de procesos, Marco jurídico, Mecanismos de Control de registros, Formatos e Instructivos de llenado.

3.5 Manual de Procedimientos sugerido para la Subdirección de Análisis.

A continuación se anexa el Manual de Procedimientos que se ha desarrollado para este último capítulo y el cual se elaboró conforme a los reglamentos y lineamientos establecidos por la Secretaría de Energía, y el cual se presentará como propuesta a la Dirección de Innovación y Calidad para su revisión, aprobación y registro del mismo.

 SENER <small>SECRETARÍA DE ENERGÍA</small>	Sistema de Gestión de la Calidad	Clave:
	Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis	Creación: Junio de 2008 Revisión: 0 Vigencia:

Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis

Elaboró	Vo. Bo.	Aprobó
Alma Isabel Martínez Blanco Subdirectora de Análisis	Por definir	Por definir

  SECRETARÍA DE ENERGÍA	Sistema de Gestión de la Calidad	Clave:
	Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis	Creación: Junio de 2008 Revisión: 0 Vigencia:

Índice

Número	Capítulo y subcapítulo	Pág.
1.	Introducción	77
2.	Objetivo	78
3.	Alcance	79
4.	Definiciones	80
5	Políticas de operación	82
5.1	De las suplencias	82
5.2	De la actualización del Manual	82
5.3	De la Información recabada	82
5.4	De la clasificación de la información	83
5.5	De la depuración y filtro de la información	83
5.6	De la captura de la información	84
5.7	De la elaboración del análisis	84
5.8	Del Seguimiento de la información	84
5.9	Responsabilidades	85
6.	Descripción de procesos	86
6.1	Proceso de Análisis de la Información cotidiana	86
6.2	Proceso de Seguimiento de la Información	87
6.3	Proceso de Análisis y creación de escenarios	88
6.4	Proceso de Cuadros Comparativos	88
7.	Diagramas de procesos	89
7.1	Proceso de Análisis de la Información cotidiana	89
7.2	Proceso de Seguimiento de la Información	90
7.3	Proceso de Análisis y creación de escenarios	91
7.4	Proceso de Cuadros Comparativos	92
8.	Marco jurídico	93
9.	Mecanismos de Control de registros	96
10	Formatos e Instructivos de llenado	97
	Anexos	107

<p>SENER SECRETARÍA DE ENERGÍA</p>	<p>Sistema de Gestión de la Calidad</p> <p>Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis</p>	<p>Clave:</p> <p>Creación: Junio de 2008</p> <p>Revisión: 0</p> <p>Vigencia:</p>
---	--	--

1. Introducción

Conforme a lo establecido en el artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF); en donde se señala la obligatoriedad de las dependencias para elaborar y expedir manuales administrativos para diversos ámbitos operativos y administrativos, se ha elaborado el presente documento.

Al mismo tiempo, como parte de la sistematización de la información y de la profesionalización de las áreas que conforman la Sener, y como una herramienta práctica para la enseñanza y el entendimiento de las funciones y quehaceres cotidianos de la Subdirección de Análisis es que se desarrolla el presente manual.

El presente manual tiene el propósito de que los servidores públicos de la institución cuenten con una fuente de información que les permita conocer la organización de la Subdirección de Análisis, además, delimita responsabilidades, facilita a los empleados y funcionarios el conocimiento de sus obligaciones en el ámbito de su competencia, contribuye a integrar y orientar al nuevo personal, y es un instrumento valioso en el que se plasman las relaciones formales de comunicación y autoridad.

Cabe señalar que todo procedimiento involucra etapas y actividades, el uso de recursos materiales, tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las funciones de los responsables.

Los procedimientos constituyen un instrumento de información en el que se consignan de manera ordenada, las etapas y actividades que deben seguirse para la realización de las funciones del responsable; en él se describen además, los órganos y puestos que intervienen y se precisa su responsabilidad.

Los procedimientos tienen por objeto conducir el desarrollo de las actividades a cargo del personal de una unidad responsable, propiciar la uniformidad en el trabajo y evitar la repetición de instrucciones y directrices.

<p>SENER SECRETARÍA DE ENERGÍA</p>	<p>Sistema de Gestión de la Calidad</p> <p>Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis</p>	<p>Clave:</p> <p>Creación: Junio de 2008</p> <p>Revisión: 0</p> <p>Vigencia:</p>
---	--	--

2. Objetivo

El objetivo general del presente manual es establecer el marco normativo, y sobre todo mostrar los procesos que se realizan en el área de análisis con la finalidad de que los miembros de la Unidad de Comunicación Social cuenten con elementos suficientes, así como los criterios que se deben de utilizar en caso de que se requiera hacer una suplencia de emergencia.

Asimismo, el documento tiene los siguientes objetivos específicos:

1. Expresar la normatividad que se deberá respetar y seguir por los miembros del área de análisis.
2. Sustentar la generación de manuales de procedimientos que proporcionen y satisfagan las necesidades de información sobre la secuencia de actividades inherentes a las actividades del área.
3. Proporcionar una técnica administrativa para elaborar las diversas actividades que se realizan por la Subdirección de Análisis, compatible con los esquemas de calidad que se impulsan en la Secretaría de Energía.
4. Mantener un mecanismo de comunicación, que permita a la Unidad de Comunicación Social, a través de la Dirección de Información, asesorar y proveer a los funcionarios de la Sener de los elementos necesarios, sobre los programas, avances y temas de interés del sector energético, de manera permanente, oportuna y oficial, así como conocer el impacto alcanzado con la información emitida por la dependencia.
5. Contar con un instrumento administrativo dinámico que sirva de guía y consulta, que permita al personal identificar con oportunidad las políticas y los procedimientos de operación necesarios para el desarrollo de las actividades del área de análisis.

 	<p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Clave:</p>
<p>SECRETARÍA DE ENERGÍA</p>		<p>Creación: Junio de 2008</p>
	<p>Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis</p>	<p>Revisión: 0</p> <p>Vigencia:</p>

3. Alcance

Aplica a la Subdirección de Análisis de la Dirección de Información, perteneciente a la Unidad de Comunicación Social de la Sener.

El contenido del presente manual es de observancia general para el personal involucrado en las funciones descritas en el presente manual, formalizándose con su expedición.

	<p style="text-align: center;">Sistema de Gestión de la Calidad</p> <p style="text-align: center;">Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis</p>	<p style="text-align: center;">Clave:</p> <p style="text-align: center;">Creación: Junio de 2008</p> <p style="text-align: center;">Revisión: 0</p> <p style="text-align: center;">Vigencia:</p>
---	--	--

4. Definiciones

Análisis de información. Método para examinar, discernir, comparar, describir, interpretar y resumir la información que generan los diversos medios de comunicación, en relación al sector energético.

Base de datos. Concentración de la información relativa al sector energético en un ordenador.

Captación de información. Detección y selección de la información, publicada por los medios de comunicación impresos y electrónicos.

Captura de información. Acción de transcribir literalmente a una base de datos la información de los diversos actores sociales que se pronuncian sobre el sector energético en los medios de comunicación tanto impresos como electrónicos, a través de notas informativas.

Catalogación de información. Es la técnica de ordenar y condensar la información del sector energético por rubros, temas y actores para su ubicación dentro de un sistema o base de datos.

Depuración de información. Proceso de selección de la información que permite distinguir entre la información que contiene valor periodístico, de la que no, para ser registrada en una base de datos o eliminada.

Diagramas. Expresión gráfica sobre los procesos a seguir en las diversas actividades que se realizan en la Subdirección de Análisis, como procesamiento de la información, análisis de la información y creación de escenarios, seguimientos y cuadros comparativos.

Difusión de información. Se refiere a la información que publican los medios de comunicación, impresos y electrónicos, referentes al sector energético.

Jerarquización de información. Ordenar por importancia la información referente al sector energético para su captura, análisis, seguimiento, identificación y búsqueda.

Medios electrónicos. En este concepto se consideran la radio, la televisión y los sitios de internet de los periódicos que cuenten con ello.

Medios impresos. En este concepto se consideran periódicos, revistas y agencias informativas.

	<p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Clave:</p>
<p>SECRETARÍA DE ENERGÍA</p>		<p>Creación: Junio de 2008</p>
	<p>Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis</p>	<p>Revisión: 0</p> <p>Vigencia:</p>

Monitoreo. Detección de la información relativa al sector y a temas generales de interés para los funcionarios de la Sener, a través de la revisión continua de las notas que difunden los medios de comunicación electrónicos.

Procedimiento administrativo. Conjunto de etapas y actividades ordenadas en secuencia cronológica, que precisa la forma sistemática de hacer un determinado trabajo de rutina.

Procesamiento de información. Se refiere al tratamiento y ordenación de la información que publican los medios de comunicación, impresos y electrónicos, referentes al sector energético.

Seguimiento de información. Es la observación y seguimiento del comportamiento de la información referente al sector energético que se publica en los medios de comunicación impresos y electrónicos.

Síntesis informativa. Compendio diario de las notas que publican los principales periódicos de edición matutina y revistas con referencia al sector energético, así como a temas generales de interés para los funcionarios de la Sener. Incluye además el monitoreo de medios electrónicos nocturno.

Sistematización de información. Se refiere a la clasificación de la información que publican los medios impresos y electrónicos sobre el sector energético dentro de una base de datos previa jerarquización y catalogación.

SENER. Secretaría de Energía.

UCS. Unidad de Comunicación Social.

<p>SENER SECRETARÍA DE ENERGÍA</p>	<p>Sistema de Gestión de la Calidad</p> <p>Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis</p>	<p>Clave:</p> <p>Creación: Junio de 2008</p> <p>Revisión: 0</p> <p>Vigencia:</p>
---	--	--

5. Políticas de operación

5.1 De las suplencias

Para garantizar el desarrollo eficiente y continuo del procedimiento, en caso de ausencia del responsable de cualquier actividad, asumirá sus funciones el servidor público inmediato inferior de acuerdo con el organigrama. Cuando el desempeño del procedimiento así lo requiera, dichas actividades serán llevadas a cabo por el personal que designe la Dirección de Información.

5.2. De la actualización del Manual

Los manuales de procedimientos deben revisarse, para su actualización, en el momento en que se presenten cambios en la organización o en el funcionamiento de la unidad responsable; o bien, por modificación de disposiciones jurídicas que lo regulan.

En la elaboración de los procedimientos participará personal directamente involucrado en los mismos, independientemente de su nivel jerárquico.

5.3 De la información recabada

La Unidad de Comunicación Social, a través de la Subdirección de Análisis, realiza el análisis informativo del sector energético a partir de la información que generan los medios de comunicación masiva tanto en radio y televisión como en prensa, cuya carpeta informativa es elaborada por la Jefatura de Síntesis.

El análisis informativo da como resultado la detección oportuna de información, la tendencia de medios, así como su importancia e impacto mediático para la imagen institucional, principalmente el contrario a las políticas oficiales, para lo cual se requiere la instrumentación de una estrategia de comunicación para revertir dicha tendencia.

La información negativa es analizada por la Subdirección de Análisis y turnada inmediatamente a la Dirección de Información para que se instrumente la estrategia adecuada.

La instrumentación de cualquier estrategia de comunicación será responsabilidad del Titular de la Unidad de Comunicación Social.

Cuando se instrumenta una estrategia de comunicación coyuntural se hace un seguimiento especial del tema en todos los medios de comunicación y se da por concluido una vez que se da a conocer la posición oficial de la institución o cuando ha terminado dicha eventualidad.

	<p style="text-align: center;">Sistema de Gestión de la Calidad</p> <p style="text-align: center;">Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis</p>	<p style="text-align: center;">Clave:</p> <p style="text-align: center;">Creación: Junio de 2008</p> <p style="text-align: center;">Revisión: 0</p> <p style="text-align: center;">Vigencia:</p>
---	--	--

La información que se difunde en prensa escrita, radio y televisión sobre el sector energético (SENER, PEMEX, CFE, LFC y organismos autónomos) debe registrarse en la síntesis informativa, discos compactos y audiocassettes para su posible consulta como una herramienta para el análisis.

El seguimiento de prensa escrita lo realiza el personal de la Jefatura de Síntesis; a través de la elaboración de una carpeta informativa matutina de lunes a viernes; incluyendo fin de semana y días festivos.

El monitoreo radiofónico y televisivo es responsabilidad de la Subdirección de Información y se recibe vía correo electrónico dos veces al día de lunes a viernes.

La información recabada por la Subdirección de Análisis sobre el sector energético que no tiene algún tipo de impacto sobre el sector, se archiva cronológicamente en carpetas temáticas.

5.4 De la clasificación de la información

De acuerdo a la conformación de la síntesis informativa, el sector energético se divide de acuerdo a los siguientes sectores: Secretaría, Petróleo, Eléctrico, Gas y Renovables, Información General, Columnas y Cartones.

Para los fines de la Subdirección de Análisis, los sectores que se consideran para la clasificación de la información son Secretaría, Petróleo, Eléctrico, Gas y Renovables y Columnas.

Para la clasificación de la información se establecen los siguientes criterios:

Los sectores antes señalados se subdividen por temas previamente identificados, no obstante se pueden agregar nuevos tópicos de acuerdo a circunstancias coyunturales.

Sener
Petróleo
Eléctrico
Gas
Energías renovables

5.5 De la depuración y filtro de la información

De acuerdo al número de personal que integre la Subdirección de Análisis es como se repartirá la información por sectores. Siendo cada uno de ellos responsable por la información de ese rubro.

	<p style="text-align: center;">Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p style="text-align: center;">Clave:</p>
	<p style="text-align: center;">Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis</p>	<p style="text-align: center;">Creación: Junio de 2008</p> <p style="text-align: center;">Revisión: 0</p> <p style="text-align: center;">Vigencia:</p>

Con cada uno de los responsables antes señalados, el titular de la Subdirección de Análisis, debe cotejar, verificar y/o filtrar los contenidos que sean validados en común criterio para ser turnados al proceso de captura en la base de datos.

5.6 De la captura de la información

Para la captura de la información ésta se debe ingresar a la base de datos de acuerdo a los formatos establecidos en el presente manual.

Una vez capturada la información en la base de datos, los documentos que han sido generados deberán ordenarse temática y cronológicamente en la carpeta correspondiente.

Dichas carpetas, a su vez, se deben ordenar mensualmente.

5.7 De la elaboración del análisis

Para proceder con el análisis de la información se tienen los siguientes criterios:

De acuerdo a las políticas establecidas por la Sener en materia del sector energético, las tendencias e informaciones serán identificadas y valoradas de la siguiente forma:

F = Favorable

I = Imparcial

N = Negativa

Para desarrollar el análisis informativo se deben considerar los siguientes identificadores para una búsqueda adecuada, expedita y precisa del tema o del autor a trabajar: Sector, Tema, Autor, Comentarista, Columnista, Medio y Fecha, tal como aparece en el formato destinado para esta actividad.

5.8 Del seguimiento de temas la información

El seguimiento de la información se puede presentar por temas, autor o por medio.

El seguimiento realizado por autor se divide según sus características en: políticos, sociales, económicos, académicos (incluye intelectuales) y líderes de opinión en medios (comentaristas y columnistas).

El seguimiento por medios se divide en prensa, radio y televisión.

	Sistema de Gestión de la Calidad	Clave:
	Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis	Creación: Junio de 2008 Revisión: 0 Vigencia:

Los seguimientos se realizan únicamente a solicitud expresa de algún área, mando superior o por instrucción del titular de la Subdirección de Análisis.

El seguimiento se realiza por el periodo de tiempo solicitado en el formato de Servicio, si se requiere ampliación del término se elabora nueva solicitud.

Los seguimientos deben realizarse sin descuidar la labor cotidiana del área de análisis.

5.9. Responsabilidades

Puesto	Responsabilidad
C. Secretario	Expedir los manuales de procedimientos, necesarios para el funcionamiento de la dependencia.
C. Oficial Mayor	Someter a la aprobación del Secretario para su expedición los manuales de procedimientos que se elaboran, en coordinación con las unidades responsables de la Secretaría. Llevar el control y registro de los manuales de procedimientos autorizados.
Dirección de Información y Departamento de Síntesis.	Supervisar que el envío de información para la elaboración del reporte de monitoreo de radio y televisión se realice en tiempo y forma.
Área de Informática	Elaborar o brindar una base de datos acorde a las necesidades del área de análisis, así como las herramientas y el equipo acorde para ello.
Subdirección de Análisis	Captar la información emitida diariamente por los diferentes medios de comunicación, catalogarla y analizarla. Detectar información relevante que sea de interés para la Sener, y notificarla a los superiores.
Subdirección de Análisis	Detectar la tendencia informativa que se difunde en los medios de comunicación sobre el sector energético y que sirva para instrumentar estrategias de respuesta.
Subdirección de Análisis	Es responsable de coordinar la aplicación de las estrategias de análisis en los procesos operativos, así como de la detección de procesos de mejora en el trabajo encomendado.
Subdirección de Análisis	Es responsable de la publicación del presente manual a través de la Normateca y que sea del conocimiento del personal del área.
Subdirección de Análisis	Diseñar y actualizar la base de datos para procesar la información cotidiana que envía a sus superiores.
Subdirección de Análisis	Realizar el análisis de la información recabada, elaborar reportes de resultados con los análisis realizados y retroalimentar a los altos mandos con información reciente.
Subdirección de Análisis	Realizar y supervisar las labores descritas en el presente manual, y las actividades inherentes al área.

 SECRETARÍA DE ENERGÍA	Sistema de Gestión de la Calidad	Clave:
	Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis	Creación: Junio de 2008 Revisión: 0 Vigencia:

6. Descripción de procesos

6.1. Proceso de Análisis de la Información cotidiana

Responsable	No.	Actividad
Jefatura de Síntesis	1	Elabora Síntesis informativa diariamente y distribuye ejemplares.
Subdirección de Análisis	2	Recibe Síntesis Informativa.
Subdirección de Análisis	3	Divide la Síntesis Informativa por sector energético.
Subdirección de Análisis	4	Lectura de todas las notas.
Subdirección de Análisis	5	Identifica los asuntos relevantes en cada una de las notas informativas.
Subdirección de Análisis	6	Realiza depuración de notas.
Subdirección de Análisis	7	¿Es relevante la información de las notas? No. Pasa a la actividad No. 8. Sí. Pasa a la actividad No. 9.
Subdirección de Análisis	8	Se desecha nota. Fin del proceso.
Subdirección de Análisis	9	Se turna para captura.
Subdirección de Análisis	10	Se captura información de acuerdo al formato de análisis de la base de datos.
Subdirección de Análisis	11	Elabora informe semanal con información relevante y envía.
Fin del procedimiento		

 SECRETARÍA DE ENERGÍA	Sistema de Gestión de la Calidad	Clave:
	Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis	Creación: Junio de 2008 Revisión: 0 Vigencia:

6.2. Proceso de seguimiento de la Información

Responsable	No.	Actividad
Área solicitante	1	Realiza solicitud de seguimiento de información.
Subdirección de Análisis	2	Recibe solicitud.
Subdirección de Análisis	3	Realiza búsqueda de información en el periodo establecido y recolecta.
Subdirección de Análisis	4	Realiza depuración del material recolectado.
Subdirección de Análisis	5	Extrae información relevante y traslada a formato según sea el tipo de seguimiento.
Subdirección de Análisis	6	Envía para validación del seguimiento solicitado.
Dirección de Información	7	Aprueba.
Subdirección de Análisis	8	¿Se aprobó el seguimiento? No. Pasa a la actividad No. 9. Sí. Pasa a la actividad No. 10.
Subdirección de Análisis	9	Realiza ajustes al contenido del seguimiento.
Subdirección de Análisis	10	Elabora informe impreso y envía archivo electrónico.
Fin del procedimiento		

 SECRETARÍA DE ENERGÍA	Sistema de Gestión de la Calidad	Clave:
	Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis	Creación: Junio de 2008 Revisión: 0 Vigencia:

6.3. Proceso de Análisis y creación de escenarios

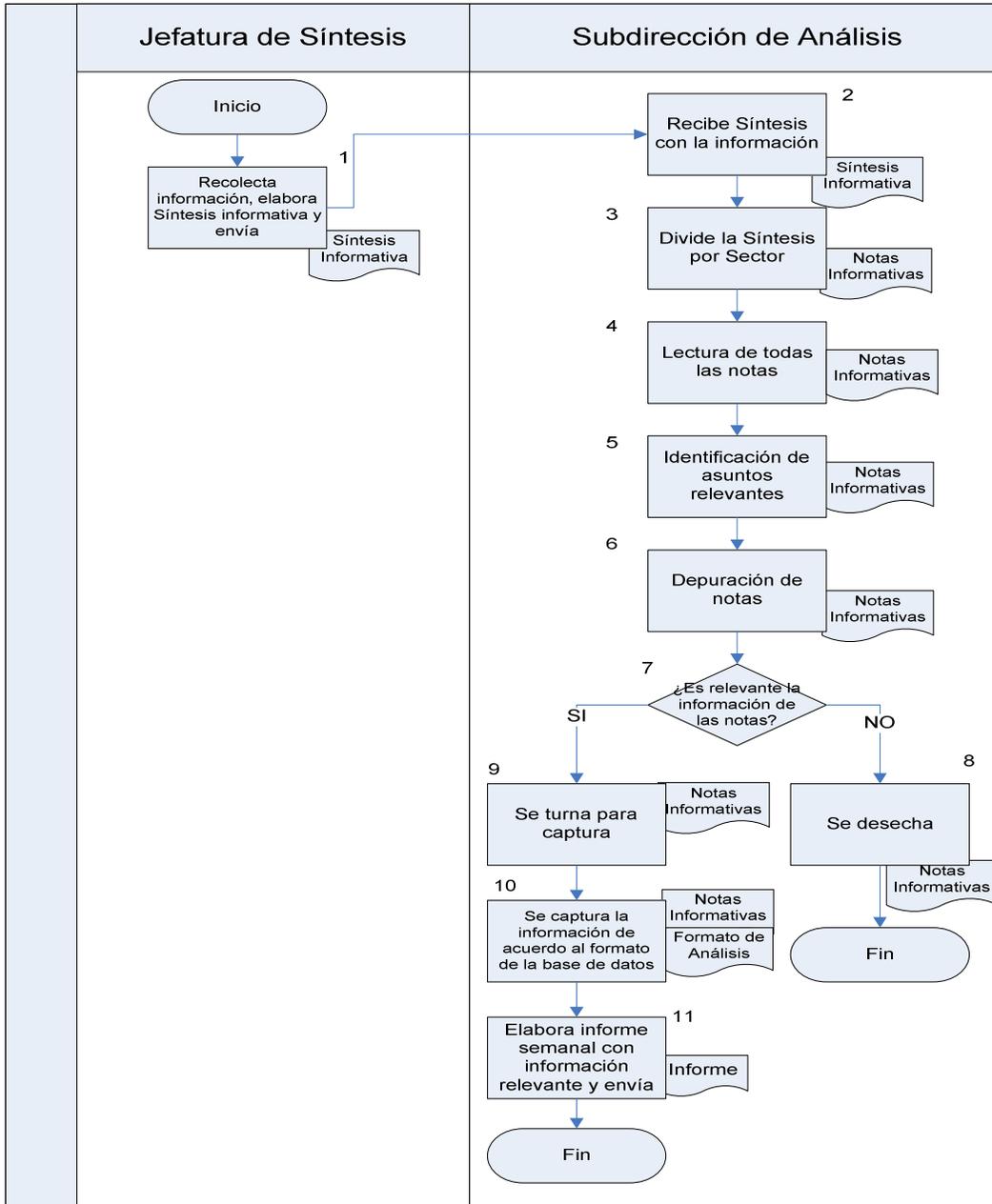
Responsable	No.	Actividad
Área solicitante	1	Elabora solicitud de servicio.
Subdirección de Análisis	2	Recibe solicitud de servicio.
Subdirección de Análisis	3	Realiza búsqueda de información en carpetas temáticas, base de datos e Internet.
Subdirección de Análisis	4	Analiza la información recabada.
Subdirección de Análisis	5	Crea escenarios posibles con la información obtenida.
Subdirección de Análisis	6	Realiza y entrega reporte impreso, y envía archivo electrónico.
Área solicitante	7	Recibe reporte solicitado.
Fin del procedimiento		

6.4. Proceso de Cuadros comparativos

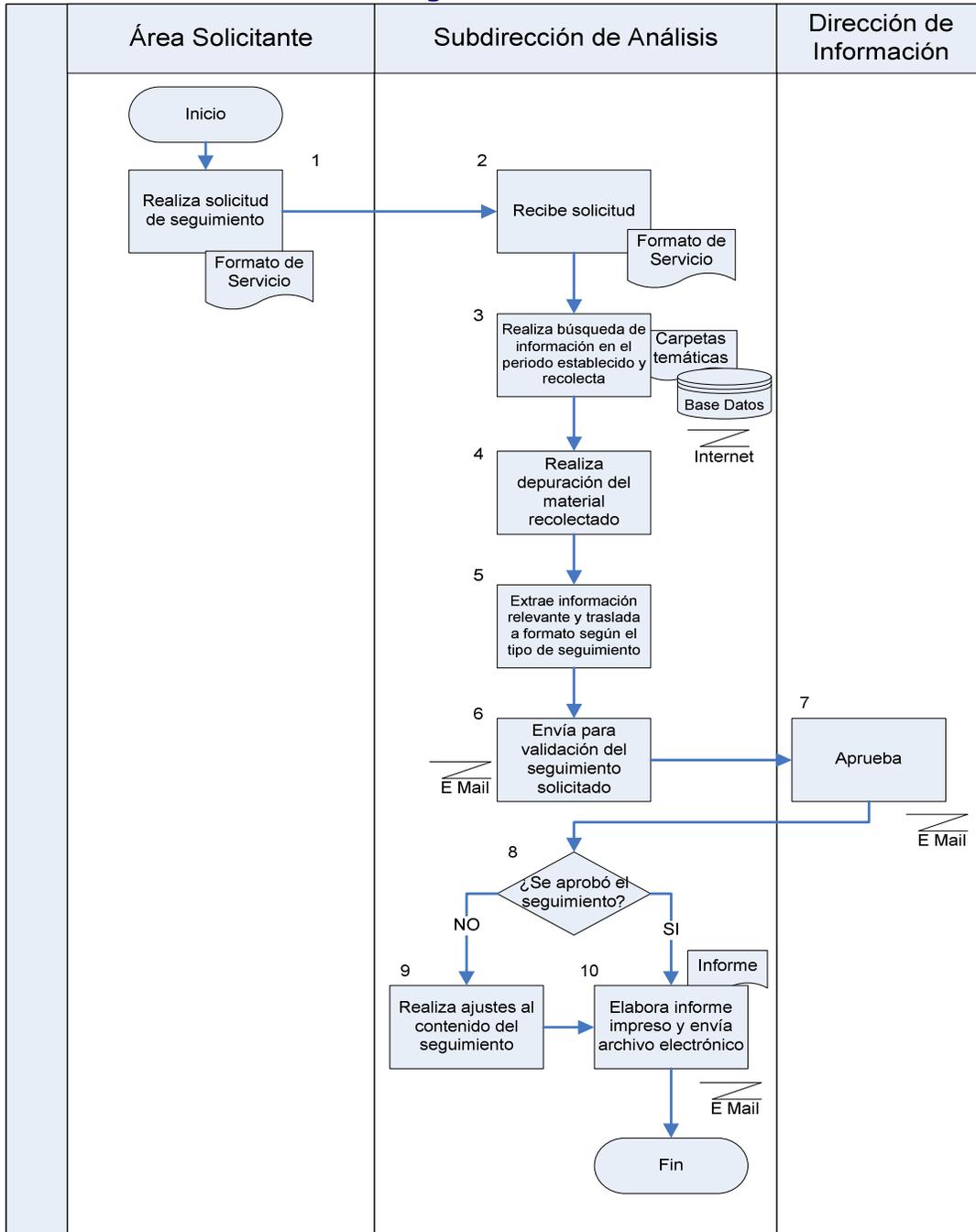
Responsable	No.	Actividad
Área solicitante	1	Elabora solicitud de elaboración de cuadros comparativos.
Subdirección de Análisis	2	Recibe solicitud.
Subdirección de Análisis	3	Realiza búsqueda de información en carpetas temáticas, base de datos e Internet y la recolecta.
Subdirección de Análisis	4	Extrae información y traslada a formato de Cuadro Comparativo.
Subdirección de Análisis	5	Entrega Cuadro Comparativo impreso y envía archivo electrónico.
Fin del procedimiento		

7. Diagramas

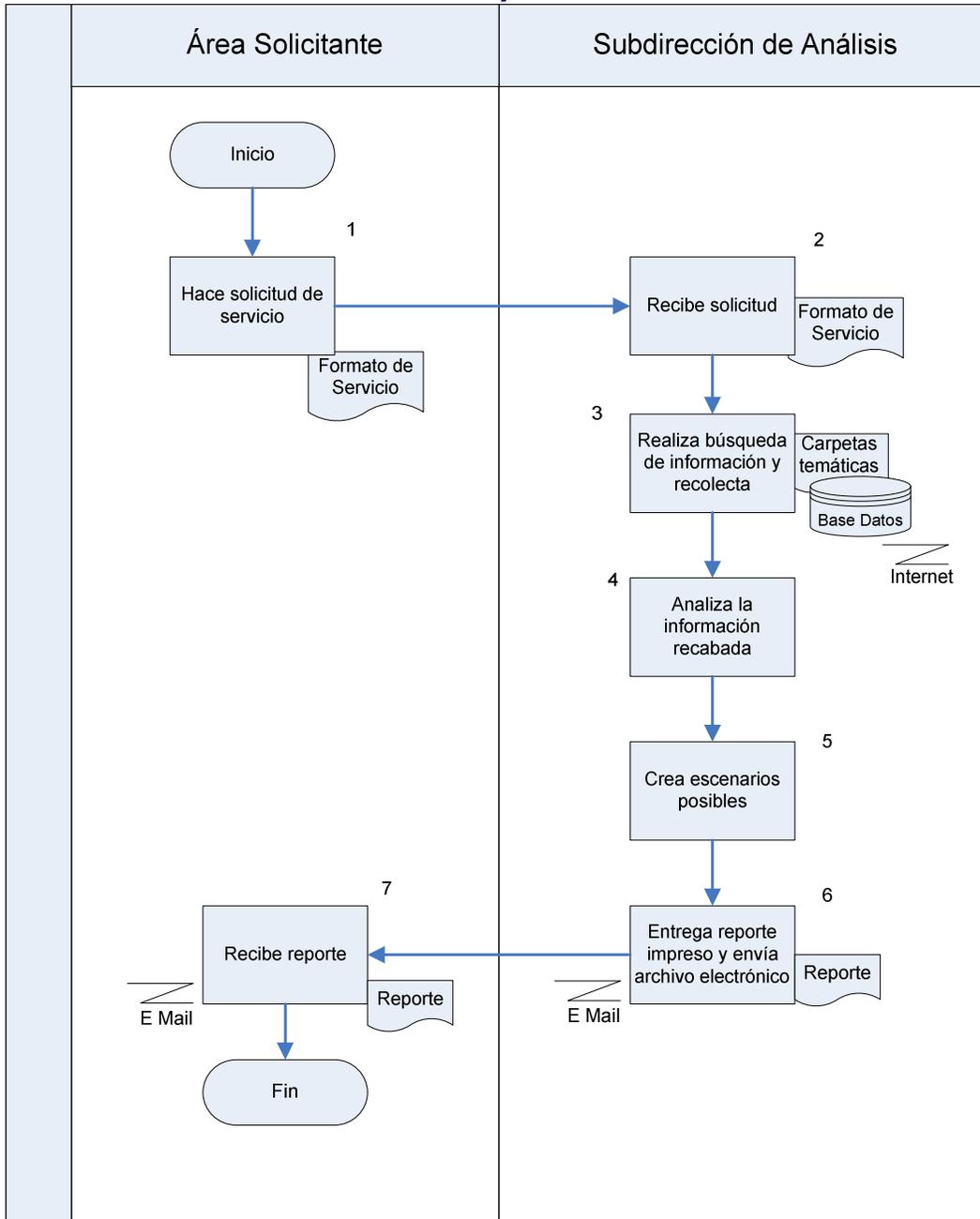
7.1. Proceso de Análisis de la Información cotidiana



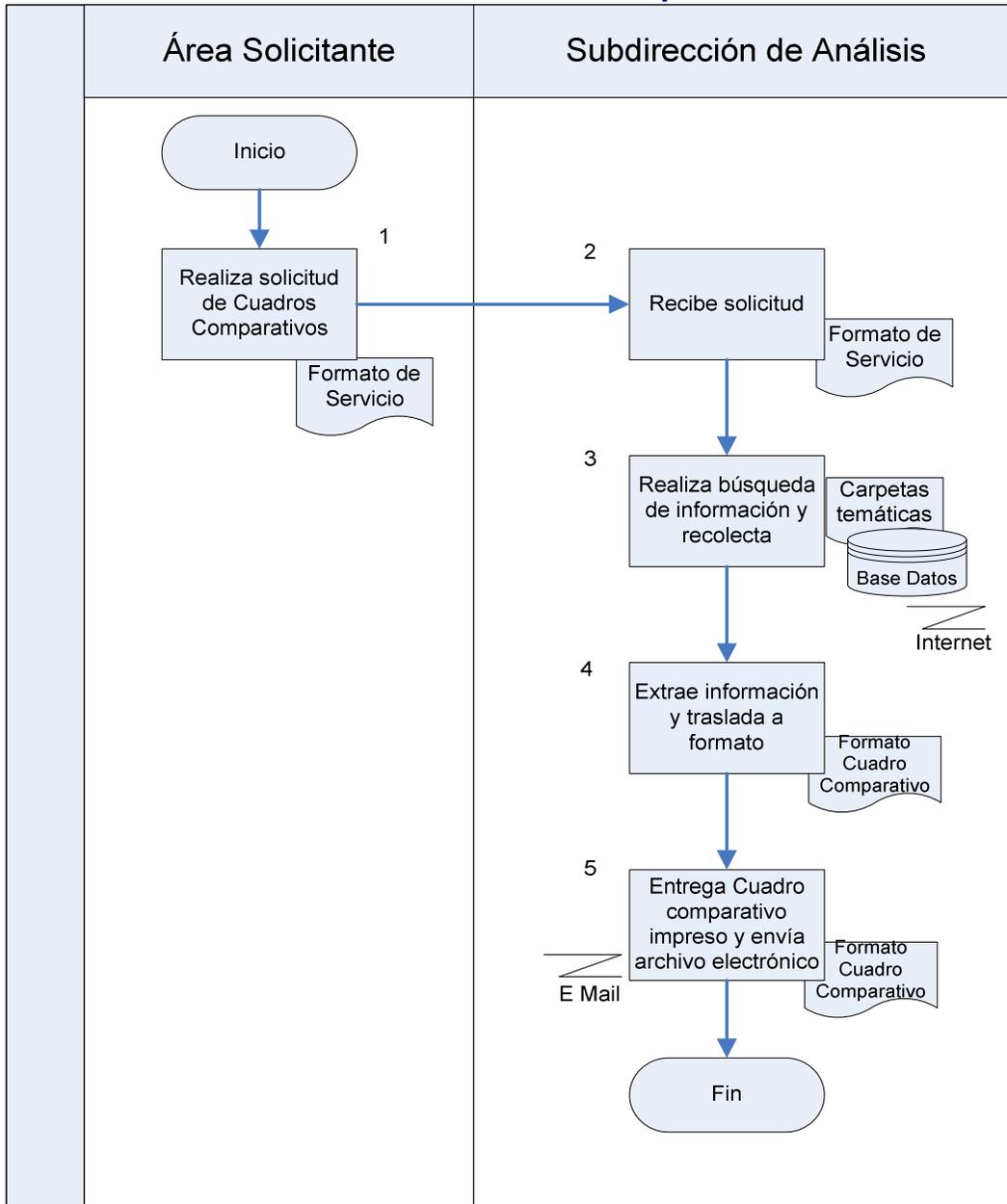
7.2. Proceso de seguimiento de la Información



7.3. Proceso de Análisis y creación de escenarios



7.4. Proceso de Cuadros comparativo



  SECRETARÍA DE ENERGÍA	Sistema de Gestión de la Calidad Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis	Clave: Creación: Junio de 2008 Revisión: 0 Vigencia:
---	---	---

8. Marco jurídico

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Diario Oficial de la Federación (D.O.F.) 5/II/1917, sus reformas y adiciones.

LEYES

- Ley de Imprenta, publicada en el D.O.F. El 12 de abril de 1917.
- Ley Federal de Radio y Televisión, publicada en el D.O.F. El 19 de enero de 1960, reformada por última vez por decreto publicado el 30 de noviembre del 2000.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del Apartado b) del artículo 123 constitucional, publicada en el D.O.F. El 28 de diciembre de 1963, reformada por última vez por decreto publicado el 23 de enero de 1998.
- Ley Federal del Trabajo, publicada en el D.O.F. El 01 de abril de 1970, reformada por última vez por decreto publicado el 23 de enero de 1998.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el D.O.F. El 29 de diciembre de 1976, reformada por última vez por decreto publicado el 21 de mayo del 2003.
- Ley Federal de Procedimiento Administrativo, publicada en el D.O.F. el 04 de agosto de 1994 reformada por última vez por decreto publicado el 30 de mayo del 2000.
- Ley Federal del Derecho de Autor, Publicada en el D.O.F. EL 24 de diciembre de 1996, reformada por última vez por decreto publicado el 23 de julio del 2003.
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, publicada en el D.O.F. El 11 de abril del 2002.
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, publicada en el D.O.F. El 11 de junio del 2002.
- Ley Federal de Procedimiento Administrativo, D.O.F. 04 de agosto de 1994 y su última reforma del 30 de mayo de 2000.
- Ley Federal de Derechos, D.O.F. 31 de diciembre de 1981 y su última reforma del 27 de diciembre de 2006.
- Ley de Planeación, D.O.F. 5-I-1983 y su última reforma del 13 de junio de 2003.
- Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, D.O.F. 10 de abril de 2003 y su última reforma del 09 de enero de 2006.
- Ley de Información, Estadística y Geográfica, D.O.F. 30 de diciembre de 1980 y sus reformas.

CODIGOS

- Código Civil Federal, D.O.F. 26 de mayo de 1928 y su última reforma del 31 de diciembre de 2004.

<p>SENER SECRETARÍA DE ENERGÍA</p>	<p>Sistema de Gestión de la Calidad</p> <p>Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis</p>	<p>Clave:</p> <p>Creación: Junio de 2008</p> <p>Revisión: 0</p> <p>Vigencia:</p>
---	--	--

- Código Federal de Procedimientos Civiles, D.O.F. 24 de febrero de 1943 y su última reforma del 13 de junio de 2003.
- Código Penal Federal, D.O.F. 14 de agosto de 1931, sus reformas y adiciones.
- Código Federal de Procedimientos Penales, D.O.F. 30 de agosto de 1934, sus reformas y adiciones.

REGLAMENTOS

- Reglamento Interior de la Secretaría de Energía, D.O.F. 26 de enero de 2004, sus reformas y adiciones.
- Reglamento sobre Publicaciones y Revistas Ilustradas, D.O.F. 13 de Julio de 1981.
- Reglamento de la Ley Federal del Derecho de Autor, publicado en el D.O.F. El 22 de mayo de 1998.
- Reglamento Interior del Instituto Nacional del Derecho de Autor, publicada en el D.O.F. El 22 de noviembre de 1999.
- Reglamento de la Ley Federal de Radio y Televisión en Materia de Concesiones, Permisos y Contenido de las Transmisiones de Radio y Televisión, publicado en el D.O.F. El 10 de octubre de 2002.
- Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, publicado en el D.O.F. El 11 de junio del 2003.
- Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, D.O.F. 02 de abril de 2004.
- Reglamento de la Ley de Información, Estadística y Geográfica, D.O.F. 03 de noviembre de 1982.

DECRETOS

- Decreto por el que se crea el Organismo Público Descentralizado, denominado Instituto Mexicano de la Radio, D.O.F. 25 de marzo de 1983.

LINEAMIENTOS

- Lineamientos que deberán observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en la recepción, procesamiento y trámite de las solicitudes de acceso a la información gubernamental que formulen los particulares, así como en su resolución y notificación, y la entrega de la información en su caso, con exclusión de las solicitudes de acceso a datos personales y su corrección, publicado en el D.O.F. El 12 de junio del 2003.
- Lineamientos generales para la clasificación y desclasificación de la información de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, publicados en el D.O.F. El 18 de agosto del 2003.
- Lineamientos que deberán observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para notificar al Instituto Federal de Acceso a la Información Pública los índices de expedientes reservados, publicados en el D.O.F. El 09 de diciembre del 2003.

<p>SENER SECRETARÍA DE ENERGÍA</p>	<p>Sistema de Gestión de la Calidad</p> <p>Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis</p>	<p>Clave:</p> <p>Creación: Junio de 2008</p> <p>Revisión: 0</p> <p>Vigencia:</p>
---	--	--

- Lineamientos generales para la organización y conservación de los archivos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, publicado en el D.O.F. El 20 de febrero del 2004.

ACUERDOS

- Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos Generales para la Orientación, Planeación, Autorización, Coordinación, Supervisión y Evaluación de las Estrategias, los Programas y las Campañas de Comunicación Social de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, publicado en el D.O.F. El 26 de diciembre de 2003.
- Acuerdo por el que se establece el Manual de Requerimientos de Información a dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y a la Procuraduría General de la Republica, D.O.F. 30 de mayo de 2001.
- Acuerdo por el cual se establecen los lineamientos generales para la orientación, planeación, autorización, coordinación, supervisión y evaluación de las estrategias, los programas y las campañas de comunicación social de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para el ejercicio fiscal 2007, D.O.F. 08 de febrero de 2007.
- Acuerdo por el que se crea la Comisión para la Transparencia y el Combate a la Corrupción en la Administración Pública Federal, como una Comisión Intersecretarial de Carácter Permanente. D.O.F. 04 de octubre de 2000.
- Acuerdo por el que se establece el procedimiento para la recepción y disposición de los obsequios, donativos o beneficios en general que reciban los servidores públicos. D.O.F. 25 de enero de 1984.

OTRAS DISPOSICIONES

- Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. D.O.F. 30 de mayo de 2001.
- Programa Sectorial de Energía 2001-2006. D.O.F. 11 de enero de 2002.
- Norma ISO 9001:2000 Sistema de Gestión de la Calidad.
- Norma ISO 9001:2000 y su equivalente mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2000. Requisitos. Norma aceptada voluntariamente.
- Norma ISO 9000:2000 Fundamentos y vocabulario. Norma aceptada voluntariamente.
- Manual de Organización General de la Secretaría de Energía. Vigente.
- Guía para la Mejora de Procesos de la Secretaría de Energía. 25 de junio de 2005.
- Manual de Gestión de la Calidad de la Secretaría de Energía, D.O.F, 11 de noviembre de 2007.

 SECRETARÍA DE ENERGÍA	Sistema de Gestión de la Calidad	Clave:
	Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis	Creación: Junio de 2008 Revisión: 0 Vigencia:

9. Mecanismos de Control de registros

Los principales mecanismos de control que existen en la Subdirección de Análisis se presentan en el cuadro siguiente. Esto no implica que existan otros que respondan a situaciones coyunturales.

Clave de identificación	Nombre del registro	Tiempo de guarda	Destino final	Archivo	Responsable del resguardo
	Formato de análisis	2 años	Destrucción	Carpeta "Registros de Análisis"	Subdirección de Análisis
	Formato de información solicitada	2 años	Destrucción	Carpeta "Servicios"	Subdirección de Análisis
	Control semanal de análisis	2 años	Destrucción	Carpeta "Controles Semanales"	Subdirección de Análisis
	Formato de Cuadro Comparativo	2 años	Destrucción	Cuadros Comparativos	Subdirección de Análisis
	Bitácora de Actividades Generales	2 años	Destrucción	Bitácora de Actividades Generales	Subdirección de Análisis

 SECRETARÍA DE ENERGÍA	Sistema de Gestión de la Calidad	Clave:
	Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis	Creación: Junio de 2008 Revisión: 0 Vigencia:

10. Formatos e Instructivos de llenado

Nombre completo del Documento	Código	Versión
Formato de Análisis		00
Formato de Servicio		00
Registro Semanal		00
Formato de Cuadro Comparativo		00

En las hojas siguientes se presentan los formatos e instructivos de llenado.

 SENER SECRETARÍA DE ENERGÍA	Sistema de Gestión de la Calidad	Clave:
	Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis	Creación: Junio de 2008 Revisión: 0 Vigencia:

Formato de Análisis



DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN SUBDIRECCIÓN DE ANÁLISIS

FORMATO DE ANÁLISIS

FUENTE: (1)	NOMBRE DE LA FUENTE: (2)	FECHA: (3)	SECTOR: (4)
Radio <input type="checkbox"/>	TEMA: (5)	Autor o comentarista: (7)	SECRETARÍA <input type="checkbox"/>
Periódico <input type="checkbox"/>			PETRÓLEO <input type="checkbox"/>
Televisión <input type="checkbox"/>	PUNTO DE VISTA: (6)	Nombre Columna o Programa: (8)	ELÉCTRICO <input type="checkbox"/>
Revista <input type="checkbox"/>			GAS <input type="checkbox"/>
Internet <input type="checkbox"/>			ENERGÍAS RENOVABLES <input type="checkbox"/>
Otro <input type="checkbox"/>	Favorable <input type="checkbox"/>		
Especificar: <input type="checkbox"/>	Imparcial <input type="checkbox"/>		
	Negativa <input type="checkbox"/>		
RESUMEN DE LA NOTA: (9)			

<p>SENER SECRETARÍA DE ENERGÍA</p>	Sistema de Gestión de la Calidad	Clave:
	Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis	Creación: Junio de 2008 Revisión: 0 Vigencia:

Instructivo de llenado del Formato de Análisis

Núm	Concepto	Descripción
1	FUENTE	Elegir la opción correspondiente o en su defecto se especificará el tipo de la fuente.
2	NOMBRE DE LA FUENTE	Escribir el nombre específico de la fuente de información.
3	FECHA	Anotar la fecha en que se emitió la información.
4	SECTOR	Indicar la opción correspondiente.
5	TEMA	Anotar el tema de la nota informativa a desarrollar.
6	PUNTO DE VISTA	Elegir la opción adecuada de acuerdo al contenido de la nota.
7	AUTOR O COMENTARISTA	Señalar el nombre del autor o comentarista según sea el caso.
8	NOMBRE DE COLUMNA O PROGRAMA	Escribir el nombre de la columna o programa según sea el caso.
9	RESUMEN DE LA NOTA	Desarrollar un resumen de la nota informativa.

 SECRETARÍA DE ENERGÍA	Sistema de Gestión de la Calidad	Clave:
	Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis	Creación: Junio de 2008 Revisión: 0 Vigencia:

Formato de Servicio



**DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN
SUBDIRECCIÓN DE ANÁLISIS**

SERVICIO SOLICITADO

Folio: (1)

ÁREA QUE SOLICITA: (2)		SECTOR: (5)	SECRETARÍA <input type="checkbox"/>
FECHA: (3)			PETRÓLEO <input type="checkbox"/>
TEMA: (4)			ELÉCTRICO <input type="checkbox"/>
			GAS <input type="checkbox"/>
			ENERGÍAS RENOVABLES <input type="checkbox"/>
TIPO DE SERVICIO SOLICITADO: (6)		ESTATUS: (7)	
ANÁLISIS PUNTUAL		POR REALIZAR	<input type="checkbox"/>
SEGUIMIENTO DE TEMA <input type="checkbox"/>		EN PROCESO	<input type="checkbox"/>
SEGUIMIENTO DE AUTOR <input type="checkbox"/>			
SEGUIMIENTO DE COMENTARISTA <input type="checkbox"/>		REALIZADA	<input type="checkbox"/>
SEGUIMIENTO DE PROGRAMA <input type="checkbox"/>			
SEGUIMIENTO DE MEDIO <input type="checkbox"/>		PERIODO DE BÚSQUEDA:	(8)
CUADRO COMPARATIVO <input type="checkbox"/>		Fecha de entrega:	(9)
OTRO:			
OBSERVACIONES: (10)			

<p>SENER SECRETARÍA DE ENERGÍA</p>	Sistema de Gestión de la Calidad	Clave:
	Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis	Creación: Junio de 2008 Revisión: 0 Vigencia:

Instructivo de llenado del Formato de Análisis

Número	Concepto	Descripción
1	FOLIO	Registrar el número de folio consecutivo de servicio.
2	ÁREA QUE SOLICITA	Escribir el nombre específico del área que solicita el servicio.
3	FECHA	Anotar la fecha en que se solicita el servicio.
4	TEMA	Anotar el tema de la información que se desea.
5	SECTOR	Indicar la opción correspondiente.
6	TIPO DE SERVICIO SOLICITADO	Elegir la opción adecuada de acuerdo al servicio que se va a desarrollar.
7	ESTATUS	Señalar la opción que refleje la situación en que se encuentra el servicio.
8	PERIODO DE BÚSQUEDA	Escribir el periodo de tiempo que se desea se desarrolle el servicio.
9	FECHA DE ENTREGA	Registrar la fecha en que se concluyó el servicio y se entregó al solicitante.
10	OBSERVACIONES	Anotar las observaciones que se consideren pertinentes.

 SECRETARÍA DE ENERGÍA	Sistema de Gestión de la Calidad	Clave:
	Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis	Creación: Junio de 2008 Revisión: 0 Vigencia:

Instructivo de llenado del Formato de Análisis

Número	Concepto	Descripción
1	FECHA	Registrar la fecha en que se elabora el formato.
2	FUENTE	Indicar la fuente específica de donde se extrae la información.
3	No. DE ANÁLISIS REALIZADOS	Anotar el número de análisis realizado de esa fuente.
4	SECTOR SECRETARIA F	Anotar con número la cantidad de notas favorables que se obtuvieron de esa fuente.
5	SECTOR SECRETARIA I	Indicar con número la cantidad de notas imparciales.
6	SECTOR SECRETARIA N	Apuntar con número la cantidad de notas negativas.
7	SECTOR PETROLEO F	Anotar con número la cantidad de notas favorables.
8	SECTOR PETROLEO I	Indicar con número la cantidad de notas imparciales.
9	SECTOR PETROLEO N	Apuntar con número la cantidad de notas negativas.
10	SECTOR ELECTRICO	Anotar con número la cantidad de notas

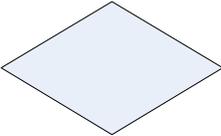
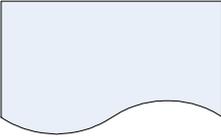
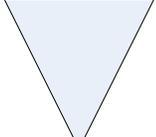
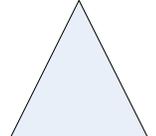
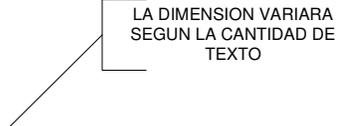
 SECRETARÍA DE ENERGÍA	Sistema de Gestión de la Calidad	Clave:
	Manual de Procedimientos de la Subdirección de Análisis	Creación: Junio de 2008 Revisión: 0 Vigencia:

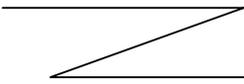
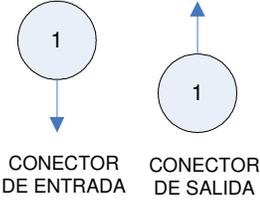
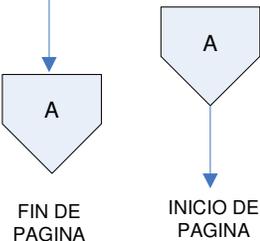
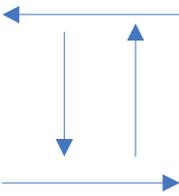
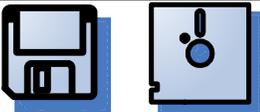
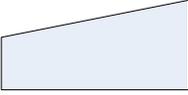
	F	favorables.
11	SECTOR ELECTRICO I	Indicar con número la cantidad de notas imparciales.
12	SECTOR ELECTRICO N	Apuntar con número la cantidad de notas negativas.
13	SECTOR GAS F	Anotar con número la cantidad de notas favorables.
14	SECTOR GAS I	Indicar con número la cantidad de notas imparciales.
15	SECTOR GAS N	Apuntar con número la cantidad de notas negativas.
16	SECTOR E. RENOVABLES F	Anotar con número la cantidad de notas favorables.
17	SECTOR E. RENOVABLES I	Indicar con número la cantidad de notas imparciales.
18	SECTOR E. RENOVABLES N	Apuntar con número la cantidad de notas negativas.
19	OBSERVACIONES	Anotar las observaciones que se consideren pertinentes.

Instructivo de llenado del Formato de Análisis

Núm	Concepto	Descripción
1	TEMA	Anotar el tema que se está desarrollando en el comparativo.
2	FECHA DE ELABORACIÓN	Indicar la fecha en que se elabora el cuadro comparativo.
3	ACTOR 1	Escribir el nombre del primer personaje.
4	OPINIÓN	Señalar la opinión expresada por el actor número 1.
5	ACTOR 2	Anotar el nombre del segundo actor.
6	OPINIÓN	Indicar la opinión expuesta por el actor número 2.
7	OBSERVACIONES	Anotar las observaciones que se consideren pertinentes como pueden ser los puntos en común.

Anexos

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	Inicio, Fin e Interruptor	Representa el inicio o fin del procedimiento, o bien, cuando interviene un área responsable de la actividad. En todos los casos deberá anotarse en el interior del símbolo: Inicio, fin o el nombre del área, según corresponda.
	Interconexión	Representa la conexión con otro procedimiento. Deberá anotarse el nombre del procedimiento con el que conecta, dentro del símbolo.
	Actividad	Representa la ejecución de la actividad de un procedimiento, se utilizaran enunciados breves, con un resumen de la actividad descrita. En la parte superior derecha por fuera del símbolo, se anotará el número consecutivo de la actividad.
	Decisión	Indica las posibles alternativas dentro del flujo del procedimiento.
	Base de datos	Representa cualquier tipo de base de datos, programa o sistema que intervenga.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que se genere o participe en el desarrollo del procedimiento.
	Archivo definitivo	Indica que se guarda un documento en forma permanente.
	Archivo temporal	Indica que se guarda un documento durante un periodo establecido.
 LA DIMENSION VARIARA SEGUN LA CANTIDAD DE TEXTO	Anotación	Se usa para comentarios adicionales a una actividad y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa

	Comunicación remota	Representa la transmisión de información entre dos o más órganos administrativos vía telefónica, telegráfica, e-mail, internet y de radio entre otros.
	Conectores de actividad	Representa el enlace entre actividades dentro de un procedimiento y siempre tendrá que relacionarse un conector de salida y uno de entrada, utilizando números arábigos en forma progresiva, dependiendo del orden de aparición en el diagrama de flujo.
	Conectores de pagina	Representa el enlace de actividades del procedimiento en hojas diferentes y siempre tendrá que relacionarse un conector de pagina de entrada con uno de salida, utilizando letras para su fácil identificación.
	Dirección de flujo o línea de unión	Conecta símbolos, señalando el orden en que deben realizarse, representándose con líneas rectas, horizontales o verticales, o la combinación de ambas, evitando su cruce y utilizar en un mismo lado del símbolo de actividad, varias líneas de entrada y salida.
	Diskette	Representa el uso del disco flexible, dentro del desarrollo del procedimiento.
	Entrada manual o captura de datos	Representa la acción de entrada manual o captura de datos.
	Modo paralelo	Significa que de forma paralela se realiza otra actividad.

CONCLUSIONES

La investigación y desarrollo del presente trabajo de tesina permite concluir y elaborar reflexiones generales en torno a la necesidad de que exista un orden en los centros de trabajo. El cual va desde las labores más sencillas y cotidianas, a las cuales no se les da la atención adecuada que van desde el acceso a las instalaciones, el aseo de las mismas, los horarios de entregas de material e insumos, la distribución de las oficinas y mobiliario, la contratación de personal, establecimiento de horarios de trabajo, la forma de conducirse dentro del inmueble, las acciones de protección civil, la capacitación laboral entre otros tantos puntos hasta la operatividad misma de la dependencia como lo es la Secretaría de Energía.

Todas esas acciones o actividades son base fundamental para el desempeño óptimo de quienes forman parte de un organismo, empresa o institución, no obstante para conseguirlo es necesario contar con guías, normas y lineamientos que se hagan respetar, ya que en toda sociedad existen reglas de comportamiento y convivencia.

En este sentido, las instituciones del Estado Mexicano, a través de la Administración Pública Federal, han impulsado en los últimos años la aplicación de los Manuales Generales de Organización y, por ende, los Manuales de Procedimientos Específicos con el objetivo de establecer criterios mínimos de calidad en la ejecución de los procesos administrativos y operativos en sus diversas ramas.

Por lo anterior, es de suma importancia que dichos Manuales sean difundidos con oportunidad entre los miembros de la organización para la que se trabaja, sin embargo, en la mayoría de los casos los funcionarios que dirigen a las instituciones restan importancia a éstos por desconocimiento o falta de interés e incluso aplicación de los mismos, lo cual se refleja en una inapropiada organización y planificación de las diversas actividades a desarrollar dentro de la dependencia.

Aunado a ello, se presenta otro aspecto que interviene en la inadecuada aplicación y cumplimiento de los manuales ya sea por falta de sanciones, control, laxitud o por intereses de los mismos directivos, a quienes no les conviene el cumplimiento de la normatividad por hábitos personales o laborales.

En el caso concreto de la Unidad de Comunicación Social de la SENER la situación antes mencionada se refleja en la existencia de un Manual de Organización del área que data de 1998 y que no ha sido actualizado pese a todas las modificaciones que ha sufrido la estructura, y a las nuevas dinámicas laborales que se han desarrollado en todos esos años por el advenimiento de nuevas tecnologías de comunicación.

Debido a esta situación es que se han desenvuelto conductas e invasión de funciones entre las diversas áreas que conforman la Dirección de Información, presentándose situaciones adversas para la dinámica y el buen clima laboral en lo general y en lo particular.

Es con fundamento y conocimiento de causa que quien esto escribe ha elaborado un Manual de Procedimientos para la Subdirección de Análisis que proporcione los elementos y herramientas necesarias para la división de funciones, así como en el ejercicio más viable —en las condiciones actuales— de las actividades diarias como es el análisis de información, el seguimiento informativo y demás quehaceres propios del área.

En suma, lo que se busca es contar con una herramienta que proporcione fundamentos legales, operativos y de calidad que ayuden a la consecución de los objetivos del área de análisis.

Es a través de un diagnóstico efectuado con detenimiento y de la experiencia adquirida a lo largo de tres años que se ha definido lo que debe contener el manual que se ha presentado.

Cabe hacer hincapié que el propósito del presente manual es con la intención de iniciar una reorganización no sólo que contribuya al mejoramiento y desempeño de quienes integran el equipo de trabajo asignados a la Subdirección, sino que impacte de manera favorable a la propia Unidad de Comunicación Social, ya que en la medida en que se dé cumplimiento a cada uno de los procesos se logrará no sólo la observancia de las disposiciones oficiales en el tema, sino coadyuvar al mejoramiento de la dinámica en la que se encuentra inmersa la unidad antes mencionada.

El Manual de Procedimientos no sólo expone los procesos básicos de la Subdirección de Análisis, pues una parte fundamental que en él se resalta es la manifestación de las políticas que se deben acatar y que sirven como márgenes de acción, además de poner por escrito las responsabilidades y delimitación de funciones, en pro de crear sinergias armónicas en lo laboral y en las relaciones personales que ahí se efectúan.

Otro aspecto a destacar es que, como cualquier acto o producto humano, los manuales son instrumentos perfectibles que deben ser revisados y evaluados constantemente para evitar que se vuelvan obsoletos y se actualicen de acuerdo a las necesidades o demandas de las propias dinámicas laborales que se ven sujetas a la innovación y cambios propios de una sociedad del siglo XXI.

En lo particular y para concluir se pretende presentar el presente Manual a las autoridades competentes dentro de la Secretaría de Energía para su implementación y cumplimiento.

Esta aportación a la institución es parte del desarrollo profesional por parte de quien se postula a obtener el título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ Torres, Martín G., Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, Panorama Editorial, 1ª ed., 10ª reimp., 2003

AMADO Suárez, Adriana. Comunicaciones públicas, Océano, México, 2002

ANDRADE, Horacio, “Hacia una definición de la comunicación organizacional”, en: La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1ª ed., 1991

ANDRADE Rodríguez de San Miguel Horacio, “Definición y alcance de la comunicación organizacional”, en: La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 2ª ed., 2ª reimp., 2003

ANDRADE Rodríguez de San Miguel, Horacio, “Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación”, en: La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 2003

ARAGONÉS, Pau, Empresa y Medios de Comunicación, Ed. Gestión 2000, 1ª ed., Barcelona, 1998

BAENA Paz, Guillermina, Instrumentos de investigación, manual para elaborar trabajos de investigación y tesis profesionales, México, Editores Mexicanos Unidos, 4ª ed., 1980.

BARQUERO Cabrero, José Daniel, Comunicación Estratégica: relaciones públicas, publicidad y marketing, McGraw Hill, Madrid, 2005

BOHMAN, Karim, Medios de Información y sistemas informativos en México, Alianza Editorial, 2ª ed., 1ª reimp., 1997

BUENDÍA, Manuel, Ejercicio Periodístico, Aguilar León y Cal-Fundación Manuel Buendía, México, 1990

CÁZARES Hernández, Laura, et. al., Técnicas actuales de investigación documental, México, Trillas, 3ª ed., 2ª reimp., 1992.

DEVEREAUX Ferguson, Sherry, Integrated Planning Processes. Writing the Strategic Communication Plan, Sage Publications, 1999

ELMHORST, Adler, Comunicación Organizacional, principios y prácticas para negocios y profesiones, McGraw Hill, 8ª ed., México, 2005

GARRIDO M., Francisco Javier, Comunicación Estratégica, Gestión 2000, Barcelona, 2001

GOLDHABER, Gerald M., Comunicación organizacional, México, Diana, 1984

GONZÁLEZ Reyna, Susana, Manual de redacción e investigación documental, México, Trillas, 4ª ed., 2ª reimp., 1994.

HOMS Quiroga, Ricardo, La comunicación en la empresa, México, Iberoamérica, 1990

LAWRENCE R. Paul y Lorsh Jay W., Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y acción, Ed. Trillas, México

LAZZATI, Santiago, Anatomía de la Organización, Ed. Macchi, 1ª ed., Buenos Aires, 1997

MACIÁ Mercadé, Juan, Comunicación Persuasiva para la sociedad de la información, Universitas, Madrid, 2002

MELLO Archilles de Faria, Fernando, Desarrollo Organizacional, Limusa Noriega Editores, México, 1994

MINTZBERG, Henry, La Estructuración de las Organizaciones, Ed. Ariel, 1ª ed., 6ª reimp., Barcelona, 1999.

PADUA, Jorge, Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales, México, FCE / Colegio de México, 1ª ed., 1979.

PÉREZ, Alberto Rafael, Estrategias de comunicación, Ariel Comunicación, Madrid, 2001

RIVADENEIRA Prada, Raúl, Periodismo. La teoría general de los sistemas y la ciencia de la Comunicación, Ed. Trillas, México, 1996

ROJAS Soriano, Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, México, UNAM, 4ª ed., 1979.

SCHEINSOHN, Daniel A., Comunicación Estratégica, Ed. Macchi, Argentina, 1999

SHAW, Marvin E., “Dinámica de grupo”, en: La comunicación humana. Ciencia social, México, McGraw Hill, 1988

STEPHEN P. Robbins, Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1994

SECRETARÍA DE ENERGÍA, Código de Conducta de la Secretaría de Energía, México, 2003.

SECRETARÍA DE ENERGÍA, Manual de Inducción, México, 2004.

SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, Administración de Innovación y Calidad, Guía Técnica para elaborar Manuales Administrativos, México, 2005.

SERRANO Morales, Francisca, Dirección de Comunicación empresarial e institucional, Gestión 200.com, Barcelona, 2001.

ZAVALA Ruiz, Roberto, El libro y sus orillas: tipografía, originales, redacción, corrección de estilo y de pruebas, México, UNAM, 3ª ed., 1998.

HEMEROGRAFÍA

Diario Oficial de la Federación, Código Federal de la Federación, México, 14 de agosto de 1931, última reforma del 28 de junio de 2007, 143 pp.

Diario Oficial de la Federación, Ley Federal de Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas, México, 06 de mayo de 1972, última reforma del 13 de enero de 1986, 14 pp.

Diario Oficial de la Federación, Ley General de Bienes Nacionales, México, 20 de mayo de 2004, 59 pp.

Diario Oficial de la Federación, Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, México, 13 de marzo de 2002, última reforma del 21 de agosto de 2006, 24 pp.

Diario Oficial de la Federación, Ley Federal de Procedimiento Administrativo, México, 04 de agosto de 1994, última reforma del 30 de mayo de 2000, 33pp.

Diario Oficial de la Federación, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, México, 11 de junio de 2002, última reforma del 06 de junio de 2006, 22 pp.

Diario Oficial de la Federación, Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, México, 31 de diciembre de 1982, última reforma del 13 de junio de 2003, 42 pp.

Diario Oficial de la Federación, Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, México, D.O.F. 18 / V / 1999, 31 pp.

Diario Oficial de la Federación, Secretaría de Energía, Manual de Organización General, México, 19 abril de 2004, 61 pp.

Diario Oficial de la Federación, Secretaría de Energía, Reglamento Interior de la Secretaría de Energía, México, 26 de enero de 2004, 39 pp.

Diario Oficial de la Federación, Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, México, 27 de mayo de 2005, 55 pp.

PÁGINAS WEB

<http://www.sener.gob.mx/webSener/portal/index.jsp?id=36>, consultada el 03 de marzo de 2008, 18:12 hrs.

<http://www.sener.gob.mx/webSener/portal/index.jsp?id=37>, consultada el 03 de marzo de 2008, 18. 20 hrs.

<http://www.sener.gob.mx/webSener/portal/index.jsp?id=39>, consultada el 03 de marzo de 2008, 18:35 hrs.

<http://www.sener.gob.mx/webSener/portal/index.jsp?id=41>, consultada el 03 de marzo de 2008, 18: 49 hrs.

<http://www.sener.gob.mx/webSener/portal/index.jsp?id=42>, consultada el 03 de marzo de 2008, 19:03 hrs.

<http://portaltransparencia.gob.mx/pot/estructura/showOrganigrama.do?method=showOrg> , consultada el 03 de marzo de 2008, 20: 19 hrs.