

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO,
LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES,
LA OPCIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PRIMER COLOQUIO COMPLEJIDAD Y CULTURA
México, D. F.**

MESA 2: Cultura y Organización desde el enfoque de la complejidad

Título de la ponencia:

**EVOLUCION ESTRUCTURAL ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCION GENERAL DE
COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS.**

Caso: Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Autores:

Dra. Yolanda López Lara. yolanda.lopezlr@uanl.edu.mx

yolandalopezlara_uanl@hotmail.com ORCID: 0000.0001-7000-4312

M.C. Norma Leticia Serna Saucedo. normaleticiaserna@hotmail.com

M.C. Mario Humberto Rojo Flores: mario.rojo@uanl.mx

Institución: Universidad Autónoma de Nuevo León

EVOLUCIÓN ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y RELACIONES PÚBLICAS

Caso: Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Resumen

A sus 77 años de servicio (2010), la UNAL consideró necesaria la creación de un órgano especializado que gestionara los procesos de comunicación y relaciones públicas, con el objeto de responder a este rubro a nivel nacional e iniciar con el proceso de internacionalización; en ese año se realizó un estudio diagnóstico para conocer las necesidades estructurales y proceder al diseño de la estructura organizacional. En base a los hallazgos obtenidos, se presentó la propuesta con un organigrama emergente para iniciar funciones en enero de 2011 y una proyección del mismo para 2012. Por crecimiento de funciones en 2013, se crea una nueva unidad administrativa que se incorpora como estructura piloto para atender servicios de redes sociales, la cual evoluciona a la creación de la Dirección de Comunicación y Transparencia Digital. El presente estudio se desarrolla con un enfoque desde la perspectiva de la teoría de sistemas, cuyo **Objetivo General** es: Conocer las necesidades estructurales de la UANL y la Dirección General de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas para rediseñar el organigrama y optimizar los procesos de comunicación digital.

Los **Objetivos Específicos** a considerar son:

- Determinar la importancia de la comunicación digital conforme a nuevas funciones y servicios.
- Establecer qué elementos determinan la relación de dependencia, autoridad y responsabilidad entre los niveles jerárquicos.

La **premisa de la investigación** describe: La insuficiente integración de una estructura organizacional obstaculiza los procesos y flujos de comunicación de la UNAL hacia un cambio sustentable.

El **diseño metodológico** de la investigación, en su fase inicial, presenta un alcance exploratorio que permitió acercarse al objeto de estudio en primera instancia. Posteriormente, el estudio se convierte en **descriptivo**, porque busca especificar las propiedades importantes de los fenómenos estudiados. El desarrollo de la investigación incursiona en el Estudio de Caso en su modalidad Intrínseca.

La selección de los instrumentos de recolección de datos fue la revisión de documentos institucionales impresos y digitales, entrevistas estructurales a funcionarios, y observación participativa.

Palabras Clave: Comunicación Institucional; Relaciones Públicas; Estructura Organizacional; Organigrama; Transparencia Digital.

STRUCTURAL EVOLUTION OF THE GENERAL DIRECTORATE OF INSTITUTIONAL COMMUNICATION AND PUBLIC RELATIONS.

Case: Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Abstract

At its 77 years of service (2010), the UANL considered the necessity of creating a specialized body to manage communication processes and public relations in order to respond to this area nationally and begin the process of internationalization; in that year, a diagnostic study was conducted to know the structural needs and proceed to the design of its organizational structure. Based on the findings, a proposal was presented with an organization chart to start functioning in January 2011 and a projection of the same for 2012. Because of growing functions in 2013, a new administrative unit is created and incorporated as a pilot structure to attend social networks services, which later turns to the creation of the Directorate of Communications and Digital Transparency. The present study develops focusing on the perspective of systems theories, whose **General Objective** is: To know the structural needs of the UANL and the General Directorate of Institutional Communication and Public Relations to redesign the organizational chart and optimize the digital communication processes.

The **Specific Objectives** to consider are:

- To determine the importance of digital communication according to new functions and services.
- To establish what factors determine a relationship of dependency, authority and responsibility between the hierarchical levels.

The **premise of this research** describes: How insufficient integration of an organizational structure obstacles the UANL's communication processes and flows towards a sustainable change.

The **methodological design** of this research, in its early stages, presented an exploratory scope, allowing reaching the study object. Subsequently, the study becomes descriptive, because it seeks to specify the important properties of the studied phenomena. The development of the research ventures on the Case Study's intrinsic modality.

The selection of data collection instruments consisted of a review of printed and digital institutional documents, structural officials' interviews and participant observation.

Key Words: Institutional Communication; Public Relations; Organizational Structure; Organization Chart; Digital Transparency

INTRODUCCIÓN.

La transición del cambio es una constante que se toma en cuenta a nivel global, la corriente del cambio se hace presente en todos los sectores sociales, presentándose como innovaciones vanguardistas en los diferentes ámbitos y entre ellos, el de la educación no podría quedar fuera de ésta transición. La Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), se encuentra inmersa en un proceso de cambio sostenido desde la Visión 2006, 2012 y actualmente en la Visión 2020 en las cuales se estableció como acción prioritaria, el diseño e implementación del nuevo modelo educativo, en cuyos lineamientos se privilegia "la equidad y la formación integral de los estudiantes, sustentándolo en un currículo flexible, que propicie la movilidad, la innovación y la incorporación de la dimensión internacional" (Visión 2012-UANL), en cada uno de los niveles educativos: Nivel Medio Superior, Licenciatura y Postgrado. Acorde al Plan de Desarrollo Institucional, la UANL aglutina 15 programas en áreas estratégicas, y uno de ellos es **fortalecer el Sistema de Información y Comunicación Universitario** con el propósito de responder en esta área a las necesidades del contexto social e internacional.

Para cumplir con el fortalecimiento de este rubro se hizo necesario **realizar un diagnóstico** que mostrara la situación de las páginas web de las 26 facultades que integran la UANL evidenciaran el estatus las áreas administrativas que gestionan los

procesos de Comunicación y/o Relaciones Públicas en el año de 2010, cuyo seguimiento alcanza los cambios hasta el año de 2014. A continuación se presenta el desarrollo del estudio.

1.- PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

Las autoridades de la UANL conscientes de que la comunicación es un proceso estratégico en la toma de decisiones y una herramienta valiosa para difundir, compartir los cambios y las innovaciones que se están gestando al interior de la misma conforme a los lineamientos estipulados en el Plan de Desarrollo Institucional y la Visión 2020-UANL, se hace necesario conocer el estatus que conservan las áreas administrativas que gestionan las funciones de comunicación y relaciones públicas en los canales formales de comunicación que faciliten y perneen la información hacia los públicos de los diferentes contextos.

El objetivo general de la investigación es conocer las necesidades del sistema estructural que limitan la gestión de los procesos formales de comunicación digital y relaciones públicas institucionales como instrumentos dirigidos al cambio sustentable.

Los objetivos específicos del estudio son:

- ✓ **Determinar** la importancia funcional para considerar el rediseño estructural de la Dirección General de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas de la UANL.

- ✓ **Conocer** las áreas que gestionan los procesos de Comunicación y las Relaciones Públicas, así como los canales de comunicación formal que la estructura organizacional de las Facultades brinda a sus públicos en sus diferentes modalidades.

- ✓ **c) Establecer** los elementos que determinen la relación de dependencia, autoridad y responsabilidad entre los niveles jerárquicos de la estructura organizacional.

Por lo tanto, las **preguntas de la investigación** que guían la investigación son:

- ✓ ¿Qué nuevas funciones determinan la importancia para considerar el rediseño del sistema estructural para la gestión de la Dirección General de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas?

- ✓ ¿Cuáles son las áreas administrativas que gestionan actualmente las funciones de comunicación y relaciones públicas?

- ✓ ¿Cuáles son los elementos que determinan la dependencia, autoridad y responsabilidad entre los niveles jerárquicos de la estructura organizacional?

La **justificación de la investigación** es la realización misma del estudio, que aportará elementos relevantes que favorecerán el rediseño del organigrama y optimizar nuevos procesos de comunicación digital y transparencia, al favorecer ampliamente cumplir con el objetivo de informar y comunicar objetivamente a los diferentes públicos conforme a los lineamientos del Plan de Desarrollo Institucional y la Visión 2020-UANL.

La investigación se evalúa con el **criterio de implicaciones prácticas**, porque los hallazgos que se obtengan del estudio, aportarán datos prácticos que harán evidente las áreas de oportunidad donde se deba realizar el rediseño de la estructura organizacional con la amplitud y profundidad que requiera cada una de las áreas de Dirección General de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas (DGCIYRP) para facilitar la articulación de los flujos formales de comunicación con todas las dependencias de la UANL en el contexto de sus públicos internos y con la comunidad nacional e internacional en las modalidades tradicional y electrónica.

El otro aspecto que evalúa la investigación es el **criterio de relevancia social**

La aplicación de estrategias de rediseño organizacional en la DGCIYRP, de la UANL, tienen un carácter de relevancia social porque a mayor cantidad de canales formales de comunicación, mayor serán los flujos de información y datos que se articulen en los diferentes contextos sociales e internacionales, bajo una dirección de programas

sinérgicos que favorezcan ampliamente los lineamientos del Plan de Desarrollo Institucional y la Visión 2020.

Para la **viabilidad de la investigación**, se contó con los elementos necesarios respecto a los recursos humanos, materiales, cronológicos, financieros e intelectuales, que en forma integral, coadyuvan a la objetivación del estudio. La limitación de la investigación se manifiesta en que solamente se contemplara el análisis del organigrama de la DGCIYRP de la UANL.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO.

2.1 PERSPECTIVA TEÓRICA.

La investigación se realiza dentro de la perspectiva de la **teoría del modelo sociotécnico**, desarrollado por A. K. Rice y a E. L. Trist y sus colaboradores, el modelo en cuestión se caracteriza porque considera a la organización como el resultado de la compleja interacción de sus **elementos tecnológicos** (tales como características de las tareas, el ambiente de trabajo, la maquinaria y equipo), con sus aspectos sociales (por ejemplo relaciones interpersonales, los grupos, el liderazgo), de tal manera que al estudiarla se debe considerar ante todo las relaciones entre variables o factores (lo tecnológico y lo social), y tratar de comprender que se influyen entre si. Este modelo se ocupa también del estudio de la interacción del medio ambiente a partir del concepto de sistema abierto. Otra variable que este modelo considera es la **estructura** (la estructura organizacional y la procedimental, por ejemplo). De esta manera, las organizaciones se representan como sistemas abiertos conformados por tres subsistemas abiertos que se conforman a su vez por tres subsistemas básicos: el de la estructura, la tecnología y el de procesos sociales. (Rodríguez, 2002).

2.2 COMUNICACIÓN.

La Comunicación humana se caracteriza por ser un proceso de dos sentidos, y cuyos elementos son el emisor, el receptor, el mensaje, el canal, y el ruido, que interfiere y limita su exactitud. En una organización los administradores tienen que buscar formas de compartir información, ideas, innovaciones, órdenes y comunicados diversos, para ello, se emplea la comunicación en diferentes direcciones: descendente, utilizada cuando los gerentes suelen comunicar, brindar información, girar órdenes y establecer directivas para los empleados; la comunicación ascendente se refiere a los mensajes que los empleados envían a sus administradores; la comunicación lateral o directa entre los subalternos suele ser más veloz y exacta y normalmente facilita la resolución de problemas y la coordinación de trabajo, además propicia que se desarrolle en toda la compañía una visión de las metas y las preocupaciones de la organización (Gordon, 1997).

2.3 EL IMPACTO DE LA TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN

En las organizaciones se aprendió a trabajar con la potencia de las computadoras y otras técnicas nuevas para automatizar los procesos de trabajo, para rediseñar los puestos y por tanto, para mejorar el desempeño.

La tecnología de la información se refiere al hardware y software de computadora y a los aparatos de comunicación. **Un sistema de información** combina la tecnología de la información con datos, procedimientos para procesar estos datos y las personas que reúnen y usan los datos. Las personas usan los sistemas de información para reunir, archivar, procesar, recuperar y comunicar información. Los sistemas de información ayudan al administrador a manejar la información con eficiencia y colocar grandes cantidades de información a disposición de los empleados con relativa velocidad y a un costo bajo.

2.4 INNOVACIÓN EN EL CENTRO DE TRABAJO.

La reingeniería ilustra un tipo de trabajo que han emprendido las organizaciones para ser más competitivas. Además de la forma de desempeñar el trabajo, se ha concentrado en actualizar la tecnología y en desarrollar y ofrecer productos y servicios nuevos.

Por reingeniería se entiende volver a concebir, volver a inventar y volver a diseñar uno o varios sistemas de una organización, este proceso va más allá de la afinación típica de los procesos existentes y, por tanto, identifica los procesos centrales y reorganiza el trabajo para eliminar los procesos y los pasos innecesarios. Por lo general, este tipo de rediseño básico usa la tecnología de la información ampliamente y reduce el trabajo, la cantidad de empleados involucrados y, en última instancia, el costo del proceso. Cuando se habla de reingeniería también involucra aspectos de diseño, donde los cambios a la estructura organizacional, facilitan la creación o el ajuste de niveles, y puestos propiciando una mayor productividad en la relación de mando, autoridad, funciones y perfiles. (Pepar y Rouland: 2004)

2.5 RELACIONES PÚBLICAS.

Las Relaciones Públicas constituyen un proceso que implica varios factores de gran importancia, para realizarlo eficientemente, es necesario que se incluyan: la investigación y el análisis, la creación de una política, la programación, comunicación y retroalimentación de muchos públicos. Los profesionales en esta área se desempeñan en dos niveles distintos: como asesores de sus clientes o de Alta Dirección de una organización, y como técnicos que producen y difunden mensajes en múltiples canales de comunicación. (Wilcox: 2001)

La perspectiva europea de las Relaciones Públicas considera que las definiciones de las Relaciones Públicas acuñadas por teóricos y profesionales europeos (de forma análoga a sus colegas americanos) suelen incluir objetivos y funciones:

“Karl Nessman, catedrático de la Universidad de Klagenfurt (Austria), destaca los siguientes elementos: Crean, y fortalecen la confianza, la comprensión y la simpatía. Acaparan la atención, el interés y la necesidad. Crean y mantienen relaciones y comunicaciones. Crean una comprensión y aceptación mutuas. Articulan, representan y ajustan los intereses. Influyen sobre la opinión pública. Resuelven conflictos (resolución) y negociación de conflictos. Crean el consenso. (Public Relations Review, verano de 1955, pág. 154)

Las organizaciones de Relaciones Públicas nacionales e internacionales, incluyendo la Public Relations Society of America (PRSA), también ha dado sus propias definiciones y a continuación solo se describirán dos de ellas, por cuestión de espacio.

“Las Relaciones Públicas consisten en un esfuerzo deliberado, planificado y continuo por establecer y mantener una comprensión mutua entre una organización y sus públicos”. (British Institute of Public Opinion, cuya definición también ha sido adoptada por una serie de países pertenecientes a la Commonwealth)”. “Las Relaciones Públicas consisten en la dirección, mediante la comunicación, de las percepciones y relaciones estratégicas entre una organización y sus grupos de interés externos e internos.” (Public Relations Institute of Southern África). Para concluir este apartado conceptual se puede hacer énfasis en las siguientes palabras como clave para entender y definir que el proceso de las relaciones públicas es:

a) Es planificada, porque la actividad de las relaciones públicas está organizada. **b)** Resultados, las relaciones públicas eficientes se basan en las políticas y resultados actuales. **c)** Interés público, la actividad de relaciones públicas deberá beneficiar mutuamente a la organización y al público. Consiste en alinear los intereses propios de la organización con los intereses y preocupaciones del público. **d)** Comunicación bidireccional, las RRPP son algo más que la divulgación en un solo sentido de información. Resulta importante exigir la retroalimentación. **e)** Función directiva. Las relaciones públicas alcanzan su máxima efectividad cuando forman parte del proceso de toma de decisiones de la alta dirección.

En resumen una persona puede conocer los principales elementos de las relaciones públicas recordando los siguientes términos: deliberación, planificación, resultados, interés público, comunicación bilateral y función directiva.

3. PRESENTACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

La Universidad Autónoma de Nuevo León, ubicada geográficamente en la zona noreste de México, proporciona servicios de educación media y media superior en 1933 inicia sus operaciones contando con 1,864 alumnos y 218 profesores (Zavala, 1990).

Hoy la UANL cuenta con 26 facultades y ofrece 206 programas clasificados en seis áreas de conocimiento: Ciencias Naturales y Exactas, Ciencias de la salud, Ciencias

Agropecuarias. Ciencias Sociales y Administrativas, Ingeniería y Tecnología, y Ciencias de Educación y Humanidades a 66,485 alumnos de licenciatura y postgrado. Además satisface los requerimientos de estudios de preparatoria y subprofesionales de alrededor de 45,000 estudiantes más. Sus campus abarcan más de 100,000 metros cuadrados de construcción en varios lugares del Estado de Nuevo León. Los más grandes son Ciudad Universitaria, los campus de Mederos, Área Médica, Loma Larga y Marin.

La distribución de la matrícula en las diversas áreas de conocimiento es muy similar a la del resto de las universidades del país, con variaciones menores, debido a la intención de la UANL de responder a las especificaciones regionales.

3.1 EDUCACIÓN SUPERIOR.

La educación superior comprende la licenciatura y los estudios de postgrado. Es un proceso que enlaza a las instituciones que imparten con el entorno social en que se desenvuelven.

Esta vinculación se logra al buscar la unidad entre el individuo y la sociedad, mediante una relación que contempla las necesidades complementarias de uno y de otra.

LICENCIATURA: Grado académico posterior al bachillerato, obtenido después de aprobar el número de créditos correspondientes que generalmente equivalen a nueve semestres o cuatro y más año de estudios universitarios. En la UANL la mayoría de las licenciaturas constan de nueve semestres y tiene como finalidad formar profesionistas que, en el desempeño de su ocupación, participan integralmente en el devenir de la comunidad e influyen en todos los ámbitos como factor de unificación, de creación y de cambio.

POSTGRADO. Estudios que constituyen un ciclo de alta formación académicas y se realiza después de terminar la licenciatura. Incluye la especialización, la maestría, el doctorado y el postdoctorado. En el postdoctorado se pretende formar personas altamente calificadas que contribuyan, con su capacidad creativa, a la satisfacción de las necesidades prioritarias de la sociedad mexicana y de la Universidad, así como al logro de sus metas personales.

4. DISEÑO METODOLÓGICO.

La realización del estudio inicia con un **alcance descriptivo**, para conocer todos los factores que inciden en el estudio. El diseño de la investigación incursiona en el **estudio de caso intrínseco**, y se ubica en la tipología de **investigación cualitativa**, al no utilizar resultados estadísticos en el desarrollo del mismo.

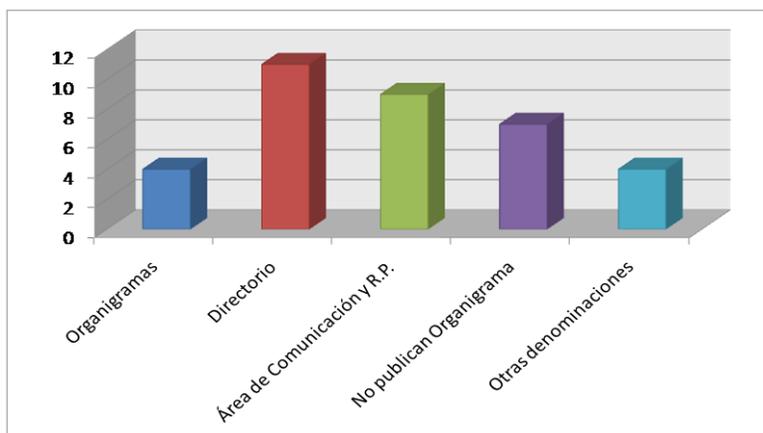
La **premisa** que guía el estudio es de la investigación es: la carencia de un rediseño organizacional de la DGCIYRP aletargará la articulación de los canales de comunicación formal con los diferentes contextos sociales a nivel nacional e internacional.

En el **diseño de instrumentos de recolección de datos** se optó por la técnica de observación participativa, revisión de documentos impresos y digitales, revisión de contenidos, entrevistas a funcionarios y la revisión de documentos Institucionales. A continuación se presentan los hallazgos obtenidos.

En los esquemas se muestran las Facultades del lado izquierdo y a su derecha, frente a ella el área que gestiona las relaciones públicas y la comunicación institucional si es que la hubiere.

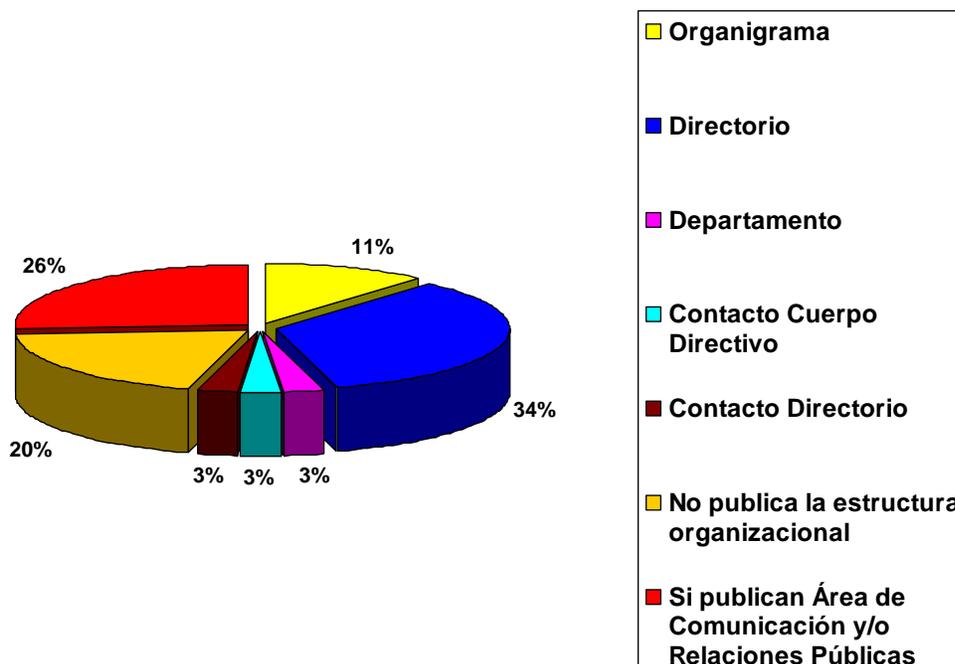
En la parte inferior del Diagrama indica la nomenclatura que utiliza para designar su constitución orgánica.

MATRIZ GENERAL DE ESTATUS DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN DE COMUNICACION Y RELACIONES PÚBLICAS PUBLICADAS EN LAS PÁGINAS WEB DE LA U.A.N.L.



14

ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS



14

GRAFICACIÓN DE HALLAZGOS PUBLICADOS EN PÁGINAS ELECTRÓNICA:

El 11% publica el organigrama. El 34% denomina "Directorio". El 3% lo designa "Departamentos" El 3% los titula como "Contacto, Cuerpo Directivo". EL 20% no publica su estructura organizacional. El 26% equivalente a 9 facultades SI publican y contienen en su estructura Organizacional áreas administrativas que se especializan en gestionar procesos de Relaciones Públicas y Comunicación Institucional en la UANL

Conforme a los hallazgos obtenidos en el diagnóstico realizado en 2010, (no presentados en su totalidad en este estudio, por formar parte de la tesis doctoral de una de las miembros de este estudio) se puede observar que los procesos de comunicación no presentan una dirección sinérgica institucional, pues había la carencia de un área administrativa que gestionara estos procesos bajo un liderazgo eficiente, por lo tanto limitaba alcanzar los indicadores de difusión y calidad para un desarrollo sustentable, y alcanzar los estándares para la internacionalización de la universidad y sus programas académicos.

Para el mes de febrero del 2010, las autoridades de la UANL conforme a los resultados presentados en la investigación, decidieron la creación de un organismo que tomara la iniciativa para investigar, planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar la gestión de los procesos formales de comunicación institucional y relaciones públicas, acorde a los lineamientos establecidos en el Programa de Desarrollo Institucional y la Visión 2012.

Para ello, se procedió al levantamiento de información respecto a las funciones que se desarrollaban con anterioridad en la Dirección de Prensa, y cuyas actividades se integrarían en la nueva unidad administrativa, designada con la nomenclatura de **Dirección General de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Nuevo León.**

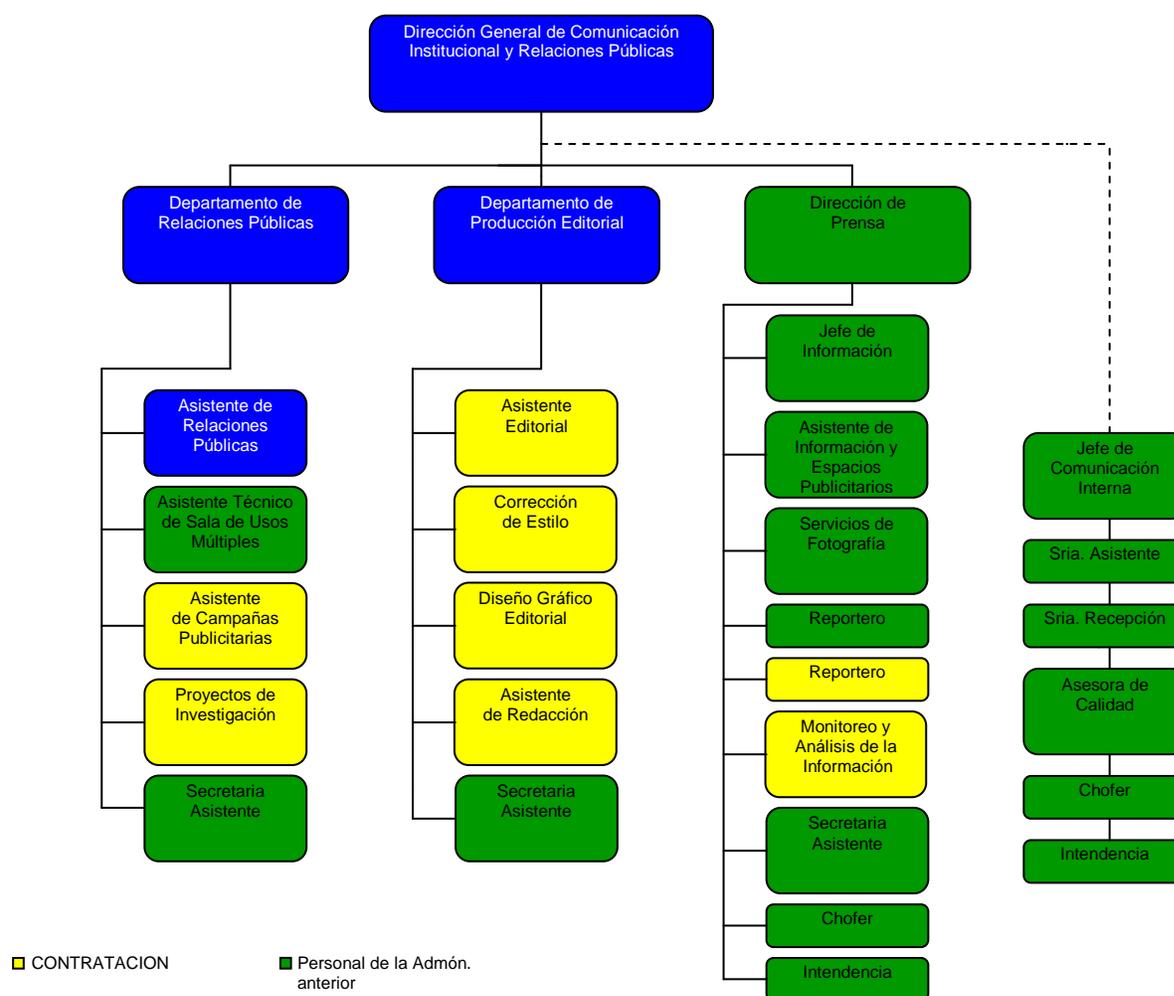
Algunos de los elementos que se tomaron en cuenta para la planeación, fundamentalmente fue desarrollar el diseño de la estructura organizacional en base a

las funciones, los objetivos de cada unidad orgánica, la misión, visión, filosofía, planes de trabajo..., entre otros elementos, de igual importancia.

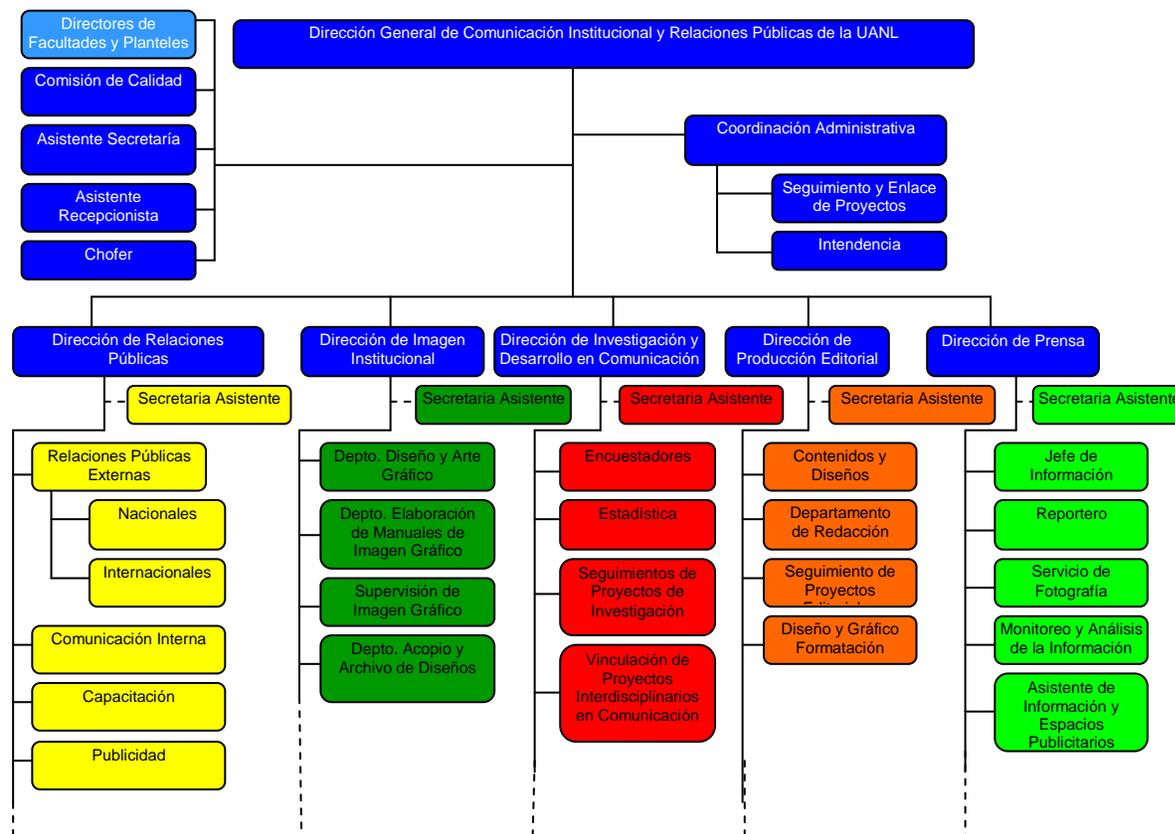
Se presentará la primera estructura emergente para iniciar el funcionamiento de la Dirección de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas.

Posteriormente, una segunda estructura, como proyección para el 2011 y 2012, para complementar las funciones conforme las necesidades de la Institución, además del proyecto piloto sobre COMUNICACIÓN EN RED.

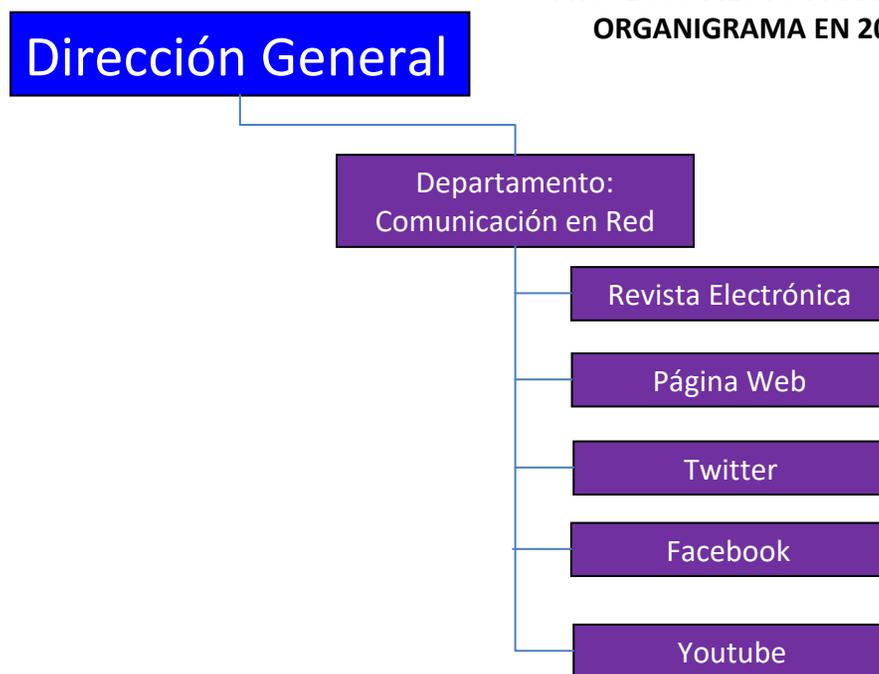
Organigrama emergente para iniciar funciones básicas en 2010, de la nueva Dirección de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México.



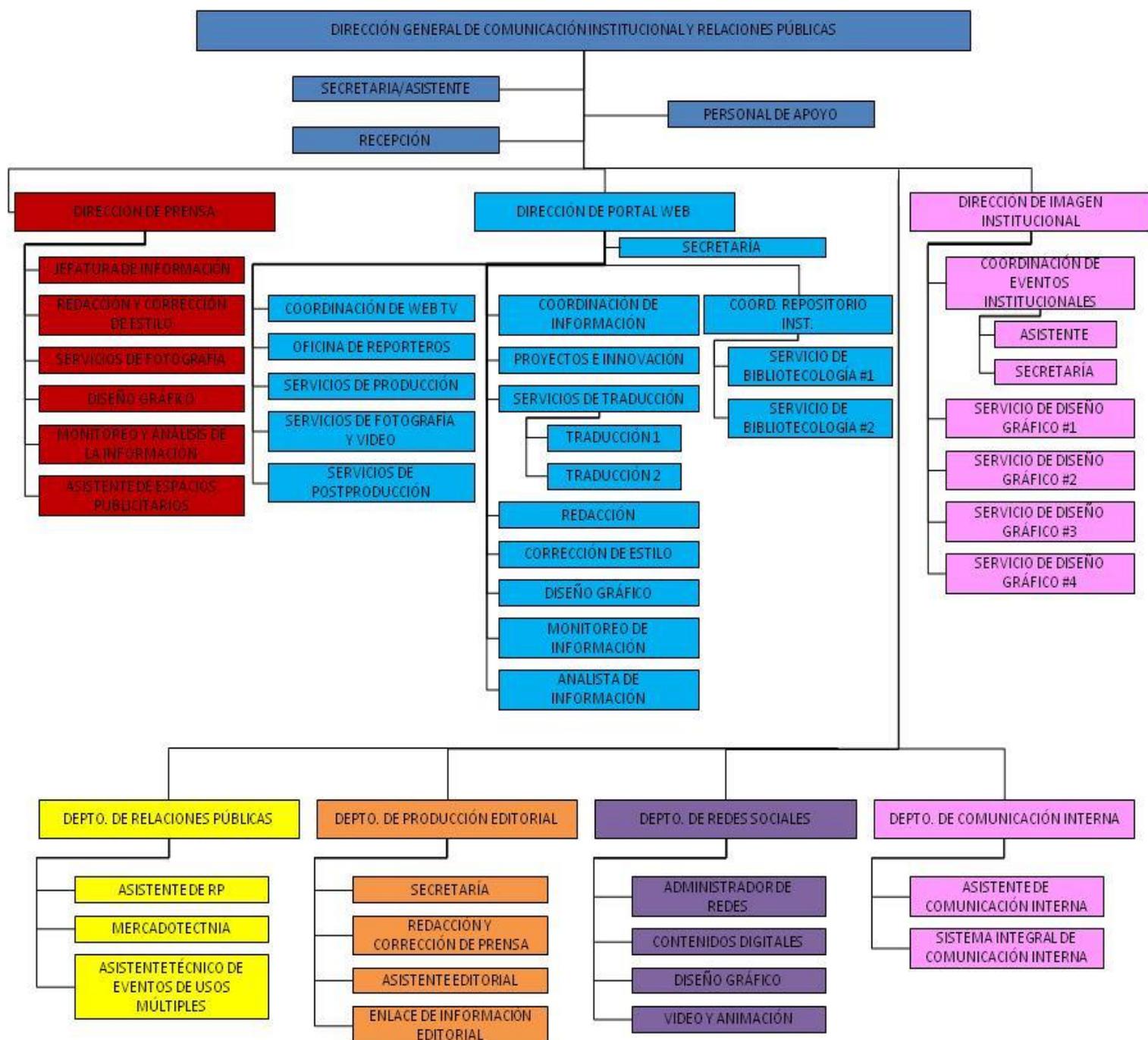
PROYECCIÓN DEL ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS PARA EL PERÍODO DE 2011 y 2012.



PROYECTO PILOTO PARA ANEXAR AL ORGANIGRAMA EN 2012-2013



EVOLUCION DEL ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y RELACIONES PÚBLICAS ACTUALIZADO A 2014



CONCLUSIONES.

- ▣ El estudio está dirigido a conocer el diagnóstico situacional que presenta las estructuras organizacionales publicadas en las páginas web de la UANL, y se constató que todas las facultades cuentan con una página electrónica actualizada más no completa.
- ▣ Queda en evidencia el **uso variado de nomenclatura administrativa** utilizada, para designar la estructura organizacional.
- ▣ Una tercera parte de las páginas web no publican su organigrama.
- ▣ Se constató que solo **nueve páginas** electrónicas contienen en su estructura organizacional, la designación de un área especializada que gestione las Relaciones Públicas y Comunicación Institucional.
- ▣ Se evidenció que existía un área de oportunidad que de acuerdo al Plan de Desarrollo Institucional de la UANL era pertinente convertirla en fortaleza para estar acorde a los objetivos de la Visión 2012, y cuya toma de decisiones concluyó con la planeación e implementación de DGCIYRP de la UANL en el mes de febrero de 2010, cuya estructura organizacional se presenta en su formato emergente, posteriormente la proyección del mismo para 2011 y 2012, asimismo como el proyecto piloto para anexar los servicios de comunicación en red y en última instancia la evolución del organigrama al 2014.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.

- ▣ Gordon R. Judith (1997). Comportamiento Organizacional. México. Prentice-Hall Hispanoamericano, S. A.
- ▣ Harbour, Jerry L. (2003). Manual de trabajo de reingeniería de procesos. México. Editorial Panorama.
- ▣ Pepar y Rouland, (2004). La esencia de la reingeniería de negocios, México. Prentice-Hall A. Simon & Shuster, Co.
- ▣ Rodríguez, Valencia Joaquín. (2002). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México. ECAFSA, Thomson Learning.
- ▣ Wilcox, Denis L. (2001). Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas. Madrid. Ed. Pearson Educación, S.A.