



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA
COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA.
UNA PROPUESTA

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN-
PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL**

PRESENTA:

RAMÍREZ VARGAS, JUAN FERNANDO



ASESORA: DRA. FRANCISCA ROBLES

Ciudad Universitaria,

2010.



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.

DEDICO ESTA TESINA

A mis padres:

Por darme la vida y brindarme todo su apoyo y su afecto a lo largo de mis años de estudio. Mamá, gracias por desvelarte a mi lado haciendo tareas, por orientarme y platicar cuando necesitaba desahogarme, por darme confianza en mí mismo y enseñarme a quererme y querer a mi familia; gracias por tu comprensión, tu educación, tu amor y por inculcarme el compromiso que significa alcanzar mis propias metas. Papá, gracias por escucharme y tener siempre una respuesta acertada, eres mi ejemplo de vida y espero jamás defraudarte, de ti he aprendido que el esfuerzo de uno mismo es lo que forjará su vida, que cada decisión que tome será una responsabilidad que deberé afrontar y que una persona es el reflejo de sus acciones y sus logros. Todo mi cariño y todo mi respeto.

A mis hermanos:

Que siempre han estado conmigo cuando más los he necesitado. Eli, gracias por siempre poner una sonrisa en mi rostro, por tus abrazos y por apartarme de todo aquello que me hace mal pero me rehúso a abstenerme, tú me has enseñado a cuidar y proteger lo que más quiero en esta vida, a hacerme responsable por alguien más que por mí mismo, que todo lo que haga tiene un valor para los demás y es por ello que es mejor hacer cosas buenas para ser un ejemplo a seguir, que nunca hay que dejar de soñar y que siempre habrá solución para nuestros problemas. Jaime, eres mi hermano mayor pero a lo largo de mi vida has sido mi mejor amigo, mi confidente, mi mentor, mi compañero de fiestas y conciertos, mi protector, mi guía, mi chofer y mi conciencia; tus consejos significan mucho para mí y quiero agradecerte por siempre estar dispuesto a cuidar de mí y ayudarme sin importar las circunstancias ni los motivos. A los dos los quiero muchísimo.

Ustedes son mi familia, mi apoyo y lo más importante para mí. Son la base de quien soy y el modelo del hogar que en un futuro quiero formar.

A toda mi familia:

Que siempre apoya a mi mamá, a mi papá, a mis hermanos y a mí. A mis abuelitos por ser la base de aquello que más quiero, llamado familia. A mis primos Ray y Memo que son como mis hermanos y con quienes he compartido triunfos y fracasos. Gracias.

A mis amigos:

Que son la familia que yo escogí. Los que estuvieron conmigo en las clases, creando proyectos, reclamando calificaciones, leyendo ensayos, filmando cortos y desbordando elocuencia, con quienes me dormí en el pasto, fui a fiestas y se desgarraron el alma en un partido de futbol, quienes se rieron y lloraron conmigo y aprendieron, como yo, a no dormir en días, cantar en un karaoke y hacer de la universidad un segundo hogar. Gracias a Lidia González Zacarías y a Ma. Elena Ramírez Arciniega, que me conocen desde hace muchos años y seguimos siendo muy buenos amigos, además de que me impulsaron a titularme. A Lalo, Carlos, Juanito y Mike, los Jarritos, mis amigos del alma. A Aline, Diana, Leslie y mis amigas de las mesitas. A Lulú, Laura, Melody, Paola y Lili, mis amigas las más guapas. A Lloret, Kary, Alex (ojón) y Eliot. Mejores amigos no pude haber encontrado.

A la gente de la CONAGUA:

Quienes sin saberlo forman una parte muy importante en este proyecto. A Celia Martínez Aguilar, quien me dio la oportunidad de ingresar a la institución y confió en mí. Gracias a Humberto Salazar, Joaquín Jaubert, Lorena Butrón y Ma. del Carmen Treviño.

A mi asesora, la Dra. Francisca Robles, quien fue la guía que le dio forma a esta idea. Gracias por sus consejos, palabras de aliento, sabiduría, correcciones y regaños. **A mi jurado** por sus observaciones y llenar de grandeza este trabajo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y su comunidad de la que soy parte. Esta ha sido mi casa y ha formado mi espíritu académico, intelectual, cultural y deportivo.

A Dios por ser quien me alienta a ser mejor y mantiene el latido de mi corazón día con día.

Gracias.

ÍNDICE

Introducción.....	I
1. La Comisión Nacional del Agua.....	1
1.1. La Comisión Nacional del Agua - Concepto.....	1
1.2. Funciones de la Comisión Nacional del Agua.....	10
1.3. Organización – Estructura Orgánica.....	12
2. La Comunicación Interna en la CONAGUA.....	16
2.1. Diagnóstico.....	17
2.1.1. La formación de un Comité de Comunicación Interna.....	18
2.1.2. Primer diagnóstico de la Comunicación Interna en la CONAGUA.....	21
2.1.3. Nueva etapa para la Dirección del Sistema.....	55
2.1.4. ¿Cuáles son los obstáculos a que se enfrenta el Sistema?.....	57
3. Una propuesta de Comunicación Interna para la Comisión Nacional del Agua.....	59
3.1. Una falla desde el principio.....	59
3.2. La propuesta.....	60
3.2.1. Funciones.....	60
3.2.2. Atribuciones que debe tener la Subgerencia de Comunicación Interna.....	61
3.2.3. Programa de trabajo del sistema de Comunicación Interna.....	62
3.2.3.1. Campañas de Comunicación Interna.....	62
3.2.3.1.1. Guía de la Primera campaña.....	63
3.2.3.1.2. Guía de la Segunda campaña.....	68
3.2.3.1.3. Guía de la Tercera campaña.....	72
3.2.3.1.4. Guía de la Cuarta campaña.....	76
3.2.3.2. Proyecto tableros.....	79
Conclusiones.....	86

Anexo 1.....	89
Anexo 2.....	100
Anexo 3.....	120
Anexo 4.....	124
Anexo 5.....	130
Anexo 6.....	132
Anexo 7.....	133
Fuentes.....	143
Bibliografía.....	143
Hemerografía.....	145
Páginas Web.....	149
Entrevistas.....	150
Otras.....	151

INTRODUCCIÓN

La presente tesina se desprende del servicio social prestado y las actividades realizadas por más de un año en la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), como parte de las prácticas profesionales que me dieron la experiencia necesaria para adentrarme en la vida laboral y ejercitar lo aprendido a lo largo de la formación profesional dentro de la universidad. Así, espero que el trabajo aquí realizado sea una contribución para mis compañeros de futuras generaciones y con ello se formen una visión integral en el campo de la comunicación, así pues este trabajo se centra en la importancia del desarrollo de un programa de comunicación interna al interior de una institución; en este caso, la CONAGUA, mostrando el proceso de planeación, el desarrollo, las propuestas, el seguimiento y la retroalimentación que acompañaron al proyecto, así como el apoyo de autoridades y las dificultades que se presentaron hasta el día en que se concluyó la tesina.

El plan se centró en la idea de crear un Sistema de Comunicación Interna, retomando uno de los objetivos específicos de la Agenda Federal del ex Presidente Vicente Fox, continuada ahora por el Presidente Felipe Calderón. Así, como parte de las acciones del programa de Buen Gobierno, el director de la CONAGUA, José Luis Luege Tamargo cedió dicho proyecto a la Subdirección General de Administración (SGA), donde yo ingresé como prestador de servicio social. Dentro de éste me integré desde el primer día que llegué y realicé funciones de apoyo administrativo y de soporte logístico para las reuniones del recién creado Comité de Comunicación Interna, (organismo que llevaría a cabo los objetivos de comunicación planteados por el director general), del cual la supervisora era parte fundamental.

Después de tres meses el comité se disolvió y se convirtió en un grupo de trabajo encabezado por el titular de la Coordinación de Asesores de la SGA y por supuesto, por Celia Martínez Aguilar, en cuya área quedé adscrito.

La idea de tener un Sistema de Comunicación Interna que fuese eficiente e incluyente fue la prioridad del grupo de trabajo responsable de tal tarea, al cual le surgió la interrogante de cómo lograr una meta tan ambiciosa sin contar con personal especializado para dicho asunto, por ello se contrató a una consultoría externa que en un principio sólo asesoraría por seis meses a los miembros del equipo en un taller de inducción y con el cual el personal encargado de iniciar el sistema comprendería las nociones básicas y las necesidades de comunicación específicas para cada área de la institución. El taller funcionó a un ritmo lento y por impedimentos administrativos y burocráticos no se concretó el proyecto.

La propuesta que se desarrolló a lo largo del último capítulo de este trabajo constituye los esfuerzos para dar inicio a un sistema de comunicación interna dentro de la CONAGUA. Cabe mencionar que las propuestas han sido presentadas a los responsables del sistema, sin embargo, por la escasez de personal y de un coordinador centrado específicamente en fomentar este proyecto, además de la clara falta de interés, éste ha quedado relegado.

Dentro de la CONAGUA existen medios de comunicación que cumplen su función de manera satisfactoria, es por ello que resulta más difícil crear un liderazgo común que agrupe los esfuerzos de quienes mantienen en óptimas condiciones los medios de comunicación con que se cuentan y se creen nuevas formas y medios efectivos para la institución. El día que se tenga un responsable del Sistema de Comunicación Interna y sólo se dedique a ello, sólo así se podrá decir que la institución cuenta con un sistema y no con esfuerzos aislados.

¿Para qué crear un Sistema de Comunicación Interna si no hay quejas sobre ello? En efecto, la institución mantiene una buena comunicación al interior de sus áreas y tal vez sea por ello que resulte en verdad complicado mejorar algo que funciona adecuadamente, o al menos en apariencia. Las quejas del personal, de acuerdo a una encuesta de detección de necesidades de comunicación, realizada por la Coordinación de Asesores de Subdirección General de

Administración de la CONAGUA, a principios de 2008 con este fin¹, resultaron ser la falta de aumento de sueldo y una mayor apertura de los mandos superiores hacia los niveles medios, lo que nos da una primera área de oportunidad en qué trabajar. Los líderes de la institución, según la percepción de sus subalternos, necesitan sensibilizarse y atender las necesidades de comunicación del personal a su cargo y es por ello que resulta de vital importancia la identificación del personal con la institución y una comunicación efectiva de los mandos superiores.

Como parte de la propuesta de comunicación surgida a través del taller de comunicación interna, se encuentran cuatro campañas que buscan acercar al personal a la institución, la utilización de los medios con se dispone, la apertura de los titulares de las áreas con su equipo de trabajo, reforzar los valores de la institución y cambiar los modos en que el personal interactúa entre sí, sin importar jerarquías administrativas o grupos de poder.

Se planea también un programa específico para ser trabajado a lo largo de un año y a partir de los resultados, la retroalimentación y el seguimiento obtenidos, crear un segundo proyecto con objetivos planteados de acuerdo a la experiencia previa.

Así, la tesina presentada a continuación es un desglose del Sistema de Comunicación Interna de la Comisión Nacional del Agua hasta ahora, dando una presentación de la institución, (a qué se dedica, su misión y visión, organización general), y del sistema a modo de diagnóstico, (cómo surgió y qué se ha hecho) y las acciones propuestas para consolidar un sistema que dote de una comunicación interna efectiva y necesaria para la CONAGUA.

Un Sistema de Comunicación Interna no corresponde hacia una idea aislada compuesta de muchos medios físicos y voluntades bien intencionadas;

¹ Ver el Anexo 4.

más bien, compromete una estructura tangible, con forma y organización propias, con metas a corto, mediano y largo plazo.

Este trabajo se basó en la idea de que la comunicación interna es soporte y base de la comunicación externa, así es preciso indicar que la imagen pública de una institución se fundamenta no sólo en los espacios que pueda ocupar (o pagar) en los medios de comunicación, sino también en la que proporcionan a diario los integrantes de de aquella en los diferentes ámbitos de la sociedad. Por ello, los responsables de la comunicación deben interiorizar la propia imagen de la institución y adoptar las acciones precisas para su salvaguarda.²

La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes (Goldhaber 1984). La escuela clásica de la organización define a una “organización formal” como una unidad social especialmente diseñada y construida para alcanzar objetivos específicos y trata casi exclusivamente con la estructura y diseño de dichas organizaciones. Scott (1967) nos dice que una organización formal es “un sistema de actividades coordinadas de un grupo de individuos que trabajan conjuntamente para conseguir un objetivo común bajo un liderazgo y autoridad”, identificando cuatro componentes: división del trabajo (de acuerdo a los recursos humanos disponibles), procesos escalares (de acuerdo al nivel de jerarquía de la cadena de mando) y funcionales (trabajo específico de cada empleado), estructura (relaciones y roles existentes) y campo de control (número de empleados que un gerente puede controlar eficazmente); así esta escuela mantiene la adherencia a la estructura y a la función como única base para organizar a los individuos, a diferencia de la escuela de relaciones humanas (Hawtorne 1939) que se interesa en las actitudes de los trabajadores, la moral, los grupos de trabajo y las relaciones sociales, con variables orientadas en los individuos y no en la producción (Fleishman, Harris y Burt, 1955), donde se busca incrementar el interés por los trabajadores y así, tener una menor resistencia a la autoridad de la gerencia, creando una fuerza

² Martínez Solana, Yolanda. La Comunicación Institucional. Fragua, Madrid, España, 2004, pág. 98.

laboral con una moral muy elevada. Con este modelo de conocimiento se pretende que los gerentes tengan una formación en relaciones humanas para que sus empleados se sintiesen parte de una “gran familia” (Rush, 1972) democratizando a la organización y sentando las bases para lo que ahora conocemos como recursos humanos, que combinan el interés por la producción y por los individuos). A diferencia de las anteriores, la escuela de los sistemas sociales mantiene la lógica fundamental de que todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en las organizaciones, por lo que la organización debe ser considerada a gran escala e influenciada por los elementos funcionales y humanos. Las cuestiones relacionadas con el trabajo, la cadena de mando, el campo de control, la toma de decisiones, etc., son tan importantes como la actitud, la moral, la conducta, los roles y la personalidad; teniendo en cuenta que un gerente debe enfocarse en su departamento y no pasar por alto los efectos que sus empleados puedan tener en otras áreas de la institución.³

Conjuntando estas tres escuelas de la teoría de las organizaciones, se logra una visión integral hacia dónde conviene orientarse la comunicación interna y no perderse en el camino.

En el primer capítulo de este trabajo se presenta a la Comisión Nacional del Agua, quién es, qué hace y cómo está organizada, recorriendo desde los antecedentes de este órgano desconcentrado, su misión, visión, hasta su estructura e infraestructura, para situar al lector en el entorno orgánico y físico en que se desarrolla la investigación.

En el segundo capítulo se describe la situación actual de la comunicación interna en la Comisión Nacional del Agua en México, el esquema del Sistema creado para tal efecto, su marco estratégico, historia, cómo estará funcionando (procedimientos de transformación de la información en medios de comunicación)

³ Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional. (trad. José Manuel Balaguer), Diana, México, 1994, 35-54 pp.

y cuáles son sus recursos. El capítulo presenta el programa para la implementación del sistema de comunicación interna, describiendo las fases por las cuales ha transitado, desde el diagnóstico, el establecimiento de los objetivos generales del sistema de comunicación interna, la elaboración del plan estratégico para la implementación del sistema, así como los resultados del plan de trabajo 2007.

En el tercer y último capítulo se presenta una propuesta de Comunicación Interna a base de campañas publicitarias para dar difusión de los medios con que cuenta la institución y fomentar su uso, también se propone cambiar la imagen de los tableros informativos y se da una perspectiva de los posibles obstáculos que tendrá que librar dicha propuesta y el Sistema en general en un futuro.

1. La Comisión Nacional del Agua

“Quien fuere capaz de resolver los problemas del agua, será merecedor de dos premios Nobel, uno por la paz y otro por la ciencia”
John F. Kennedy

“No es sino que hasta que el pozo se ha secado que entendemos el valor del agua”
Benjamin Franklin

“Lo que sabemos es una gota de agua; lo que ignoramos es el océano”
Isaac Newton

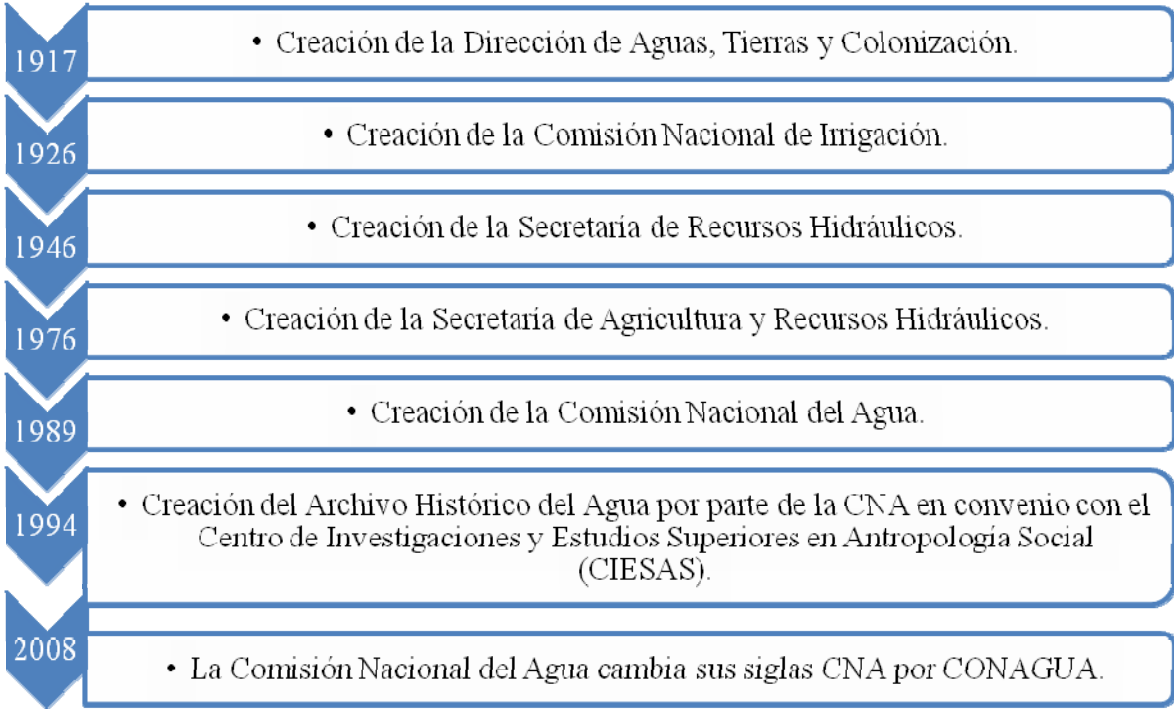
1.1. La Comisión Nacional del Agua - Concepto.

La Comisión Nacional del Agua es un organismo desconcentrado¹ de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, es decir, pertenece a la SEMARNAT pero atiende asuntos relacionados con el agua y su administración, para brindar una atención más eficaz y eficiente; aquí se considera que la participación de la sociedad es indispensable para alcanzar las metas que se han trazado en cada cuenca del país, ya que entre otros aspectos, los habitantes pueden dar la continuidad que se requiere a las acciones planteadas. Es por ello que los presupuestos para infraestructura y obra pública se dividen entre el Gobierno Federal, (destinado a la Comisión), y los gobiernos estatales. El agua que se destina a las ciudades la distribuye la CONAGUA, pero aquella que llega a los hogares (el destinatario final) depende de los gobiernos locales. He aquí un problema de comunicación muy grave con la sociedad mexicana ya que la gente de la Ciudad de México, por ejemplo, asume que cuando falta el agua en sus colonias, es debido a omisiones por parte de la CONAGUA, cuando la mayoría de los casos es a consecuencia de falta de mantenimiento de la infraestructura por

¹ Los órganos desconcentrados no tienen personalidad jurídica ni patrimonio propio, jerárquicamente están subordinados a las dependencias de la administración pública a que pertenecen y sus facultades son específicas para resolver sobre la materia y ámbito territorial que se determine en cada caso por la ley.

parte del gobierno del Distrito Federal, cuyo presupuesto, (para obras y programas de este tipo) se desprende de lo aprobado por el poder legislativo federal.

Línea del tiempo de la CONAGUA



Fuente: www.conagua.gob.mx, sección *Acerca de CONAGUA - Historia*.

Para cumplir con su propósito esencial, la CONAGUA se divide operativamente en tres grandes áreas:



La sede de las Oficinas Centrales se encuentra en la Ciudad de México y dentro de sus acciones principales están: apoyar a los Organismos de Cuenca y

Direcciones Locales en la realización de las acciones necesarias para lograr el uso sustentable del agua en cada región del país, establecer la política y estrategias hidráulicas nacionales, integrar el presupuesto de la institución y vigilar su aplicación, concertar con los organismos financieros nacionales e internacionales los créditos que requiere el sector hidráulico, establecer los programas para apoyar a los municipios en el suministro de los servicios de agua potable y saneamiento en las ciudades y comunidades rurales y para promover el uso eficiente del agua en el riego y la industria.

En las Oficinas Centrales también se establece la política de recaudación y fiscalización en materia de derechos de agua y permisos de descargas, se coordinan las modificaciones que se requieran a la Ley de Aguas Nacionales y se apoya su aplicación en el país, se elaboran las normas en materia hidráulica, se opera el Servicio Meteorológico Nacional, se atiende a los medios de comunicación nacionales e internacionales y se vincula con las dependencias federales para trabajar en forma conjunta en acciones que beneficien al sector hidráulico.

La gestión del agua en México se realiza tomando como base trece regiones hidrológico-administrativas definidas por la CONAGUA, cada región está constituida por una o varias cuencas; de esa manera se garantiza que la cuenca hidrológica sea la base para la administración del agua².

Los Organismos de Cuenca tienen a su cargo las siguientes tareas:

- Determinar la disponibilidad del agua en cada región
- Orientar nuevos polos de desarrollo en el país, en materia hidráulica
- Lograr el uso sustentable del agua por parte de la población
- Asegurar la preservación de los acuíferos del país

² Valencia Vargas, Juan Carlos, et.al. El agua en México. SEMARNAT, Comisión Nacional del Agua, Subdirección General de Programación, México, 2006, pág. 5.

- Garantizar la calidad del agua superficial para el uso y desarrollo de la sociedad
- Llevar a cabo la recaudación en materia de aguas nacionales y sus bienes
- Solucionar conflictos de todo tipo relacionados con el agua
- Otorgar concesiones, asignaciones y permisos
- Promover la cultura del buen uso y preservación del agua
- Prevenir los riesgos y atender los daños por inundaciones, trabajando conjuntamente con protección civil y los gobiernos estatales
- Prevenir los riesgos y atender los efectos por condiciones severas de escasez de agua
- Operar la infraestructura destinada para el sector hídrico
- Servir como vínculo entre la CONAGUA y los gobernadores de las entidades donde se ubican

Por lo que se refiere a las Direcciones Locales, éstas tienen la importante labor de aplicar las políticas, estrategias, programas y acciones de la Comisión en las entidades federativas que les corresponden,³ como por ejemplo:

- Infraestructura hidroagrícola
 - ✓ Ampliación, rehabilitación y modernización de distritos y unidades de riego
 - ✓ Uso eficiente del Agua y la Energía Eléctrica
 - ✓ Ampliación, conservación y rehabilitación de áreas de temporal en los distritos de temporal tecnificado
- Agua potable, alcantarillado y saneamiento a ciudades y comunidades rurales
 - ✓ Programa Fondo concursable para el tratamiento de aguas residuales

³ Dirección Local y Organismo de Cuenca, consultar la página oficial de la CONAGUA, en el apartado “Acerca de la CONAGUA” en <http://www.conagua.gob.mx/conagua/Espaniol/TmpContenido.aspx?id=627017f9-7e2f-44ba-ba8c25e28baf085d|%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20ACERCA%20DE%20CONAGUA|1|0|0|0|0>

- ✓ Modernización de Organismos Operadores de Agua (PROMAGUA)
- ✓ Agua Limpia (PAL)
- Protección contra inundaciones
- Playas limpias



- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| 1. Península de Baja California | 8. Valle de México |
| 2. Noroeste | 9. Balsas |
| 3. Río Bravo | 10. Golfo Centro |
| 4. Pacífico Norte | 11. Pacífico Sur |
| 5. Cuencas Centrales del Norte | 12. Frontera Sur |
| 6. Lerma – Santiago – Pacífico | 13. Península de Yucatán |
| 7. Golfo Norte | |

Fuente: www.conagua.gob.mx, sección Organismos de Cuenca.

Misión:

Administrar y preservar las aguas nacionales y sus bienes inherentes, para lograr su uso sustentable, con la corresponsabilidad de los tres órdenes de gobierno y la sociedad en general.

Visión:

Ser autoridad con calidad técnica y promotor de la participación de la sociedad y de los órdenes de gobierno en la gestión integrada del recurso hídrico y sus bienes públicos inherentes.⁴

Código de ética⁵

- Bien común. Todas las decisiones y acciones del servidor público estarán dirigidas a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, por encima de intereses particulares ajenos al bienestar de la colectividad.
- Integridad. Actuar con honestidad, atendiendo siempre a la verdad. Conduciéndose de esta manera, el servidor público fomentará la credibilidad de la sociedad en las instituciones públicas y contribuirá a generar una cultura de confianza y de apego a la verdad.
- Honradez. El servidor público no deberá utilizar su cargo para obtener algún provecho o ventaja personal o a favor de terceros. Tampoco deberá buscar o aceptar compensaciones o prestaciones de cualquier persona u organización que puedan comprometer su desempeño laboral.

⁴ La misión y visión oficiales de la CONAGUA son las aquí mencionadas y son las publicadas en cada piso de las Oficinas Centrales de la institución. Difieren de la misión y visión publicadas en la página de internet de la CONAGUA. La confusión se debe a la falta de actualización de la página de intranet en ese apartado ya que no existía, hasta octubre de 2008, un área encargada de la visión y misión de la institución; es decir, es algo que se da por hecho, pero no existe un responsable de su publicación, actualización y seguimiento.

⁵ Circular por el que se da a conocer el Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación. Poder Ejecutivo. Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. Miércoles 31 de julio de 2002. Oficio Circular No. SP/100/0762/02.

- Imparcialidad. Actuar sin conceder preferencias o privilegios indebidos a organización o persona alguna. Su compromiso es tomar decisiones y ejercer sus funciones de manera objetiva, sin prejuicios y sin permitir la influencia indebida de otros.
- Justicia. Conducirse invariablemente con apego a las normas jurídicas inherentes a la función que desempeña. Respetar el Estado de Derecho es una responsabilidad que debe asumir y cumplir el servidor público. Para ello, es su obligación conocer, cumplir y hacer cumplir las disposiciones jurídicas que regulen el ejercicio de sus funciones.
- Transparencia. Permitir y garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la ley. La transparencia en el servicio público también implica que se haga un uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su aplicación.
- Rendición de cuentas. Asumir ante la sociedad la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada y sujetarse a la evaluación del pueblo. Ello obliga al servidor público a realizar sus funciones con eficacia y calidad, así como a contar permanentemente con la disposición para desarrollar procesos de mejora continua, modernización y optimización de recursos públicos.
- Entorno cultural y ecológico. Al realizar sus actividades, el servidor público debe evitar la afectación del patrimonio cultural y del ecosistema, asumiendo una actitud de respeto, defensa y preservación de la cultura y del medio ambiente, que se refleje en sus decisiones y actos.

- Generosidad. Conducirse con una actitud sensible y solidaria, de respeto y apoyo hacia la sociedad y con quienes interactúa. Esta conducta debe ofrecerse con especial atención hacia las personas o grupos sociales que carecen de los elementos suficientes para alcanzar su desarrollo integral, como lo son ancianos, niños, personas con capacidades diferentes, grupos étnicos y gente en pobreza extrema.
- Igualdad. Prestar los servicios que se le han encomendado a todos los miembros de la sociedad que tengan derecho a recibirlos, sin importar su sexo, edad, raza, credo, religión o preferencia política.
- Respeto. Dar a las personas un trato digno, cortés, cordial y tolerante, así como reconocer y considerar en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana.
- Liderazgo. Promover valores y principios en la sociedad y fomentar conductas que promuevan una cultura ética y de calidad en el servicio público. El servidor público, a través de su actitud, actuación y desempeño, construye la confianza de los ciudadanos en sus instituciones.

Código de Conducta Institucional⁶

1. Cumplir con el Código de Ética del Gobierno de la República
2. Realizar nuestras funciones, con estricto apego al marco jurídico y normativo de la CONAGUA
3. Actuar con honestidad en el desarrollo de nuestras funciones
4. Desarrollar nuestro trabajo con profesionalismo, confiabilidad y calidad
5. Promover el trabajo en equipo
6. Promover una cultura de Innovación y Calidad
7. Mantener un clima laboral de apertura y propuesta

⁶ Proporcionado por Subgerencia de Organización para el Cambio de la Gerencia de Innovación y Calidad.

8. Mantener una actitud de respeto personal en la relación laboral con superiores, homólogos y subordinados
9. Actuar con imparcialidad
10. Respetar el ámbito de operación y funciones asignadas a cada área administrativa
11. Mantener actitud de transparencia ante la sociedad y cumplir con los requerimientos de las entidades normativas, globalizadoras y fiscalizadoras del Gobierno Federal
12. Actualizar el capital intelectual y técnico mediante la capacitación permanente del personal
13. Coadyuvar al establecimiento del Servicio Civil de Carrera
14. Promover el establecimiento de una cultura del agua
15. Mantener una actitud institucional digna e íntegra, al representar a la CONAGUA ante entidades públicas, privadas y sociales

Cada institución crea su propio código de conducta, apegándose en todo momento al Código de Ética dispuesto por el Gobierno Federal. De este modo los trabajadores de la Comisión Nacional del Agua sitúan estos preceptos en un nivel general y es por ello que mantienen un alto grado de aceptación por parte de la sociedad, según las encuestas de satisfacción de clientes 2007⁷ y la de clima organizacional 2008⁸, elaboradas por la CONAGUA y la Secretaría de la Función Pública, sin embargo la percepción cambia cuando organizaciones sociales (campesinas, ejidales, agrícolas, ONGs...) realizan paros y demandas a las afueras de las sedes de la Comisión en todo el país, ya que no siempre son atendidos por las autoridades correspondientes, comisiones o grupos.

⁷ Para ver los resultados de la encuesta ver el Anexo 1.

⁸ Para ver los resultados de la encuesta ver el Anexo 2.

1.2. Funciones de la Comisión Nacional del Agua

La Comisión Nacional del Agua se organiza en dos niveles para el ejercicio de sus funciones:

- 1) Nacional, donde los titulares de las unidades administrativas ejercen sus atribuciones en todo el país, y
- 2) Regional hidrológico-administrativo, que son los Organismos de Cuenca, cuyos titulares y los de las unidades que les están adscritas ejercen sus atribuciones conforme la circunscripción territorial correspondiente.

Los titulares de ambos niveles están jerárquicamente subordinados al Director General de la Comisión.

La CONAGUA tiene a su cargo el ejercicio de las facultades y el despacho de los asuntos que le encomiendan la Ley de Aguas Nacionales y los distintos ordenamientos legales aplicables; los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República, así como los programas especiales y asuntos que deba ejecutar y coordinar en las materias de su competencia.⁹

Las atribuciones de la Institución están establecidas en el Artículo noveno de la Ley de Aguas Nacionales¹⁰. Dentro de ellas, se encuentran las siguientes:

- Formular la política hídrica nacional y darle seguimiento
- Fungir como la autoridad en materia de aguas y vigilar el cumplimiento y aplicación de la ley en la materia
- Administrar y custodiar las aguas nacionales y sus bienes inherentes
- Acreditar y apoyar la organización y participación de los usuarios para mejorar la gestión del agua

⁹ CONAGUA, "Facultades" en <http://www.conagua.gob.mx/conagua/Espaniol/TmpContenido.aspx?id=79d56d42-086e-4611-b5af-550309b42d00%20%20Facultades|0|6|0|0>

¹⁰ Ley de Aguas Nacionales. Diario Oficial de la Federación. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. México, D.F., a 22 de diciembre de 2003.

- Impulsar el desarrollo de una cultura del agua que la considere como un recurso vital, escaso y de alto valor económico, social y ambiental
- Expedir títulos de concesión, asignación o permiso de descarga y llevar el Registro Público de Derechos del Agua
- Ejercer las atribuciones fiscales en materia de recaudación, liquidación y fiscalización de las contribuciones y aprovechamientos
- Realizar las declaratorias de clasificación de zonas de alto riesgo por inundación
- Dirigir el Sistema Nacional de Información sobre cantidad, calidad, usos y conservación del agua
- Elaborar balances de calidad y cantidad del agua
- Proponer las Normas Oficiales Mexicanas en materia hídrica
- Proponer la expedición de Decretos de Zonas de Veda y de Zonas Reglamentadas, así como Declaratorias de Reserva de Aguas Nacionales
- Construir, operar y mantener las obras hidráulicas federales
- Apoyar el desarrollo de los sistemas de agua potable y alcantarillado; los de saneamiento, tratamiento y reutilización de aguas
- Apoyar el desarrollo de los sistemas de riego y drenaje
- Coordinar el servicio meteorológico nacional
- Apoyar el desarrollo de los sistemas de control de avenidas y protección contra inundaciones
- Participar en el sistema nacional de protección civil

Como es de notarse, en la CONAGUA se han establecido facultades y atribuciones específicas para el organismo, donde despliega su jurisdicción y autonomía, tales facultades y atribuciones no son más que las funciones que ejerce la Comisión, dispuestas por el propio organismo, el poder Legislativo y el Ejecutivo Federal.

1.3. Organización – Estructura orgánica

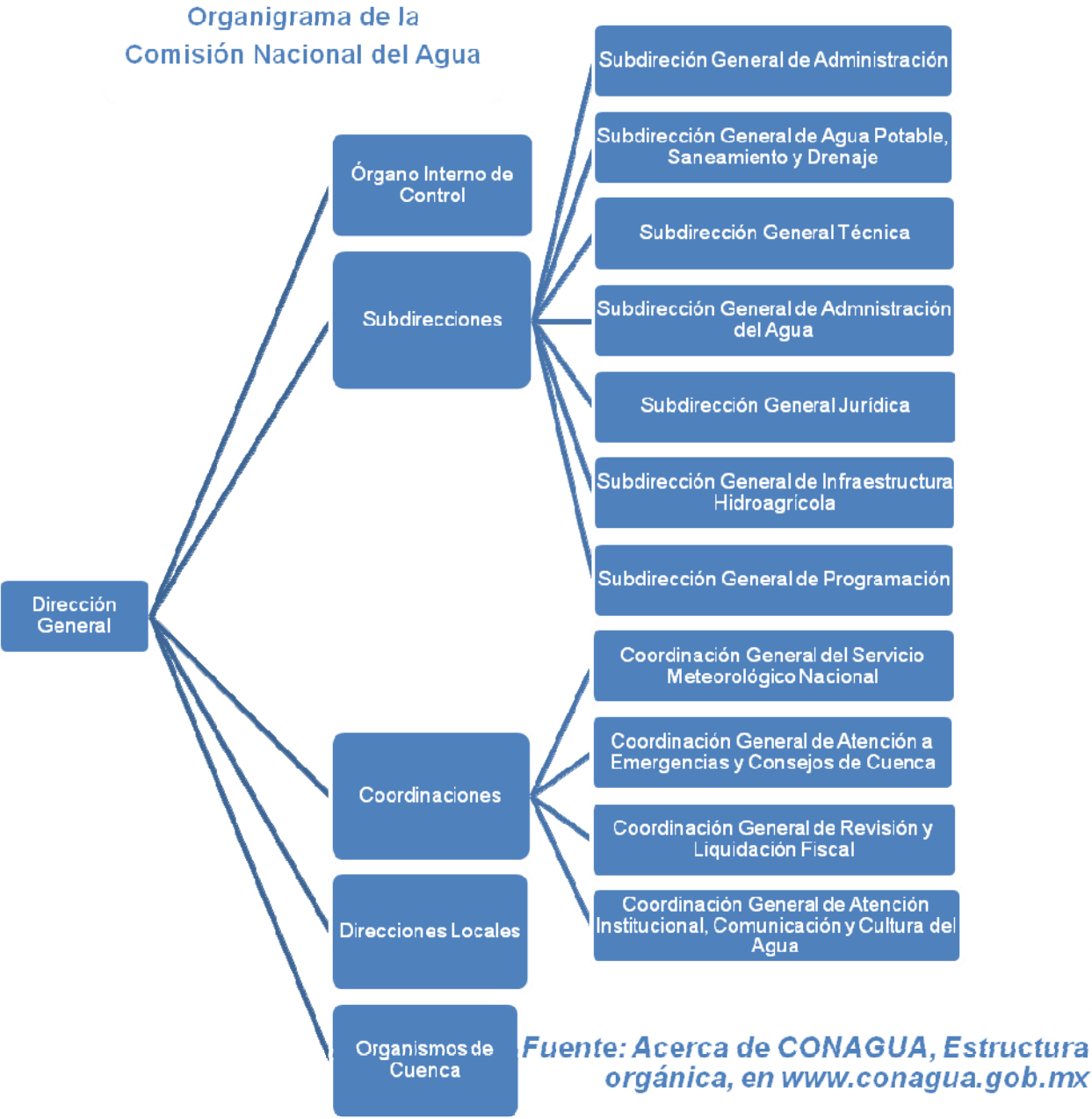
La Comisión Nacional del Agua está estructurada por una Dirección General, siete Subdirecciones, cuatro Coordinaciones Generales, 13 Direcciones de Organismos de Cuenca y 20 Direcciones Locales.¹¹

La CONAGUA tiene presencia en todo el país y sus oficinas centrales se ubican en Insurgentes Sur No. 2416, Colonia Copilco, el Bajo C.P. 04340, Delegación Coyoacán, México, D.F. El edificio sede es arrendado ya que es propiedad del grupo financiero BBVA Bancomer y cuenta con 12 pisos y un pent-house, el total de superficie arrendada es de 29,104 m². Además cuenta con 419 inmuebles, de los cuales 317 son propiedad Federal, 101 son rentados y uno es arrendado, también con 5,508 vehículos de uso oficial incluyendo los que se encuentran en almacenes y motocicletas (incluyendo vehículos anfibios para la atención de inundaciones); cabe mencionar que en las Oficinas centrales de la CONAGUA se cuenta con 865 cajones de estacionamiento de los cuales, 20 son exclusivos para personas con capacidades diferentes y un helipuerto totalmente equipado para su operación.¹² Asimismo, el inmueble cuenta con cinco salas: tres de usos múltiples, las A, B y C, con una capacidad de 20 a 25 personas cada una y de las cuales las dos últimas pueden unirse teniendo una ocupación de hasta 80 personas, (son destinadas principalmente para la capacitación del personal y la impartición de conferencias, maestrías, diplomados, talleres, cursos, etcétera) y dos de licitaciones y un auditorio, el cual tiene una capacidad para 105 personas aunque si un evento lo amerita, se acondiciona para 120; cuenta igualmente con equipo de sonido, proyector e instalaciones de voz y datos para conectarse a la red de Intranet e Internet cuando así se requiere; todo esto administrado por la Gerencia

¹¹ Para conocer la ubicación de áreas en el edificio de oficinas centrales ver el Anexo 3.

¹² *Prontuario Julio* 2008, proporcionado por Miguel Francisco Jiménez y Bravo, Subgerente de Servicios Generales. Gerencia de Recursos Materiales de la Subdirección General de Administración de la CONAGUA.

de Recursos Materiales, perteneciente a la Subdirección General de Administración.¹³



¹³ Información otorgada por Alfonso Martín Peredo Macías, Jefe de Proyecto de Comunicaciones y encargado de la asignación de las salas y espacios del edificio. Gerencia de Recursos Materiales de la Subdirección General de Administración de la CONAGUA. Serie de entrevistas realizadas en las Oficinas Centrales de la CONAGUA del 6 al 10 de octubre de 2008.

La Comisión Nacional del Agua es un Organismo Federal, parte fundamental de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, aunque cuenta con un presupuesto y un número de personal altísimo (13,309 trabajadores en activo, entre personal de base, de confianza y eventuales, según el informe al 31 de mayo de 2008¹⁴), quizás mayor al de la propia Secretaría.

La estructura de la Comisión se mantiene gracias a la jerarquía de los puestos, donde si se es sindicalizado se tiene un trabajo con una jubilación segura, aunque con una percepción generalmente menor a los trabajadores de confianza, quienes no tienen una base definida y están a disposición de sus jefes inmediatos, es decir de los mandos superiores, que a su vez son designados por el Director General, lo que crea un conflicto burocrático de servilismo y acatamiento de toda orden con el fin de poder ascender en la escala jerárquica. El sindicato y los mandos superiores tienen la posibilidad de abrir plazas y vacantes (para familiares y amigos, por lo general, aunque claro esto no se dice abiertamente) solicitándolas a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y son asignadas dependiendo del presupuesto disponible.

Aunque ahora existe el Servicio Profesional de Carrera a nivel Federal, la CONAGUA mantiene cierta renuencia a la “igualdad de mérito y oportunidades” ya que los puestos a mandos superiores no están sujetos a concurso (como en las demás instituciones federales), sino que son obtenidos por designación. Otra cuestión es que en la Comisión no existe el nivel administrativo de “enlace”, que es el más bajo, (jerárquica y económicamente hablando), y se ingresa a partir del nivel de “jefe de departamento”, pero además se cuenta con un grupo jerárquico

¹⁴ Información proporcionada por Santa Salazar Orozco, Jefe de Sistemas Administrativos de la Gerencia de Personal de la Subdirección General de Administración de la CONAGUA, México, D.F., a 9 de junio de 2008.

llamado “especialistas en hidráulica”, inexistente en el manual de percepciones de la Administración Pública Federal (APF).

La organización de la CONAGUA mantiene un organigrama bien definido con funciones y atribuciones claras que, por motivos de poder y responsabilidades asignadas, nadie se atreve a cruzar, esto es, dentro de la Comisión cada trabajador conoce su lugar en la jerarquía de mando y nadie está dispuesto a cambiar el paradigma, ya que así ha funcionado y sigue funcionando la institución. Los subdirectores y coordinadores sólo se comunican entre subdirectores y coordinadores; los empleados de tabulador general difícilmente tienen la posibilidad de solicitar una reunión con un subdirector, ya que, como se hizo del conocimiento a quien suscribe este trabajo “ese no es el camino”.

Pero, ¿por qué no se puede solicitar una entrevista con el Director General? Porque al parecer no está dispuesto a escuchar a su personal; para eso están sus subalternos, el personal, son sólo “trabajadores”, no son miembros de una institución que los escucha, de la que forman parte y con la que pueden hablar claramente.

Esto nos deja ver que existen ciertas deficiencias en materia de comunicación al interior de la CONAGUA, ya que entre los miembros de una misma área, de un nivel jerárquico similar, se mantiene una comunicación horizontal efectiva y continua, el trabajo se realiza eficazmente y los resultados son los deseados; sin embargo, la comunicación vertical, entre los diferentes niveles de mando y de toma de decisiones y responsabilidades es casi inexistente.

Entonces, ¿qué hace falta para una comunicación interna efectiva? ¿Con qué medios cuenta la institución para dicha tarea? ¿Cómo es el clima organizacional dentro de la CONAGUA? Esto se discute a continuación en el segundo capítulo.

2. La Comunicación Interna en la CONAGUA

“En el principio del mundo... No había nada que estuviera en pie; sólo el mar en reposo, solo y tranquilo... Estaban en el agua conferenciando sobre la vida y la luz. Entonces hablaron, dijeron su palabra mágica, su palabra creadora: ¡Que se llene el vacío! ¡Que esta agua se retire y surja la Tierra!”
Popol Vuh

“La función primaria de la comunicación escrita es facilitar el sometimiento”
Claude Lévi Strauss

El diagnóstico organizacional ha ido adquiriendo cada vez mayor importancia en la medida que se ha profesionalizado el área y que se ha difundido el Desarrollo Organizacional como una disciplina profesional a la que concurren especialistas de diversa procedencia y formación. La comunicación dentro de la organización ha pasado a ocupar un lugar central en la preocupación de hombres de empresa e investigadores, a un nivel tan importante como la productividad, la eficiencia o la calidad; junto a esto, se ha tomado conciencia de la necesidad de lograr organizaciones que ofrezcan mayores posibilidades de desarrollo a sus miembros en un clima más humano, lo que ha conducido a efectuar diagnósticos acertados acerca del estado de los sistemas organizacionales.¹⁵ Dicho diagnóstico plantea el problema del conocimiento y así, nos lleva a algunas consideraciones epistemológicas que se hacen necesarias para establecer las bases sobre las que se apoya la posibilidad de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización y, eventualmente, recomendaciones para su cambio.¹⁶

Emplear esta herramienta de trabajo supone la aplicación de esquemas de distinción en una observación configuradora de lo observado, constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro

¹⁵ Rodríguez Mansilla, Darío. Diagnóstico Organizacional. 6ª ed. Pontificia Universidad Católica de Chile. Alfaomega Grupo Editor, México, 2005, pág. 23.

¹⁶ *Ibidem*, pág. 17.

observador pueda ser testigo –en su ámbito de experiencia- del funcionamiento organizacional descrito y por consiguiente, debe cumplir con los criterios de validación de las explicaciones científicas.¹⁷

Es importante tener presente que una organización es un sistema social y, como tal, también tiene un autodiagnóstico de su situación, esto quiere decir que las explicaciones que los propios involucrados dan acerca de la organización y de su estar y actuar en ella forman parte importante del objeto de estudio.¹⁸ Todas las organizaciones necesitan saber su situación, y en este caso, el estado de su comunicación interna.

2.1. Diagnóstico

A pesar de que la Comunicación Interna existe desde que se forma una organización o una empresa, es cierto que no se le había dado importancia como una disciplina en sí, hasta hace pocos años, en la Administración Pública Federal (APF) en México se comenzó a oficializar la necesidad de implantar un sistema de comunicación al interior de cada dependencia, a partir del 25 de septiembre de 2002, día en que se firmó la Norma de Comunicación Interna para la APF Centralizada.¹⁹

La Comisión Nacional del Agua, asumiendo su compromiso con el personal de la institución, adoptó la Norma que establece el Esquema General para la Implantación de Sistemas de Comunicación Interna en la Administración Pública Federal²⁰ como una guía organizacional.

¹⁷ *Ibidem*, pág. 32.

¹⁸ *Ibidem*, pág. 33.

¹⁹ Firma de la Norma de Comunicación Interna para la APF Centralizada. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Unidad de Servicio Civil. Red de Comunicación Interna. Innovación y Calidad Gubernamental. México D.F a 25 de septiembre de 2002.

²⁰ Norma que establece el Esquema General para la Implementación de Sistemas de Comunicación Interna en la Administración Pública Federal Centralizada. Unidad de Servicio Civil de la SHCP. México D.F., a 25 de septiembre de 2002.

Se dieron los primeros pasos creando una Red Interna de Comunicación, que hacía las funciones de enlace entre las áreas y pretendía atender sus requerimientos de información. El programa corrió a cargo de la Gerencia de Personal y trabajó con éxito hasta el año 2004, pero al no haber una normatividad donde se establecieran las funciones concretas de dicho programa, no logró su implantación. Sin embargo, dicho intento dio pie para que los líderes se percataran de la necesidad de una comunicación interna real y funcional para el mayor alcance de los objetivos planteados y la satisfacción laboral de sus trabajadores.

Por su parte, en la APF Centralizada también se formó una Red de Comunicación Interna a nivel Secretarías con el objetivo de tener una mayor comunicación entre los organismos federales, no así hacia el interior de cada institución; esta red estaba inscrita dentro de la Unidad de Servicio Civil de la Subsecretaría de Egresos de la SHCP.

2.1.1. La formación de un Comité de Comunicación Interna

El 17 de septiembre de 2007, en las oficinas de la Subdirección General de Administración se reunieron los funcionarios de la CONAGUA para instalar el “Comité de Comunicación Interna de la Comisión Nacional del Agua” con el propósito de compartir datos significativos entre los servidores públicos de todos los niveles sobre los objetivos, líneas de acción, procesos y cultura laboral de la institución; todo esto para lograr un clima y una cultura organizacional sana, transparente y dinámica, que facilitara la prestación del servicio con mayor calidad y calidez, este acto lo presidió el presidente del Comité, el entonces Subdirector General de Administración, Raúl A. Navarro Garza²¹, con el objetivo del establecimiento y desarrollo del Sistema de Comunicación Interna, mediante una estructura de carácter sistémico que fomentaría la sinergia, la difusión de

²¹ Acta que se levanta para hacer constar la instalación del Comité de Comunicación Interna de la Comisión Nacional del Agua. Subdirección General de Administración, CONAGUA, SEMARNAT, México. D.F., a 17 de septiembre de 2007.

directrices y logros, reforzando los principios, valores y visión compartida para el logro de metas y objetivos organizacionales de la institución.

El Sistema de Comunicación Interna tendría la responsabilidad de posicionar el enfoque sistémico, la comunicación organizacional, el trabajo en equipo, la capacitación y la calidad de vida en el trabajo. En el rubro de valores fomentaría y promovería de manera permanente cada uno de los contenidos en los códigos de ética y de conducta, sin embargo, quedó establecido que el énfasis mayor sería en el liderazgo, la transparencia, la integridad, la honestidad, el profesionalismo, la legalidad, el respeto y la preservación del entorno cultural y ecológico, así como fomentar la gestión de la tecnología, innovación, calidad, información y conocimiento.

Las iniciativas, regulaciones y acciones que estableció el Comité serían de carácter nacional, aplicadas a todas las áreas que integran la estructura de Oficinas Centrales, Direcciones Generales de los Organismos de Cuenca y Direcciones Locales de la Comisión Nacional del Agua.

El Comité estaría constituido por dos figuras con atribuciones de coordinación, planeación e instrumentación de carácter nacional:

1) El Comité Ejecutivo de Comunicación Interna, constituido por:

- Un Presidente: el Subdirector General de Administración,
- Un Vicepresidente Ejecutivo: el Gerente de Personal, (Art.18, inciso XII, del Reglamento Interno de la CONAGUA),²²
- Un Secretario Técnico: el Subgerente de Organización y Planeación de Personal,

²² Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua. SEMARNAT. Diario Oficial de la Federación, (Sexta Sección). México, D.F., a 30 de noviembre de 2006, pág. 17.

- Un Coordinador del Sistema de Comunicación Interna, responsable del Programa, y
- Cinco Vicepresidentes, que serían los titulares de: la Coordinación General de Atención Institucional, Comunicación y Cultura del Agua; de las Gerencias de: Informática y Telecomunicaciones; de Innovación y Calidad, y de Recursos Materiales; el quinto sería nombrado por la Dirección General de la CONAGUA, como representante de la misma y

2) El Comité de Operación, constituido por:

- El Vicepresidente Ejecutivo (Gerente de Personal) o el Secretario Técnico, en su carácter de suplente (Subgerente de Organización y Planeación de Personal),
- Un Coordinador del Sistema de Comunicación Interna, que será el responsable del Programa, y
- Siete Vocales, que serán designados como sus suplentes por los Vicepresidentes del Comité Ejecutivo de Comunicación Interna.

Y una Red de Enlaces que tendrá a su cargo la operación del sistema en el ámbito central e hidrológico-administrativo de la Comisión, constituida por:

- Enlaces Ejecutivos: titulares de las Subdirecciones, Coordinaciones Generales, Órgano Interno de Control en la Comisión, Direcciones Generales de los Organismos de Cuenca y Direcciones Locales.
- Enlaces Operativos: Los nombrados por los titulares de enlace ejecutivo.²³

²³ *Reglas de operación del Comité de Comunicación Interna de la Comisión Nacional del Agua.* Subdirección General de Administración, Gerencia de Personal, Subgerencia de Organización y Planeación de Personal Área de Control y Evaluación, Jefatura de Proyecto de Mejora Continua. México D.F, octubre de 2007.

ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA		
CONDICIÓN	RESPONSABLE	SE REQUIERE
Autorizar el proyecto para lanzar el Sistema de Comunicación Interna	Subdirector General de Administración	Su autorización
Definir claramente las políticas de Comunicación de la Dirección General, en función de los objetivos que se quieran lograr.	Subdirector General de Administración	Promover su definición
Conformar el Comité del Sistema de Comunicación Interna (Comité SCI)	Subdirector General de Administración	Promover su conformación
Elaborar el Plan Estratégico	Comité S.C.I.	Elaborar Plan Estratégico
Difundir el Sistema y crear condiciones para realizar acciones constantes de retroalimentación. Elaborar el Manual de Comunicación Interna y sus lineamientos y políticas, para que los trabajadores puedan participar en los objetivos comunes.	Subdirector General de Administración / Comité S.C.I.	Acciones de difusión y elaboración de un manual
<p><i>Fuente: <u>Presentación SCI versión Comité</u>. Documento en Power Point proporcionado por la Coordinación de Asesores de la Subdirección General de Administración de la CONAGUA.</i></p>		

2.1.2. Primer diagnóstico de la comunicación interna en la CONAGUA

Una vez formado el Comité se diseñó un Plan de Comunicación Interna en la CONAGUA, el cual tenía dos fases:

Fase I. Enfoque y Diagnóstico de Comunicación Interna en la CONAGUA.

1. Objetivo del Plan
2. Alcances
3. Marco jurídico
4. Antecedentes

5. Diagnóstico

6. Establecimiento del Comité de Comunicación Interna

Fase II. Implementación del Sistema de Comunicación Interna

7. Estrategia de Comunicación Interna

8. Diseño del Sistema (estructura)

9. Plan de implementación del Sistema

El objetivo del diagnóstico fue el de presentar el estado que guarda la comunicación interna en la CONAGUA para su evaluación, intervención y seguimiento.

ANÁLISIS FODA

El FODA, (SWOT por sus siglas en inglés: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats), creado por Kenneth Andrews y Roland Christensen, ha sido ubicado como una técnica eficaz para analizar problemas en el contexto de la planeación y el desarrollo organizacional, que permite identificar y analizar problemas para potenciar los recursos y satisfacer las necesidades. Se orienta a la identificación de las Fortalezas y Debilidades de una institución (factores internos), así como a las Oportunidades y a las Amenazas del entorno externo.²⁴

Se realizó primero un análisis de los medios de comunicación existentes, se revisó uno por uno personalmente, se platicó con los responsables y con los usuarios utilizando la comunicación informal para darnos una idea de la situación y el cuadro comparativo se presentó ante los miembros del comité y los consultores externos; éste a su vez se completó con la encuesta de clima organizacional de la Administración Pública Federal 2008²⁵ y una encuesta de detección de

²⁴ Campos Beltrán, María del Rosario. Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de las políticas y programas contra la violencia familiar en los institutos e instancias de la mujer en México. Caminos Posibles Investigación, Capacitación y Desarrollo, S.C., Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), México, 2007, pág. 161.

²⁵ Ver el Anexo 2.

necesidades aplicada a todos aquellos que contaran con equipo informático²⁶. Los aspectos valorados para este análisis fueron:

AGENTES INTERNOS

I) Recursos Humanos

I.1 Personal y sueldos

El tamaño de la organización tiene un efecto negativo sobre el proceso social y las relaciones interpersonales en su interior. Cuanto más importante sea una organización, será más grande y numerosa, con más empleados dentro de los departamentos o de las unidades, más alto será el control emocional, más formales y convencionales los papeles y más estructuradas las tareas mediante leyes o reglamentos, además de haber más riesgos en el clima de estar caracterizado por la alineación²⁷, la conformidad y la falta de compromiso. Los empleados se sienten impersonales “como números”, fácilmente reemplazables, las relaciones se vuelven rutinarias, formalizadas y tienden a desaparecer.

El clima organizacional se percibe, según Brunet (1992), diferente de acuerdo al nivel jerárquico del trabajador, mientras más alto sea el puesto que ocupa el individuo, más percibe su organización como: menos autocrática, más centrada sobre sus empleados, más amigable y más apta para renovarse, las grandes organizaciones tienen tendencia a ser más burocráticas y dan importancia a la planificación de las actividades.²⁸

Para la comprensión funcional de los miembros de la CONAGUA y sus relaciones de trabajo es indispensable conocer el total de la población que integra a la institución y su distribución según el Código de Percepciones (que es el registro

²⁶ Ver el Anexo 4.

²⁷ Se refiere a la vinculación del personal con una idea fija, a un paradigma de trabajo específico que desprende al sujeto de su individualidad y nulifica toda posibilidad creativa.

²⁸ Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. (trad. Lorena Paéz de Villalpando). Trillas, México, 1992, 55-57 pp.

numérico que permite identificar en el comprobante de cobros y deducciones, los ingresos ordinarios y extraordinarios que reciben los servidores públicos de mando de la Auditoría Superior de la Federación por concepto de sueldos, reconocimientos, recompensas, compensaciones y estímulos monetarios, entre otros, de conformidad con el marco jurídico-administrativo vigente²⁹).

El Tabulador de salarios es el instrumento que permite representar los valores monetarios con los que se identifican los importes por concepto de sueldos en términos mensuales o anuales, que aplican a un puesto o categoría determinados, en función del grupo, grado, nivel o código autorizados, según corresponda, de acuerdo con los distintos tipos de personal.

La distribución del personal de la Comisión Nacional del Agua, según el, se tiene como personal activo:³⁰

Distribución del personal de la Comisión Nacional del Agua							
Eventual	Servidores Públicos Superiores	Apoyo S.P.S.	Mandos medios	Especialistas en Hidráulica	Tabulador General/ Base	Tabulador General/ Confianza	Total
45	95	348	1,431	1,949	1,075	8,366	13,309
0.34%	0.71%	2.61%	10.75%	14.64%	8.077%	62.85%	100%
<i>Fuente: Informe del personal al 31 de mayo de 2008, proporcionado por la Gerencia de Personal de la CONAGUA.</i>							

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El personal de la CONAGUA está dispuesto a trabajar en el proyecto y dar lo mejor de sí. Interés del personal por la información.	No hay el suficiente personal para atender al Sistema (falta una estructura o red). Se satura al mismo personal con actividades de diferente índole y naturaleza, creando una excesiva carga de trabajo, dejando de lado proyectos

²⁹ Acuerdo mediante el cual se expide el Manual de Percepciones de los Servidores Públicos de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación. México D.F., a 30 de mayo de 2008.

³⁰ Informe de personal al 31 de mayo de 2008. Gerencia de Personal de la Subdirección General de Administración, Comisión Nacional del Agua, 2008. Esta información fue proporcionada por Santa Salazar Orozco, Jefe de Sistemas Administrativos de la Gerencia de Personal de la CONAGUA, México, D.F., a 9 de junio de 2008.

	“no urgentes”, como el de Comunicación Interna. Resistencia, apatía, poca participación.
--	--

I.II Comité de Comunicación Interna

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Contribuye a generar una cultura de participación en materia de información y coordina los esfuerzos de las diferentes unidades administrativas para mejorar el sistema de comunicación interna. Los miembros del Comité aportan su conocimiento y experiencia al proyecto de Comunicación Interna.	Obstaculiza y retrasa acciones inmediatas e independientes de cada área en materia de Comunicación Interna. Los miembros del comité no llegan a acuerdos y se retrasan las acciones posibles.

I.III Voluntad de las áreas involucradas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Las diferentes gerencias de la organización tienen interés en crear una comunicación interna óptima dentro de la CONAGUA.	Se necesita enfocar hacia un trabajo concreto.

I.IV Renovación de los recursos humanos. Movilidad del personal, gente que ingresa y sale (o se jubila) de la institución.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La renovación es positiva. La gente nueva ingresa con energía y ánimos por hacer las cosas; con nuevas propuestas para enriquecer los sistemas de comunicación. Llegada de nuevas ideas.	El personal que llega no tiene la experiencia o conocimientos suficientes en su área. Los irá adquiriendo con el tiempo. El personal que se jubila o se va de la organización se lleva su conocimiento, experiencia y su eficacia para hacer el trabajo. Crea desorganización y reelaboración de programas y materiales que ya había probado su eficacia. El personal no identifica a sus subordinados, compañeros o jefes.

I.V Recursos y/o Apoyos Tecnológicos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se cuenta con la tecnología necesaria para una buena comunicación. El equipo está actualizado y siempre a la vanguardia.	No son explotados al máximo para intercomunicar al personal dentro de la organización.

I.VI Recursos Materiales

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Permiten el buen funcionamiento de las áreas administrativas y son esenciales para el trabajo y la comunicación interna, como el papel para los memorandos o las computadoras para entrar a la intranet.	Muchas veces se abusa en el uso indiscriminado de materiales.

II) Medios de Comunicación³¹

Para completar el diagnóstico y trabajar con los recursos con que cuenta la institución, la “Norma que establece el esquema general para la implantación del sistema de comunicación interna en la Administración Pública Federal Centralizada”³² identifica los medios de comunicación y los clasifica según su formato. A continuación se presentan aquellos con que cuenta la CONAGUA al interior de la institución (es por ello que quedaron fuera los medios utilizados por el área de Comunicación Social para campañas externas, dirigidas a la población en general u otras instituciones; es decir, para publicidad en medios electrónicos como radio y televisión).

³¹ Ramírez Vargas, Juan Fernando. “¿Con qué medios contamos y cómo los utilizamos?”, Comunicación Interna. Vertientes. Año 15, Núm. 151, Comisión Nacional del Agua, México, noviembre de 2008, ISSN 1405 – 2881, 19-23 pp.

³² Norma que establece el esquema general para la implementación de Sistemas de Comunicación Interna en la Administración Pública Federal Centralizada. Unidad de Servicio Civil de la SHCP. México D.F., a 25 de septiembre de 2002, 9-10 pp.

II.I Impresos

Son todos aquellos que se producen por un sistema de impresión, ya sea digital o mecánico, son un medio básico para la comunicación de la CONAGUA y para el desarrollo editorial de temas prioritarios para la institución. Su ventaja radica en la rapidez y certidumbre de su llegada a su destinatario y el impacto más personal que en él provoca al tenerlo físicamente y manipularlo con sus manos.

II.I.I Revista Vertientes

Es la revista interna de la CONAGUA y para colaboraciones del personal es ideal una nota de máximo dos cuartillas, letra arial, 12 puntos, interlineado sencillo; además de tres fotografías con un peso mínimo de 1Mb para ilustrar la nota. Se envía al correo: joaquin.jaubert@conagua.gob.mx³³.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Distribución nacional. Es el medio más aceptado y de mayor éxito en la institución. Todo el personal de CONAGUA a nivel nacional puede publicar en ella.	No existe una circulación y/o difusión completa para todo el país. Hacen falta ejemplares y secciones permanentes bien definidas, por ejemplo efemérides ³⁴ mensuales.

II.I.II Gacetas

Son publicaciones pequeñas de carácter regional y los lineamientos para las colaboraciones los establece el área de Comunicación Social de cada Dirección Local y Organismo de Cuenca. Se recomienda que se alineen a los criterios para publicaciones del Gobierno Federal.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Hay publicaciones en algunas oficinas de Organismos de Cuenca y	No cumplen con la normatividad vigente. Hace falta que se incremente la

³³ Información proporcionada por Joaquín Sebastián Jaubert Denie, Subgerente del Programa Editorial de la Coordinación General de Atención Institucional, Comunicación y Cultura del Agua (CGAICCA) de la CONAGUA. Serie de entrevistas realizadas en las Oficinas Centrales de la CONAGUA del 6 al 10 de octubre de 2008.

³⁴ Ramírez Vargas, Juan Fernando. "Efemérides de enero", Si el río suena... Vertientes. Año 15, Núm. 153, Comisión Nacional del Agua, México, enero de 2009, ISSN 1405 – 2881, 1-3 pp.

Direcciones Locales, lo que demuestra un interés por la comunicación y una necesidad de información y retroalimentación.	existencia de gacetas en todas las oficinas del país.
--	---

II.I.III Oficio, Memorando, Circular, Comunicado, Atenta nota

Son medios muy utilizados, principalmente como medios formales con un carácter oficial, los lineamientos para su redacción están establecidos en el Manual de Identidad y Comunicación de la CONAGUA.³⁵

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Uso frecuente, principalmente entre mandos directivos y comunicación vertical.	Confusión en su uso y diferenciación para su aplicación. Desperdicio de papel. No se utilizan hojas de reciclaje. El personal no se apega a los lineamientos establecidos por la CONAGUA.

II.I.IV Boletín

Un boletín informativo es una publicación distribuida de forma regular, generalmente centrada en un tema principal que es del interés de sus suscriptores. Muchos boletines son publicados por clubes, sociedades, asociaciones, negocios y en este caso instituciones gubernamentales, para proporcionar información de interés a sus miembros o empleados³⁶.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Difundiría las actividades realizadas dentro de la CONAGUA.	Inexistente.

II.I.V Publicaciones en general (volante, cartel, díptico, tríptico, políptico, folleto, cuadernillo, libro)

Toda publicación dirigida al público externo e interno de la CONAGUA, y que se pague mediante la partida 3602³⁷, debe obtener el visto bueno sobre su correcto

³⁵ “Medios impresos”, Manual de Identidad y Comunicación. Coordinación General de Atención Institucional, Comunicación y Cultura del Agua, CONAGUA. México, D.F., junio de 2007.

³⁶ Tomado del artículo “Boletín informativo” en http://es.wikipedia.org/wiki/Bolet%C3%ADn_informativo

³⁷ Partida presupuestaria en el Gobierno Federal referente a las “Impresiones y publicaciones oficiales”.

diseño por parte de la Subgerencia del Programa Editorial en la Coordinación General de Atención Institucional, Comunicación y Cultura del Agua (CGAICCA), donde también se puede obtener la fuente tipográfica llamada “Presidencia”, que se debe utilizar para publicaciones del Gobierno Federal.

En la portada (cuando aplica) deben colocarse obligatoriamente el Escudo Nacional, la pleca gris de Gobierno Federal, la pleca morada de SEMARNAT y el logotipo de Vivir Mejor. El logotipo de la CONAGUA, u otros logos, van en la contraportada.³⁸

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Distribuyen información específica; fácil realización y distribución.	Aislados. Se utilizan poco.

II.I.VI Tarjetas de presentación

Se debe contactar a la Subgerencia del Programa Editorial (en la CGAICCA) para obtener el diseño de la plantilla (archivo manipulable para integrar los datos de la persona).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Identifican al personal con la institución y crean sentido de pertenencia.	Su uso indiscriminado y sin usos oficiales genera un gasto extra a la institución, por lo que han quedado fuera del presupuesto de la misma.

II.II Electrónicos

Dotan a la CONAGUA de Innovación Tecnológica y brindan eficiencia a la difusión de la información. Son de alcance masivo y nacional.

³⁸ Información proporcionada por Joaquín Sebastián Jaubert Denie, Subgerente del Programa Editorial de la Coordinación General de Atención Institucional, Comunicación y Cultura del Agua de la CONAGUA. Serie de entrevistas realizadas en las Oficinas Centrales de la CONAGUA del 6 al 10 de octubre de 2008.

II.II.I Intranet

Se trata de una red exclusiva para la institución que utiliza físicamente internet y la fórmula del hipertexto o hipermedia (texto, iconos, gráficos, imágenes...) para comunicar las diferentes sedes y departamentos de una organización entre sí.³⁹

Entre los contenidos más atractivos en la red de la CONAGUA se encuentran los enlaces a las páginas de cada subdirección, organismo de cuenca y dirección local, con sus respectivas gerencias, de las cuales la de Informática y Telecomunicaciones (GIT) da el soporte del medio, pero no los contenidos, que son responsabilidad de cada subdirección.⁴⁰

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cobertura nacional. Buen diseño. Es de fácil consulta y navegación. Acceso simplificado de la información. Todos los miembros de la CONAGUA pueden acceder y ver lo que se está realizando en otras áreas, así como saber en qué se pueden ayudar mutuamente. Contribuye a reforzar el sentimiento de pertenencia a la institución.	Similitud con la página de Internet, no hay una diferencia clara. Falta de información en los links. Falta de actualización por parte de todas las áreas.

II.II.II Internet

A diferencia de la intranet, la página web de la CONAGUA se basa en las plantillas establecidas por el Sistema de Internet de la Presidencia de la República para todos los portales de la Administración Pública Federal; es menos flexible y responde a una necesidad de comunicación con la sociedad en general. La página incluye campañas sociales, programas, etc.⁴¹

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Es similar a todas las páginas del gobierno federal, unificando criterios de	Similitud y duplicidad de información entre internet e intranet. Falta

³⁹ Benavides, Juan, et al. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Gestión 2000, Universitat Autònoma de Barcelona, España, 2001, 376-377 pp.

⁴⁰ Información proporcionada por Lorena Butrón Téllez Girón, Subgerente de Internet e Intranet, de la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones de la Subdirección General de Administración de la CONAGUA. Serie de entrevistas realizadas en las Oficinas Centrales de la CONAGUA del 6 al 10 de octubre de 2008.

⁴¹ *Ibidem*.

búsqueda.	participación de todas las áreas en ella, ya que parece un macrositio del área de Comunicación Social.
-----------	--

II.II.III Live communicator

Permite la comunicación instantánea entre el personal de la institución únicamente hacia el interior de la organización. Se asemeja al Windows Messenger pero es interno, sólo para los trabajadores de la CONAGUA y para solicitarlo se debe contactar al enlace informático correspondiente.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Es una herramienta que agiliza tiempos y reduce traslados.	El personal se pasa el tiempo platicando con sus compañeros, dejando de lado su trabajo.

II.II.IV Correo Electrónico

Cada usuario de equipo de cómputo puede solicitar una cuenta de correo electrónico para fines institucionales. Para la solicitud del servicio así como para su apropiado uso se debe consultar el apartado referente en las “Normas para el usuario de bienes y servicios de Informática y Telecomunicaciones”⁴² en el Manual de Políticas, Normas y Estándares para el uso de equipo de cómputo y telecomunicaciones, disponible en Intranet.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Es un medio funcional y ahorra tiempos de traslados y difusión de la información.	Uso excesivo y un tratamiento desorganizado de la información que se envía. Se le toma como un medio informal, demeritando su alcance, aunque disminuiría el uso de papel para memorandos, oficios, etc.

⁴² Normas para el usuario de bienes y servicios de Informática y Telecomunicaciones. Manual de Políticas, Normas y Estándares para el uso de equipo de cómputo y telecomunicaciones. Gerencia de Informática y Telecomunicaciones de la Subdirección General de Administración. CONAGUA, SEMARNAT. México, 2006.

II.II.VI Pantalla electrónica (plasma y LCD)

Cualquier área u organismo puede solicitar difundir algún programa, campaña o proyecto que tenga en formato de video y que sea atractivo al resto del personal de la CONAGUA. La administración de dicho medio está a cargo de la Coordinación General de Atención Institucional, Comunicación y Cultura del Agua (CGAICCA).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Es un buen medio para difundir información institucional, programas y acciones de la CONAGUA hacia el interior de un modo versátil y dinámico.	Solo se cuenta con una en oficinas centrales que cumpla el fin de difundir información a todo el personal de la Comisión; faltan varias más, en lugares estratégicos.

II.II.VII Papel tapiz (computadora)

A pesar de ser una aplicación más del equipo de cómputo, el papel tapiz o *wallpaper* es una herramienta que permite estandarizar una imagen institucional en los equipos y arraigar la identidad de los trabajadores con la institución. Desde la página de intranet se pueden descargar diversos *wallpapers* en la sección de colaboraciones.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Crea identidad y pertenencia hacia la institución, ya que al encender el equipo de computo, el trabajador es recibido por el logotipo institucional de la CONAGUA, mensajes de valores, fotografías de instalaciones al interior de la República, presas, ríos, de personal de la Comisión durante contingencias como la ocurrida en Tabasco en 2007, etc.	No se utiliza un diseño institucional. Cada trabajador coloca el que desee, que generalmente es alguno de los precargados en las computadoras por el fabricante, o fotografías de familiares u otros temas ajenos a la CONAGUA.

II.II.VIII Mensaje auditivo

El edificio de Oficinas Centrales cuenta con un sistema de altavoces que dan acción rápida en la atención de un evento emergente, como el caso de un simulacro o alguna emergencia como sismo o incendio.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Comunicación inmediata en todos los pisos del edificio de Oficinas Centrales.	Sólo existe en las Oficinas Centrales, hace falta colocar el sistema en los Organismos Cuenca y Direcciones Locales.

II.II.IX Video

En la CONAGUA se realizan diversos proyectos en formato de video ya sea para campañas sociales, programas de capacitación e inducción, documentales que tienen como tema central el agua, experiencias profesionales en convenciones o algún evento, así como manuales e instructivos de operación de maquinaria e instalaciones.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Retoma y difunde las acciones realizadas en la CONAGUA, como simulacros, foros, eventos, etc.	No hay difusión de los mismos. Falta crear videos de diversos eventos y campañas y distribuirlos o dejarlos al alcance del personal.

II.II.X Multimedia

Es una combinación en formas de contenido: texto, imagen, sonido, video y animación, con la interactividad individuo-tecnología. Permite almacenar y distribuir cualquier tipo de contenido audiovisual en cualquier tiempo y cualquier lugar con acceso al equipo.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Favorece la comunicación, ya sea instantánea o posterior a un evento, además que es fluida y eficaz. Apoyo en presentaciones, juntas de trabajo, eventos y consulta de información. Permite capacitaciones virtuales e interacción de las diferentes áreas administrativas.	La diversificación del medio puede confundir al usuario, por ello se necesita capacitación y acercamiento a los medios. Falta de accesibilidad en Direcciones Locales y Organismos de Cuenca.

II.II.XI Telefonía convencional

El uso del teléfono convencional brinda cercanía y fácil acceso para el personal de apoyo administrativo, ya que es una de sus herramientas principales.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Elimina traslados innecesarios y es inmediato. Facilidad de uso y acceso, además de la cercanía que el personal tiene a él.	Su uso para fines ajenos a las tareas laborales. No se cuenta con los teléfonos suficientes en todas las oficinas.

II.II.XII Telefonía I.P.

A diferencia de la telefonía convencional, en la telefonía IP (Internet Protocol) por el mismo cable de red viajan voz y datos. Es un sistema que aprovecha la infraestructura de la Red Nacional de Datos con que cuenta actualmente la CONAGUA. La telefonía IP enlaza las Oficinas Centrales con los Organismos de Cuenca y las Direcciones Locales de la Comisión.⁴³

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Comunicación efectiva y rápida. Agiliza y reduce los costos de material e instalación. Atención automatizada personalizable de las llamadas entrantes. Cada teléfono IP cuenta con correo de voz personalizado con la posibilidad de revisarlo a través del correo electrónico. Directorio telefónico IP de cada área sin necesidad de grabarlo en cada teléfono. Plan de marcación propio de la CONAGUA el cual se adecua de acuerdo a las necesidades de la Comisión. Administración de las llamadas entrantes mediante grupos o áreas de trabajo.	No todo el personal tiene una extensión y menos aún, un teléfono IP. No se ha optimizado su rendimiento en todas las áreas de la CONAGUA.

⁴³ Información tomada del Tríptico "Telefonía IP" de la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones de la Subdirección General de Administración de la CONAGUA.

II.II.XIII Videoconferencia

La Red Nacional de Videoconferencia de la CONAGUA es una Red de Audio y Video Interactivo Digital. Actualmente se pueden realizar videoconferencias con todos los Organismos de Cuenca y Direcciones Locales, así como con las Oficinas Centrales de la CONAGUA y el Servicio Meteorológico Nacional.

El Servicio de Videoconferencia se solicita mediante oficio dirigido al Gerente de Informática y Telecomunicaciones, anexando el formato de “Solicitud de Videoconferencia” registrando la información referente a la videoconferencia como son fecha, hora, localidades involucradas, etc. Para realizar el registro de la videoconferencia en la intranet, es indispensable que se apoyen en un enlace informático.⁴⁴

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Permite mantener reuniones colectivas entre personas que se encuentran en lugares distantes. Aprovecha la misma infraestructura de la Red Nacional de Datos con que cuenta actualmente la CONAGUA, por lo cual no genera ningún gasto extra. Se puede utilizar para juntas directivas, educación a distancia, reuniones, coordinación de proyectos, entrevistar a candidatos para un determinado cargo en la institución, supervisión, capacitación, entre otras actividades.	Dado a la saturación de la red es difícil tener varias videoconferencias al mismo tiempo. Su uso está restringido principalmente a mandos superiores. El personal no asiste a las videoconferencias.

II.II.XIV Protector de Pantalla (computadora)

A pesar de ser una aplicación que protege al equipo de computo por periodos largos de trabajo e inactividad continua, y sirve para ahorrar energía, el protector de pantalla o *screen saver* funciona como un elemento más de identidad dentro de

⁴⁴ Sistema Nacional de Videoconferencias, disponible en la página de intranet de la CONAGUA. El acceso a esta intranet para el público en general se realiza a través de una petición a la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones, ya que es una red interna, solo para la CONAGUA. Disponible en <http://intranet.conagua.gob.mx/videoconferencias/>

la institución. Al personalizar su computadora, el trabajador crea pertenencia con su trabajo y las herramientas que este le proporciona.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Crea identidad y pertenencia hacia la institución, ya que al dejar de usar el equipo de cómputo por algún lapso, en la pantalla del monitor aparece el logotipo institucional de la CONAGUA, la misión y la visión, mensajes de valores, fotografías de las instalaciones, redes fluviales, etc.	No se utiliza un diseño institucional.

II.II.XV Boletín CONAGUA Informa

Toda la información que se desee publicar en el boletín debe enviarse al correo boletín.conagua@conagua.gob.mx. Administrado por Omar Israel Vázquez de la Paz de la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Permite transmitir mensajes a nivel nacional a través del correo electrónico.	Es poco atractivo y el personal muchas veces no lo lee.

II.III Visuales

Dan un impacto instantáneo al personal. La comunicación en ellos es rápida y concisa. Las imágenes y colores logran una aceptación general.

II.III.I Periódico mural

En las Direcciones Locales y Organismos de Cuenca se cuenta con este medio, algunas veces en sustitución de tableros informativos. Se recomienda que se publiquen textos breves apoyados siempre de imágenes vistosas y colores llamativos, ya que es un medio gráfico.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Difunde información de forma gráfica y atractiva, permite la participación de todo el personal.	No existe en Oficinas Centrales ni en algunas sedes de la CONAGUA.

II.III.II Tableros o pizarrones Informativos

Los lineamientos de uso están establecidos en el documento “Procedimiento para la Autorización y Control de Publicaciones en los Tableros Informativos de la CONAGUA” emitido por la Gerencia de Personal de la Subdirección General de Administración. Se prohíbe la colocación de cualquier publicación no autorizada fuera de los Tableros Informativos. Se debe llenar un “Formato de Registro Escrito de Publicaciones de los Tableros Informativos”.⁴⁵

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Difunde información de forma gráfica, atractiva, permite la participación de todas las áreas. Permiten tener un contacto directo con la información, al ver los anuncios físicamente.	Requiere mejor iluminación para que atrape la atención del usuario. Muchas veces se coloca información irrelevante. Falta mantenimiento, actualización y organización.

II.III.III Cartel

Es uno de los medios más usados tanto para cuestiones internas como externas, incluyendo publicidad comercial, convocatorias, campañas sociales, anuncios, concursos o propaganda.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Difunde información de diversos temas y orígenes. Comunicación gráfica, concreta y económica, ya que la Comisión cuenta con los medios para producirlos.	No todas las áreas pueden acceder a su elaboración. El proceso burocrático es muy lento. El personal no prevé los tiempos ni calendariza sus actividades, lo que ocasiona solicitudes inmediatas de trabajos.

⁴⁵ Procedimiento para la Autorización y Control de Publicaciones en los Tableros Informativos de la CONAGUA. Subdirección General de Administración. Gerencia de Personal. Subgerencia de Organización y Planeación de Personal. Área de Control y Evaluación. Jefatura de Programas y Proyectos de Mejora Continua. CONAGUA. México, D.F., enero de 2008.

II.III.IV Pendón

Son estructuras de vidrio con leyendas o mensajes colocadas sobre cables de acero enganchados del techo de las oficinas, con pesas en los extremos para mantener en equilibrio constante.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Difusión de la misión, visión y valores de la CONAGUA. Diseño estético.	Uso limitado. No existen en otras oficinas (fuera de las Oficinas Centrales).

II.III.V Displays

Llamados también visualizadores, son medios para materiales impresos que cuentan con una estructura metálica y un dispositivo electrónico para hacer más llamativa la información en ellos expuesta.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se cuenta con los materiales.	Mala ubicación.

II.III.VI Banners y Flyers

Son estructuras metálicas para dar soporte a materiales impresos de gran tamaño. El material y equipo de apoyo para su colocación se solicitan en la CGAICCA. Se recomienda que los flyers sean un 70% imagen y un 30% lectura, para que sean atractivos para el público.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estratégicos para la difusión de eventos, programas y actividades.	Mala ubicación. Sin mantenimiento. Mejorar en el diseño. No se le ha dado un uso óptimo. En las oficinas foráneas no se cuentan con las estructuras necesarias.

II.III.VII Artículos promocionales (tazas, plumas, imanes, pines, calendarios, lapiceros, playeras, camisas, gorras, sombreros, chalecos, pisapapeles, revisteros, etc.)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Crean pertenencia con la CONAGUA además de que difunden información de forma interactiva. Permiten la comunicación de pequeños mensajes y frases que, con el uso diario (como un bolígrafo), son memorizadas paulatinamente y ayudan al mejor desempeño de las funciones de los trabajadores.</p>	<p>No hay una distribución suficiente. Muchos de estos productos han sido eliminados del presupuesto de la Comisión.</p>

II.III.VIII Exposición permanente

En la planta baja de las Oficinas Centrales se encuentra una exposición permanente de los premios y reconocimientos obtenidos por la CONAGUA a nivel nacional e internacional.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Crean pertenencia con la CONAGUA. Hay un espacio físico adecuado en Oficinas Centrales.</p>	<p>No se especifica a qué se debe cada elemento (reconocimiento). Falta su promoción en otras oficinas (foráneas).</p>

II.III.IX Señalización

En cuanto a los interiores, la Gerencia de Personal ha definido los lineamientos para la señalización preventiva y de emergencia. Existe un “Manual de señalización”⁴⁶ MAN-06-SRL-001 expedido por la Subgerencia de Relaciones Laborales de la Gerencia de Personal de la Subdirección General de Administración donde se establecen los lineamientos establecidos en todas las instalaciones de la CONAGUA.

⁴⁶ Manual de señalización. Jefatura de Proyecto de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente en el Trabajo. Subgerencia de Relaciones Laborales. Gerencia de Personal. Subdirección General de Administración. CONAGUA. México, D.F., 1 de agosto de 2003, 93 pp.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Las rutas de evacuación, hidrantes, extintores, puertas de cristal, señales de alarma, bodegas, almacenes, plantas de bombeo, cuarto de máquinas, escaleras, estacionamientos y pasos peatonales están muy bien marcados.	Faltan en algunas oficinas foráneas y plantas de bombeo.

II.III.X Señalética.

Complementariamente a la señalización, la CGAICCA ha diseñado una red de señalética para las oficinas centrales de carácter básicamente informativo. Las características de este sistema en oficinas centrales se basan principalmente en la utilización de vidrio esmerilado y, en algunos casos, de acrílico, con sistemas de sujeción metálicos en acabado aluminio, logrando uniformidad en la imagen y armonía con la decoración y acabados del edificio.⁴⁷

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Informan y orientan de la ubicación de áreas y personas.	No todas las áreas tienen señalización. En algunas no está actualizada o completa.

II.IV Presenciales

Permiten mantener una comunicación cara a cara entre los trabajadores y los líderes de cada área. Alientan la participación y refuerzan la identificación del personal con su institución.

Para el apoyo de materiales visuales y cuestiones de logística para los eventos a realizarse, se llena el formato CGAICCA.FTO.SVI.03 "Solicitud de Apoyo a Eventos y Exposiciones", (disponible en la página de Intranet), y se entrega en el área de Comunicación Social.

⁴⁷ Información proporcionada por Aida Dolores Cruz Merlos, Subgerente de Vinculación Institucional, de la Coordinación General de Atención Institucional, Comunicación y Cultura del Agua (CGAICCA) de la CONAGUA. Serie de entrevistas realizadas en las Oficinas Centrales de la CONAGUA del 6 al 10 de octubre de 2008.

II.IV.I Conferencia

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Informa sobre temas específicos.	No se ha utilizado lo suficiente este medio.

II.IV.II Foro

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Permite exponer ideas en un escenario.	No se realizan al interior de la institución

II.IV.III Exposición

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Da a conocer lo productos internos e información específica.	Son casi nulas, y si se dan es sólo en las Oficinas Centrales.

II.IV.IV Encuentro

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Permite la interacción con otros empleados de diferentes estados de la República; empresarios y personas con un interés común.	No se ha utilizado lo suficiente este medio.

II.IV.V Simposio

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Informa al empleado sobre innovaciones en temas diversos mediante una interacción y retroalimentación positiva.	No se realizan al interior de la institución

II.IV.VI Reunión de trabajo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Organizan el trabajo.	No se difunde la información a los otros niveles. El personal tiene miedo de expresar sus preocupaciones a sus jefes inmediatos.

II.IV.VII Evento

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Dan difusión a temas diversos mediante la interacción del personal. Favorece el	Se realizan muy pocos al año.

reconocimiento público de los servidores públicos y áreas específicas (premiación).	
---	--

II.IV.VIII Actividades deportivas y culturales

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Favorecen el compañerismo y la identificación del personal con la institución. Reducen el estrés laboral y permiten la convivencia de las áreas y sus familias.	Tiene poca difusión y la participación en ellas implica un costo adicional al trabajador. No son tomadas en cuenta por los mandos superiores como parte fundamental para el trabajo en la institución. Se les ve como pérdida de tiempo.

II.IV.IX Juntas de equipo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Organizan las tareas de trabajo. Favorece la interacción persona a persona.	Hace falta que se promuevan juntas de equipo por Unidad Administrativa, y una reunión magna anual.

III) OTRAS CONDICIONES

III.I Encuestas existentes

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Permiten conocer el clima laboral actual así como los aspectos a mejorar dentro de la organización. La participación en la encuesta sirve para expresar lo que el trabajador siente y piensa acerca de su institución. No existen respuestas correctas o incorrectas, buenas o malas y no se registra el nombre o algún dato con que se pueda identificar al usuario; las respuestas se procesan en grupo y su manejo es absolutamente confidencial. Los resultados de la Segunda Encuesta de Satisfacción de Clientes 2007 ⁴⁸ demostraron que existe	Son sólo una herramienta. Se pueden focalizar de acuerdo a los intereses del aplicador. El sistema de encuestas por intranet con que cuenta la CONAGUA no da un seguimiento a las respuestas por usuario, siendo imposible combinar variables y respuestas.

⁴⁸ Resultados de la Segunda Encuesta de Satisfacción de Clientes 2007, Gerencia de Personal, CONAGUA. Ver Anexo 1.

una aceptación muy favorable en los servicios que brinda la CONAGUA.	
--	--

III.II Clima de trabajo

El clima de trabajo dentro de una institución es determinante para los resultados de trabajo y el logro de los objetivos, ya que tiene efectos directos y de interacción. Los efectos directos se refieren a la influencia de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de una organización. Los comportamientos del individuo varían de un clima a otro. El efecto de interacción se refiere a la influencia de las propiedades de la institución en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.⁴⁹

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se cuenta con la <i>Encuesta de Clima Organizacional 2008 de la Administración Pública Federal</i> que tiene como objetivo que la institución, (CONAGUA), a través de la Secretaría de la Función Pública, consciente de que el recurso humano es el factor fundamental del éxito de cualquier organización, conozca el sentir de sus colaboradores sobre diferentes aspectos importantes de su trabajo. ⁵⁰	Falta motivación y un aumento salarial.

III.III Normatividad interna

Las políticas y los reglamentos formalizados por una institución con respecto a sus empleados tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima organizacional. Estas acciones establecen y prescriben un papel de trabajo para el empleado y determinan el margen de comportamiento admisible a cada trabajador. Una política restrictiva sobre el comportamiento de los empleados no

⁴⁹ Brunet, Luc. Op.cit., pág. 54.

⁵⁰ *Encuesta de Clima Organizacional 2008 de la Administración Pública Federa*, Secretaría de la Función Pública, publicada en el portal de Intranet de la CONAGUA en junio de 2008. Ver Anexo 2.

puede crear más que una atmósfera autocrática y suscitar un sentimiento de opresión a los individuos.⁵¹

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Da las pautas a seguir para que cada gerencia realice funciones específicas y no entre en conflicto con otra. El Manual de Comunicación Interna es una herramienta para optimizar la comunicación en la organización y mejorar las relaciones laborales a fin de facilitar el desempeño de las funciones.	Contiene algunos detalles para su análisis, discusión y modificación. Requiere actualización constante.

III.IV Sistemas y círculos de Calidad

Los círculos de calidad son grupos de empleados voluntarios de una unidad específica de la institución, dotados de formación técnica y administrativa *ad hoc*, quienes se reúnen periódicamente bajo la dirección de su superior jerárquico para identificar, analizar y solucionar los problemas de trabajo que atañen a dicha unidad. Su práctica se basa en el desarrollo de un espíritu y un clima de participación y de colaboración muy estrecha entre la organización y sus empleados.⁵²

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Dan confianza al sistema de comunicación debido a su certificación. Mejoran la operatividad dentro de la organización. La CONAGUA cuenta con programas como "Oficina Digna", ⁵³ "5S's" ⁵⁴ o el "Sistema para el Alto Desempeño" ⁵⁵ , que consiste en formar equipos naturales de trabajo y pretende	Falta aplicarlos en todas las áreas. Se aplican casi exclusivamente en el área de Innovación y Calidad.

⁵¹ Brunet, Luc. Op.cit., 57-62 pp.

⁵² *Ibidem*, pág. 62.

⁵³ A cargo de la Subdirección de Organización para el Cambio de la Gerencia de Innovación y Calidad de la Subdirección General de Administración de la CONAGUA, desde julio de 2002.

⁵⁴ *Programa de Mejora Institucional (PMI)* de la Gerencia de Innovación y Calidad de la Subdirección General de Administración, a cargo del Lic. Manuel Díaz Lavín, Jefe de Proyecto de Innovación. CONAGUA. México, D.F., junio de 2008. Para ver en qué consiste el programa, consultar el Anexo 5.

⁵⁵ Información proporcionada por la Gerencia de Innovación y Calidad de la CONAGUA, disponible en su sitio de Intranet, en <http://intranet.conagua.gob.mx/CGRYLF/>

<p>que el proceso se opere de manera conjunta y no individual, de modo que, el resultado sea derivado de la corresponsabilidad del equipo, y no del esfuerzo de unos pocos. También cuenta con el “Modelo de conductas CONAGUA para el desarrollo de competencias”⁵⁶, un conjunto único y global de competencias que aporta valor al definir directrices que guía el actuar, establece las bases y un lenguaje común para prácticas sobre personas, y promover un desarrollo activo y enfocado para todos los empleados de CONAGUA.</p>	
--	--

III.V Programas de capacitación

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Brindan herramientas y nuevos conocimientos al personal de la organización.	No mide resultados. Faltan más programas de capacitación. Los jefes inmediatos no siempre dan autorización a sus trabajadores para tomar los cursos en horas de trabajo.

III.VI Política de comunicación interna

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Marca las pautas para desarrollar la comunicación interna.	Se realizó un documento pero a modo de ejercicio. No existen formalmente, como un documento oficial.

III.VII Apoyo institucional

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se cuenta con el apoyo institucional (SGA) para la implementación del Sistema.	

III.VIII Manuales de la CONAGUA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Permiten conocer qué es la CONAGUA y sus funciones, las formas de realizar	No están actualizados. Su búsqueda en la normateca retrasa tiempos de trabajo.

⁵⁶ *Ibidem.*

el trabajo para el buen funcionamiento de la organización. Contribuye a la creación de espacios de información, participación y opinión que facilitan el desempeño de las funciones laborales.	Muchos de ellos no existen físicamente, no hay un área que los proporcione.
--	---

III.IX Infraestructura de edificios

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Permite que cada gerencia cuente con un espacio propio para el óptimo desarrollo de sus actividades.	Debido al tamaño del edificio, las diferentes áreas no tienen mucha comunicación entre sí, lo que retrasa el trabajo. Muchos de los edificios no pertenecen al Estado, por lo que son rentados a particulares, a través de una licitación; pero muchas veces dicho instrumento no existe y se fomenta la corrupción. Hay varias oficinas en lugares poco accesibles o distantes.

III.X Recursos Financieros

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Permiten dotar de dinero para la contratación de servicios y apoyos para el Sistema de Comunicación Interna.	Restricciones para los requerimientos del Comité y el Sistema de Comunicación Interna.

III.XI Estructura organizacional

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Representa el funcionamiento de cada área.	Reestructuración de la estructura institucional de la CONAGUA.

III.XII Cultura organizacional

El medio físico y social es primordial para delimitar el clima en la organización. Se habla entonces de la estructura de la organización, es decir, la distribución física de las personas en grupos o unidades de trabajo y las políticas impuestas; sin tener en cuenta los componentes humanos de dichas unidades. La estructura se refiere a los productos, los procedimientos, la tecnología y los niveles jerárquicos.

Deja de lado los valores y los sentimientos que los empleados tienen ante su organización.⁵⁷

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existe. Permite enfocar esfuerzos hacia una buena comunicación interna.	Requiere mayor difusión.

III.XIII Identidad e imagen institucional

La CONAGUA mantiene una imagen institucional establecida en el Manual de Identidad y Comunicación de la Comisión Nacional del Agua⁵⁸ y está regido también por el Manual de Identidad del Gobierno Federal 2006 – 2012.⁵⁹ Busca reforzarla con eventos como los Juegos Nacionales organizados por la SEMARNAT, así como foros y exposiciones, por ejemplo el IV Foro Mundial del Agua en 2006.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Permite la identificación del personal con la organización. Crea un sentido de pertenencia entre los trabajadores y mantiene programas de interacción continuos.	No está reforzada por campañas sobre la esencia y el quehacer de la CONAGUA.

III.XIV Evaluación del rendimiento

Se basa en la apreciación sistemática de un subordinado según el trabajo cumplido, según sus aptitudes y otras cualidades necesarias y esenciales para la buena ejecución de su trabajo. Las observaciones provenientes de un sistema de evaluación sirven para fines administrativos relacionados con salarios, promociones, cambios, contrataciones y despidos. Se relacionan con el alcance de los objetivos institucionales.⁶⁰

⁵⁷ Brunet, Luc. Op.cit., pág. 55.

⁵⁸ Manual de Identidad y Comunicación. Coordinación General de Atención Institucional, Comunicación y Cultura del Agua, CONAGUA. México, D.F, junio de 2007.

⁵⁹ Manual de Identidad Institucional del Gobierno Federal 2006 – 2012, Presidencia de la República, México, junio de 2007.

⁶⁰ Brunet, Luc. Op.cit., 63-64 pp.

Dentro de la Administración Pública Federal los lineamientos para la evaluación del desempeño los define la Secretaría de la Función Pública y destacan:

- Acuerdo mediante el cual se expiden los Lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Administración Pública Federal, así como su Anexo.⁶¹
- Acuerdo por el que se establecen los lineamientos aplicables a la selección, designación y evaluación del desempeño de las firmas de auditores externos que dictaminen entes de la Administración Pública Federal.⁶²
- Evaluación del desempeño 2007 en la CONAGUA.⁶³
- Guía metodológica para la descripción, evaluación y certificación de capacidades técnicas.⁶⁴
- Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.⁶⁵
- Lineamientos para la descripción, evaluación y certificación de capacidades.⁶⁶
- Procedimiento a seguir para que los servidores públicos considerados como de libre designación obtengan el nombramiento como Servidor Público de Carrera Titular de acuerdo al Servicio Profesional de Carrera.⁶⁷

⁶¹ Acuerdo mediante el cual se expiden los lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Administración Pública Federal, así como su Anexo. Secretaría de la Función Pública. Diario Oficial de la Federación. México D.F., a 2 de mayo de 2005.

⁶² Acuerdo por el que se establecen los lineamientos aplicables a la selección, designación y evaluación del desempeño de las firmas de auditores externos que dictaminen entes de la Administración Pública Federal. Secretaría de la Función Pública. Diario Oficial de la Federación. México D.F., a 20 de diciembre de 2005.

⁶³ Pérez Campos, María Elena. *Evaluación del desempeño 2007. Informe Estadístico - Evaluación Semestral 2007*. Subdirección General de Administración. Gerencia de Personal. Subgerencia de Organización y Planeación de Personal. Disponible en el sitio de Intranet de la Gerencia de Personal de la CONAGUA, en <http://intranet.conagua.gob.mx/CGRYLF/>

⁶⁴ *Guía Metodológica para la Descripción, Evaluación y Certificación de Capacidades Técnicas*. Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la Administración Pública Federal, Servicio Profesional de Carrera, Secretaría de la Función Pública. México D.F., a 19 de junio de 2006.

⁶⁵ Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Secretaría de la Función Pública. Publicada: El 10 de abril de 2003 en el Diario Oficial de la Federación. Reformada: Mediante Decreto por el que se reformó su artículo 8, publicado el 1 de septiembre de 2005 en el Diario Oficial de la Federación. Reformada y adicionada por Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 9 de enero de 2006.

⁶⁶ Lineamientos para la descripción, evaluación y certificación de capacidades. Secretaría de la Función Pública. Diario Oficial de la Federación. México D.F., a 16 de diciembre de 2005.

- Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.⁶⁸
- Condiciones Generales de Trabajo de la SEMARNAT.⁶⁹

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Brinda en forma objetiva y homogénea, la selección de candidatos para el otorgamiento de estímulos y recompensas. Es de fácil aplicación tanto para el que evalúa como para las áreas responsables del proceso de evaluación. En la evaluación del desempeño 2007, en la CONAGUA el 99.84% de los trabajadores aprobaron sus evaluaciones.	Confusión en las evaluaciones y falta de difusión de las fechas de evaluación.

AGENTES EXTERNOS A LA CONAGUA

I. Normatividad gubernamental

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Marca la pauta para crear el manual de comunicación interna y especifica las funciones de cada gerencia.	No ha dado continuidad a los programas de mejora en el trabajo (desarrollo de personal; comunicación; etc.). Algunos conceptos de comunicación interna son erróneos y/o están incompletos.

II. Programas gubernamentales

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Regulan e innovan programas de trabajo dentro de la institución.	Detienen la creatividad para crear programas internos.

⁶⁷ Procedimiento a seguir para que los servidores públicos considerados como de libre designación obtengan el nombramiento como Servidor Público de Carrera Titular de acuerdo al Servicio Profesional de Carrera. Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la Administración Pública Federal. Secretaría de la Función Pública. México D.F., a 21 de septiembre de 2006.

⁶⁸ Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Secretaría de la Función Pública. Diario Oficial de la Federación, México D.F., a 6 de Septiembre de 2007.

⁶⁹ Condiciones Generales de Trabajo. SEMARNAT. Oficialía Mayor, Dirección General de Desarrollo Humano y Organización, Dirección de Política Laboral. México, octubre de 2004, 72 pp.

III. Cursos, talleres y capacitación provenientes de otras instituciones

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Permiten mejorar las capacidades del personal aplicando los conocimientos aprendidos de otras instituciones o empresas a la CONAGUA. Fortalecen la comunicación entre los miembros de la institución.	No obedecen a un programa estructurado. No se evalúan sus resultados. No se le da la oportunidad de tomarlos a todos los trabajadores.

IV. Información externa proveniente de otras instituciones (como ISSSTE o SEMARNAT)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Informa al personal de acontecimientos y trámites de otras instituciones.	Podría ser confusa para los miembros de la organización creando rumores o distorsión de la información.

V. Spam en el correo electrónico

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Se necesitan filtros de información para evitar que el "correo basura" se confunda con la información sobre trabajo. Al llenar de mensajes e información a los miembros de la organización, el spam puede obstaculizar las funciones a desempeñar.

VI. Proveedores

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Dotan de recursos y servicios con que no cuenta la institución.	Cualquier retraso o imprevisto puede causar conflictos en el plan de comunicación interna a seguir.

VII. Sindicato y relaciones de trabajo

La percepción de tener poder y de jugar un papel importante dentro de una organización, constituyen predisposiciones para el deseo de sindicalización de los empleados. Se vuelve un mecanismo legal, socialmente reconocido, que permite a sus afiliados la posibilidad de ejercer una cierta influencia en su contexto de trabajo. Los trabajadores buscan asegurar su trabajo y tienden a agruparse.

El sindicato funciona como un medio de comunicación y fuente de información entre los trabajadores y la dirección. Al tratar de manejar los conflictos, la dirección está obligada a inclinarse a los problemas existentes y al clima de trabajo que reina dentro de la institución.⁷⁰

La Comisión Nacional del Agua basa las relaciones laborales de sus trabajadores por medio de:

- Condiciones Generales de Trabajo.⁷¹
- Contrato colectivo de trabajo de la SEMARNAT - Para trabajadores sindicalizados y Tabulador general de confianza.
- Ley Federal de Trabajo.⁷²

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Brinda reconocimiento, autonomía, apoyo, equidad y justicia. Protege al trabajador para que éste desempeñe sus funciones con seguridad. Trabajando conjuntamente con el sindicato y teniendo una buena comunicación se pueden lograr las metas de Comunicación Interna que el sistema pretende implantar.	Los intereses del sindicato pueden afectar las decisiones de la institución. Huelgas, paros, toma de instalaciones, etc. Al agregar nuevas funciones a los miembros del sistema, el sindicato interviene para neutralizar dichas acciones, ya que no se encuentran suscritas en sus contratos de trabajo. Crea disyuntivas entre trabajadores sindicalizados y no sindicalizados.

Este diagnóstico sentó las bases para trabajar a fondo en las necesidades de la institución, saber con qué recursos se cuentan y por dónde hay que comenzar a trabajar.

⁷⁰ Brunet, Luc. Op.cit., 72-75 pp.

⁷¹ Condiciones Generales de Trabajo. SEMARNAT. Oficialía Mayor, Dirección General de Desarrollo Humano y Organización, Dirección de Política Laboral. México, octubre de 2004, 72 pp.

⁷² Ley Federal del Trabajo. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Secretaría General. Secretaría de Servicios Parlamentarios. Centro de Documentación, Información y Análisis. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1º de abril de 1970. Última reforma publicada DOF 17-01-2006.

Debido a la necesidad de tener una imagen propia del Comité y para enfocarlo como un programa institucional claro y bien instrumentado, se diseñó un logo que distinguiría dicho sistema:



Cómo última actividad de esta etapa del Comité, en febrero de 2008 se lanzó una encuesta⁷⁴ de Detección de necesidades de Comunicación Interna a través de la intranet a nivel nacional, constaba de 16 preguntas de las cuales las cinco primeras eran sobre datos generales con respuestas específicas; ocho más de respuestas múltiples y tres preguntas abiertas conformadas de la siguiente forma:

- I. Datos personales: Sexo, edad, nivel laboral, años de experiencia y área de adscripción en la CONAGUA
- II. Medios de comunicación internos: impresos, electrónicos, visuales y presenciales
- III. Sugerencias para mejorar la comunicación interna y la recepción y envío de información.

⁷³ La implantación de un logotipo para el Sistema de Comunicación Interna no fue bien visto por varios miembros del Comité, principalmente por el área de Comunicación Social, en ese momento representada por Marissa Mar Pecero, ya que se argumentó que el sistema, al tener una imagen propia, demeritaba la imagen institucional de la propia CONAGUA. El logo no ha sido usado hasta octubre de 2008 y sólo quedó en una buena intención de dotar de imagen propia al Sistema de Comunicación Interna.

⁷⁴ Hecha con base en:

Varona, Federico, Cuestionario de estilo de comunicación entre empleado/a y tu jefe/a inmediato/a. España, copyright, 1995-2003.

Cuestionario de clima organizacional, Secretaría de la Función Pública, México, 2006, y *Manual de comunicación interna*, Comisión Nacional del Agua, México, 2007.

La invitación se hizo a través del Boletín CONAGUA Informa, y por sus características de captura en línea, se consideró que el universo de participantes fuesen los usuarios del correo electrónico de la CONAGUA, 8 mil servidores públicos aproximadamente, de los cuales únicamente el 11.5% participó, es decir 920 usuarios de la red informática; muestra que se consideró representativa⁷⁵ para explicar la totalidad de la comunidad de la CONAGUA. Los resultados⁷⁶ que arrojó dicha encuesta fueron:

- El 61% de personas que contestaron son hombres y el 39% mujeres.
- El 70% de la población tiene más de 36 años y el 36% tiene más de 46 años de edad.
- El 69% de la población tiene más de 12 años de antigüedad en la CONAGUA, y el 32% tiene más de 20 de antigüedad. Esto sugeriría que los servidores públicos de esta institución tienen experiencia en el sector, pero también se deben tomar medidas debido a la fuerza laboral en vías de jubilación, es decir, ir previendo la capacitación de nuevo personal.
- De los medios de comunicación considerados más útiles, tenemos que los impresos más votados fueron los documentos oficiales (memorando, oficios) con un 32% y la revista institucional Vertientes (31%).
- En cuanto a los medios electrónicos, se observa un 46% de votación en el correo electrónico y la intranet.

⁷⁵ Para que una muestra probabilística sea representativa debe cumplir con dos requisitos fundamentales: I. el método de selección de la muestra; éste debe ser *aleatorio* para elegir las unidades de muestreo, en el sentido de que todos los individuos o miembros de un universo tengan la misma probabilidad e independencia (uno del otro) de ser seleccionados en la muestra y II. que el tamaño de la muestra sea lo suficientemente grande para reflejar adecuadamente las características del universo que le interesan al investigador. Tomado de: Dieterich, Heinz, Nueva guía para la investigación científica. Ariel, México, 2008, pág. 170.

⁷⁶ Los resultados no pudieron ser analizados a modo de seguimiento de respuestas por usuario, ya que el sistema de encuestas utilizado en la CONAGUA sólo agrupa las respuestas por pregunta, es decir, no se puede saber cuáles fueron las respuestas de un usuario en específico, ni se pueden cruzar variables para obtener respuestas a preguntas como: ¿cuántas mujeres mayores de 40 años consideran que el mejor medio de comunicación es la intranet?, el sistema da las respuestas por separado: cuántas mujeres hay, cuantos usuarios (hombres y mujeres) son mayores de 40 años y cuántos usuarios (hombres y mujeres de todas las edades) consideran que el mejor medio de comunicación es la intranet. A pesar de esta deficiencia, el sistema de encuesta es una herramienta muy útil para la aplicación de cuestionarios ya que permite llegar a todos los usuarios de la red informática de la Comisión en cualquier parte del país.

- Asimismo se observa que la telefonía I.P. es considerada más útil que el teléfono convencional, por lo cual sería viable aprovechar ésta para reforzar la instalación y su uso, con lo cual se generaría un ahorro en el servicio.
- Destaca el interés de recibir información sobre cursos y capacitación en general (15%), prestaciones a que tienen derecho e información sobre superación personal y familiar (14%), así como información sobre los logros de la CONAGUA (12%) y sobre las vacantes y requisitos para obtener promociones o ascensos (12%).
- En los resultados de la pregunta abierta "¿qué otra información te gustaría que se te hiciera llegar?" se vuelven a mencionar como primer punto de interés: logros de la CONAGUA; prestaciones, reformas a la Ley del ISSSTE y vacantes del Servicio Profesional de Carrera.⁷⁷

Los resultados fueron presentados al Director General de la CONAGUA, Subdirectores Generales, Directores Locales y Directores Generales de Organismos de Cuenca para la posterior presentación en sus áreas de trabajo; así, en forma de comunicación vertical descendente, los resultados se dieron a conocer a los miembros de la Comisión, aunque no todos hayan contestado la encuesta.

El grupo facilita a sus miembros la consecución de una gran cantidad de fines; pertenecer a un organismo como la CONAGUA, brinda a sus miembros seguridad social y económica, oportunidades de crecimiento y otras prestaciones que satisfacen las necesidades dentro de un grupo secundario como lo es el lugar trabajo, como lo afirma Sherif y Sherif (1954), "los grupos se forman para proporcionar a los individuos sostén mutuo y un sentimiento de valor personal". La comunidad de intereses, valores y actitudes constituyen aspectos importantes de la atracción a cualquier grupo, junto con la necesidad de obtener de la sociedad real la ratificación de los propios juicios y opiniones, lo que refuerza la idea del

⁷⁷ *Resultados de la encuesta de detección de necesidades de comunicación interna.* Subdirección General de Administración, CONAGUA, México, D.F., Marzo 2008. Ver Anexo 4.

personal de la CONAGUA de mantenerse al día sobre los logros que realiza su institución. Festinger (1954) ha hablado de un impulso de autoevaluación, una necesidad “de saber que las propias opiniones son correctas y de conocer con precisión de qué es capaz y de que no”⁷⁸.

2.1.3. Nueva etapa para la Dirección del Sistema

Dentro del Programa de Seguimiento a Objetivos Prioritarios de la Gerencia de Personal, a través de un tablero de control se estableció el objetivo de *Propiciar un Clima y cultura Organizacional Sanos*, donde se incluyó como línea estratégica *Promover la efectividad de la Comunicación Interna*.⁷⁹ Así se priorizó el desarrollo de un programa de sensibilización, la instrumentación del programa y la evaluación de los resultados. Debido a la carga de trabajo y a la reorganización administrativa, el Gerente de Personal, Eduardo Vallejos Dellaluna, designó esta tarea a la Subgerencia de Desarrollo de Personal con el liderazgo de María del Carmen Esperanza Treviño Carrillo, Subgerenta de Desarrollo de Personal; así se contrató una consultoría experta en la materia que apoyara a la institución en la Implantación del Sistema de Comunicación Interna. La empresa ganadora del proceso fue *Promoval*, misma que con el Dr. Guillermo Velasco Arzac al frente, comenzó a trabajar con el grupo operativo en un taller a partir de marzo de 2008 con reuniones semanales que se fueron enfilando a retomar los avances ya obtenidos y a elaborar un diagnóstico en forma de encuestas y entrevistas sobre la percepción que el personal tenía sobre la comunicación al interior de la CONAGUA.

Los resultados que arrojó este trabajo fueron:

1. La deficiencia de la comunicación es mayor que la de la prevista al iniciar la investigación, ya que la comunicación descendente y horizontal no es

⁷⁸ Mann, Leon. Elementos de psicología social. Limusa, México, 1978, 43-44 pp.

⁷⁹ Información tomada del programa anual de seguimiento de resultados Balanced ScoreCard proporcionado por la Coordinación de Asesores de la Subdirección General de Administración de la CONAGUA.

satisfactoria, la ascendente es muy deficiente y la comunicación informal contamina.

2. No hay un flujo de información relevante; se pide y se entrega información a los Directores Generales de Organismos de Cuenca y Directores Locales como si fueran instituciones diferentes.
3. La identificación del personal es satisfactoria, hay ámbitos con actitudes negativas, pasivas, no graves, pero que generan ruido y resistencias en la comunicación.
4. El nivel educativo y cultural, superior a la media del Gobierno Federal y los promedio de edad y de antigüedad de la CONAGUA, ambos elevados, propician actitudes de melancolía del pasado, escepticismo del futuro, pragmatismo en el presente, y crítica a mandos superiores: “novatos”.
5. Hay lejanía entre los mandos superiores y los medios, y entre los medios y el personal de base; que además poco saben de lo que hace la CONAGUA.
6. Hace falta un cambio en la cultura de comunicación, para impulsarlo y darle seguimiento, se requiere la decisión y compromiso de los líderes. La eficacia del sistema de Comunicación Interna dependerá de la participación sostenida de los mandos superiores.
7. La combinación de intranet y el boletín CONAGUA Informa, alimentados con información actualizada de las gerencias y direcciones generales de cuenca y direcciones locales es poco aprovechado y tiene un enorme potencial.
8. Las campañas requieren que la difusión de contenidos a través de todos los medios internos sea convergente con las acciones de apoyo de los mandos en todos los niveles, sólo así se pueden mejorar actitudes.
9. Las acciones reales son muy escasas. El personal quiere más contacto.⁸⁰

⁸⁰ Estos resultados fueron trabajados en el Taller de Comunicación Interna, por el Dr. Guillermo Velasco Arzac, y los miembros del grupo de trabajo semanal del Comité. También fueron presentados a los gerentes, directores generales y directores de organismos de cuenca de la CONAGUA, en dos reuniones de trabajo: una en el Hotel Radisson Paraíso Perisur y otra en el Royal Pedregal de la Ciudad de México.

Los resultados de este trabajo, realizado por el grupo operativo del Comité de Comunicación Interna, sentaron la pauta para que los altos mandos de la CONAGUA conocieran y tomaran parte en las acciones a realizarse para mejorar la comunicación interna dentro de la institución.

2.1.4. ¿Cuáles son los obstáculos a que se enfrenta el Sistema?

- Renuencia al cambio por parte del Director General y las áreas involucradas.
- La burocracia administrativa del Gobierno Federal.
- La estructura orgánica de la Institución y la reagrupación y reorganización de las áreas en materia administrativa y de forma física en los inmuebles.
- El presupuesto. Ante nuevas atribuciones se enfrentan nuevos gastos.
- La actitud de los mandos superiores (directivos) con respecto a cambiar el trato con sus subalternos.
- La actitud del personal sindicalizado a no ejercer más acciones ni a realizar actividades que no se encuentren suscritas en sus contratos de trabajo.

La CONAGUA mantiene un clima organizacional muy aceptable, (en comparación con otras dependencias federales), el personal se identifica con la institución y parece estar dispuesto a participar en los programas de comunicación que se realicen, pero todo queda ahí, ya que a pesar de su alto nivel de preparación profesional (puesto que la CONAGUA mantiene un nivel académico alto en su personal y apoya con programas de capacitación, titulación, licenciaturas, maestrías y posgrados), el personal en general no toma la iniciativa de abrir un espacio de comunicación entre las áreas.

Los esfuerzos por crear una Sistema de Comunicación Interna en la Comisión Nacional del Agua llevan poco más de cinco años, en los cuales se han creado redes de comunicación, comités, programas, acciones, talleres, cursos de

capacitación, grupos de trabajo y otras prácticas que, a pesar de tener un fundamento de trabajo bien intencionado, no han fructificado en la creación de un verdadero Sistema de Comunicación Interna.

La cuestión es que, dichos esfuerzos se concentran en el cumplimiento de una orden de gobierno que provino desde la Presidencia de la República, así el programa de Comunicación Interna no se vio como una herramienta que ayudaría al desarrollo de la institución, sino que se vio como una carga extra de trabajo. La Subdirección General de Administración de la CONAGUA asignó la tarea a su Gerente de Personal que, en vez de tomarlo él mismo y crear un área específica encargada de la Comunicación Interna lo fue delegando en otras áreas que ya contaban con una carga de trabajo específica y que poco o nada tenían que ver con la comunicación interna.

Se ha confundido al área de comunicación interna con el área de recursos humanos y se le ve como un solucionador de conflictos y problemas entre las áreas, de un conciliador y un encargado de hacer todo lo que las demás áreas no quieren hacer. El Sistema de Comunicación Interna debe tener un sustento físico, un área en donde se encuentre un encargado o líder del proyecto, pero la comunicación interna es una cuestión de todos los miembros de la institución que, sin darse cuenta, se comunican día a día y utilizan los mismos medios para el desempeño de sus tareas.

Entonces ¿qué es lo que hace falta que los flujos de información se den? ¿Cómo acercar al personal a los medios que tiene a su alcance y fomentar su uso? ¿Qué actitudes se deben reforzar y que otras modificar para que la comunicación circule en la CONAGUA? ¿Qué se necesita para implantar un Sistema de Comunicación Interna? La creación y el buen funcionamiento de un sistema que mantenga la comunicación en continuo movimiento en la organización es una propuesta viable que se presenta en el tercer capítulo.

3. Una propuesta de Comunicación Interna para la Comisión Nacional del Agua

“Decir lo que sentimos. Sentir lo que decimos. Concordar las palabras con la vida”
Séneca

“El arte es uno de los medios de comunicación entre los hombres”
León Tolstoy

*“Los diferentes medios de comunicación nunca serán un sustituto para la cara de
alguien que alienta con su alma a otra persona a ser valiente y honesta”*
Charles Dickens

La Comunicación Interna en la CONAGUA se sitúa en un nivel aceptable e imperceptible porque todos la usan, los medios funcionan, los flujos de información fluyen constantemente y en todas direcciones pero nadie tiene una idea clara de lo que significa y lo importante que es la “comunicación interna” para la institución.

3.1. Una falla desde el principio

El área responsable de llevar la comunicación interna en la CONAGUA (por mandato presidencial) es la Gerencia de Personal, adscrita a la Subdirección General de Administración, quien suministra los Recursos Humanos de la institución. El problema surge porque no se tiene una idea concreta de qué es la comunicación y no hay gente experta en dicho tema ya que los gerentes son ingenieros, actuarios y administradores. Así se tiene un problema inicial. ¿Por qué es necesario un Sistema de Comunicación Interna si el trabajo se realiza bien en la institución, en tiempo y forma? En la organización sólo se mide la productividad, el alcance y logro de “objetivos institucionales”.

La implantación de un Sistema de Comunicación Interna no surge de una necesidad interior de las instituciones federales, sino, más bien, de un deseo del gobierno del ex Presidente Vicente Fox Quesada (2000 – 2006) de manifestarse

como “moderno” e innovador”, de presentar “calidad gubernamental” ante los gobiernos extranjeros y para lograr un tan ansiado “gobierno del cambio”.

Así, se crea una Red de Comunicación Interna que, a pesar de su buena intención, no resulta efectiva por la falta de interés de sus miembros, quedando olvidado hasta octubre de 2007, cuando se crea un Comité, el cual, al no encontrar apoyo en sus participantes, se disuelve y se convierte en un “grupo de trabajo” que después de gastar más de 2 millones de pesos en talleres de capacitación, queda disuelto y se turna al área de Comunicación Social, (totalmente ajena al área de Recursos Humanos, donde surgió el proyecto y quien debería ser la responsable por mandato presidencial), así bajo este liderazgo se crea una nueva Red, en la cual quedan involucradas todas las áreas de la institución quienes nombran a un “enlace” con la tarea de sostener contacto periódico con el Subgerente de Programa Editorial, Joaquín Sebastián Jaubert Denie, designado por la titular de la Coordinación General de Atención Institucional, Comunicación y Cultura del Agua (CGAICCA) y ahora encargado del Sistema de Comunicación Interna.

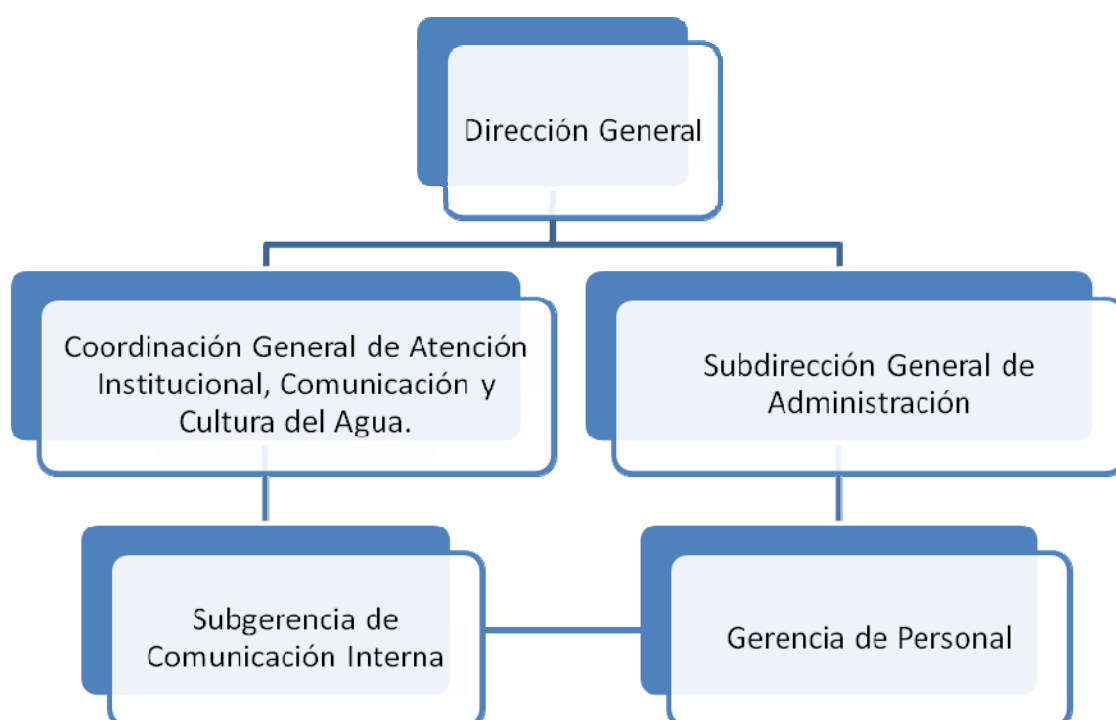
3.2. La propuesta

Se necesita de la creación de la Subgerencia de Comunicación Interna dentro de la CGAICCA, dedicada exclusivamente a ello y que tenga el soporte de Comunicación Social y Recursos Humanos.

3.2.1. Funciones

El perfil del subgerente de Comunicación Interna es el de un profesional en organizaciones y/o empresas con formación en Ciencias de la Comunicación, y tenga facultades para sistematizar los medios de comunicación con que cuenta la institución.

La red de enlaces de comunicación estará formada por personas dedicadas exclusivamente a ser un vínculo entre sus áreas y la gerencia de Comunicación Interna; proveyendo de información y siendo filtros a la vez; con iniciativa propia y con la preocupación de mantener una comunicación efectiva en la institución, realizando una función periodística. El organigrama para la nueva subdirección quedaría de la siguiente forma:



3.2.2. Atribuciones que debe tener la Subgerencia de Comunicación Interna

- Administración de los tableros de anuncios (que actualmente administra la Subgerencia de Desarrollo de Personal)
- Administración de la página de Intranet (que actualmente administra la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones)
- Edición y difusión del boletín CONAGUA Informa (que actualmente administra la Subgerencia de Soporte Técnico, Telecomunicaciones y Seguridad)

- Trabajar conjuntamente con las Subgerencias del Programa Editorial, Información y Difusión, de la CGAICCA.
- Crear programas de integración y trabajar conjuntamente con el área de capacitación al personal.
- Organización de eventos al interior de la institución.
- Crear la normatividad y la política concernientes a la comunicación interna.
- Crear y dar seguimiento a un plan de Comunicación Interna.

El Sistema de Comunicación Interna se concibe como un método de comunicación eficaz entre los miembros de la institución, valiéndose de los medios que ésta provee.

3.2.3. Programa de trabajo del Sistema de Comunicación Interna

3.2.3.1. Campañas de Comunicación Interna

La propuesta de comunicación es el resumen de los argumentos fundamentales que establecen una diferencia positiva a favor del producto, servicio o empresa objeto de la comunicación.⁸¹

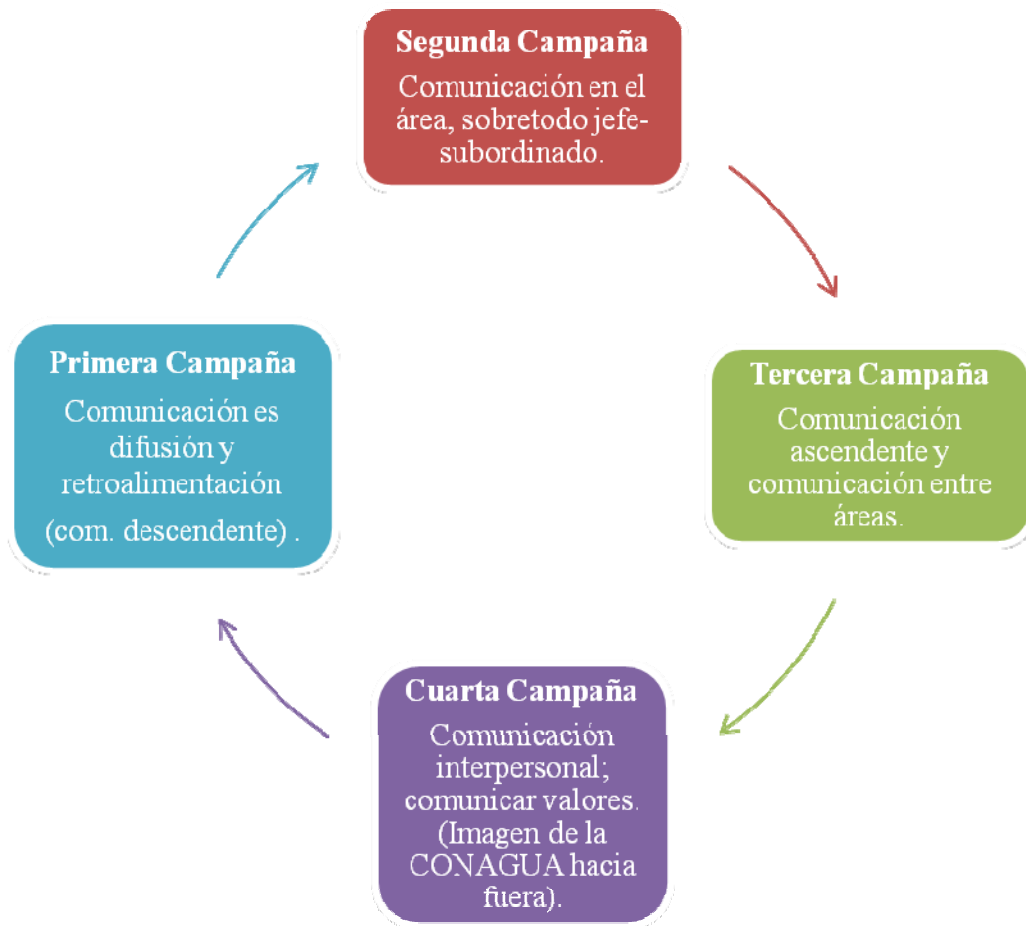
La promoción por medio de campañas publicitarias es un proceso comunicativo que requiere el uso de medios de difusión, de vehículos que transmitan un mensaje simultáneo a un gran número de personas. El sistema de comunicación sirve para proporcionar información a cuantos directa o indirectamente están relacionados con la institución, creando una imagen favorable y un clima propicio para la realización eficiente de las actividades persuasivas e informativas.⁸²

Una campaña es un programa publicitario coordinado para un producto o estrategia de comunicación específicos, durante un periodo de tiempo

⁸¹ Billorou, Oscar Pedro. Introducción a la publicidad. El Ateneo, Buenos Aires, Argentina, 1983, pág. 102.

⁸² Cohen, Dorothy. Publicidad comercial. (trad. Andrés Ma. Mateo), Diana, México, 1991, pág. 37.

determinado⁸³; la propuesta para la mejora de la comunicación interna en la CONAGUA plantea cuatro campañas destinadas a la difusión de los medios, la sensibilización de los mandos superiores, la mejora de los flujos de información, comunicación interpersonal y el reforzamiento de la imagen institucional.



3.2.3.1.1. Guía de la primera campaña

Objetivo estratégico:

- “Promover el aprovechamiento de los medios de Comunicación Interna y la mejora de cada uno de ellos”

⁸³ Holtje, Herbert F. Teoría y problemas de publicidad. (trad. Narciso Sabogal et al.), McGraw-Hill, México, 1981, pág. 145.

El fundamento para el objetivo de esta campaña es que el personal de la CONAGUA, al conocer mejor los medios de Comunicación Interna, incrementará la utilización de los mismos, para la profesionalización en el trabajo; los aprovechará mejor, y por tanto utilizará mejor la información; participará directamente en el desarrollo de procesos de calidad; estará mejor enterado de la actuación y logros de la institución, y en consecuencia aumentará en él, la identificación y el sentido de pertenencia hacia la CONAGUA; estará más dispuesto a participar en la comunicación y facilitará la transparencia dentro de la institución.

Objetivos específicos:

- Incrementar la utilización de los medios, para que el personal tenga mayor acceso a la información.
- Lograr que las diferentes áreas de CONAGUA acepten ser “proveedores” de información para los medios de CI.
- Renovación de la plataforma de la Intranet para facilitar el acceso a los trabajadores.

Actitudes y conductas esperadas en los destinatarios

- Que los titulares de cada Unidad Administrativa acepten ser proveedores de información y alimenten los medios de comunicación a través de los enlaces.
- Que el personal incremente el uso de la Intranet para consultar información y/o acceder a ella en cualquier circunstancia.
- Que el personal sepa lo que hace la CONAGUA y se interese.

Factor de la Imagen Institucional de la CONAGUA para posicionar en la campaña:

- “CONAGUA es una institución con transparencia, profesionalización y calidad”

La transparencia ha sido enfocada como respuesta del gobierno a las exigencias sociales y a las presiones y críticas hacia algunas dependencias. La transparencia interna dentro de una institución contribuye a mejorar la integración y el clima organizacional.

Las oportunidades y retos de la profesionalización requieren difusión y promoción a través de los medios de comunicación interna.

Inculcar procesos de calidad sería más factible y rápido si se difunde a través de los medios internos como se han implantado dichos procesos en ciertas áreas.

Lema de la campaña:

- “¿Estás ahí?... ¡Comunícate!”

Justificación del lema:

De acuerdo a los resultados del diagnóstico los medios de comunicación interna son poco atractivos y no existe un filtro para la información que se está recibiendo, por ello es necesario preguntar **¿Estás ahí?** Para que cada receptor perciba que nos interesan sus sugerencias y aumente la probabilidad de mejorar la calidad de información que recibe. Desde luego es indispensable que **TODOS Y CADA UNO DE LOS MEDIOS** tengan previsto un mecanismo simple de participación de los destinatarios.

La eficacia de todo lo que CONAGUA comunique a su personal depende, en primer lugar, de que las personas tengan acceso a los medios de comunicación interna y los aprovechen. Por ello se debe resaltar la acción ¡Comunícate!

Con el lema queremos influir en la sinergia **USUARIOS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA**, para provocar la participación activa y la retroalimentación.

Mensaje principal:

- “La comunicación interna se fortalece utilizando cada vez más los medios de comunicación interna”

En la historia de la humanidad los medios de comunicación, periódicos, telégrafo, teléfono, radio, televisión, comunicación digital e Internet, han propiciado la comunicación global y han acercado a los pueblos, ayudando a la interacción cultural, al comercio internacional, a la corresponsabilidad y solidaridad, para unir a las naciones. Los medios de comunicación interna de la CONAGUA generarán un efecto semejante. Mejoremos cada medio, utilicémoslos, aprovechémoslos.

Propiciar el entusiasmo por informarse e informar. Los medios de Comunicación Interna difundirán la información que las áreas comparten con la comunidad CONAGUA.

La calidad y el valor de la información en los medios de comunicación interna, contribuye a la INNOVACIÓN, la TRANSPARENCIA y la CALIDAD.

Mensajes específicos:

- ¿Estás ahí? ¡COMUNICATE! Entérate que hacemos en la CONAGUA.
- ¿Estás ahí? Con tus conocimientos, tu talento y tu experiencia. ¡COMUNICATE! la innovación, la calidad y la profesionalización de la CONAGUA depende de todos.
- ¿Estás ahí? ¡COMUNICATE! la comunicación es la condición esencial de la transparencia.
- ¿Estás ahí? Participa, opina y sugiere ¡COMUNÍCATE! Queremos saber en qué podemos mejorar cada uno de los medios de comunicación interna.
- “Sí... ¿Estás ahí? ¡COMUNÍCATE! Lo más importante es tu participación”.

Propuesta de contenido para los medios de CI

- Tableros “Comunicación Interna” sección Somos CONAGUA. Se colocará el cartel de la primera Campaña “¿Estás ahí?... ¡Comunícate!”
- Folleto explicativo de la Campaña (tríptico).
- Pantalla de plasma: mostrar los mensajes claves de la Campaña.
- Intranet: Nuevo diseño y aplicaciones, se incluirá el mensaje del Director General pronunciado durante el evento institucional de presentación del Sistema de Comunicación Interna y la primera Campaña.
- Revista Vertientes: Edición especial de Comunicación Interna en la CONAGUA.
- Boletín CONAGUA Informa: La coordinadora del Grupo de Trabajo enviará cada día un pequeño contenido de la Campaña ¿Estás ahí?... ¡Comunícate!

Acciones a través de la estructura

- **Tableros.** Cambio de nombre “Comunicación Interna” en todos se incluirá la sección “Somos CONAGUA” que incluirá lo más relevante de la institución y se renovará cada semana.
- **Folleto explicativo de la Campaña.**
- **Pantalla de plasma,** con el lema de la Campaña y el mensaje principal.
- **Nuevo diseño de la Intranet.**
- **Selección de enlaces de CI** por áreas.
- **Taller para capacitación** ¿Cómo redactar en Intranet?

Participación esperada

- Participación en el buzón de Intranet “Comunicación Interna” y/o correo electrónico.
- Actualización de información de las áreas publicada en Intranet.

Evaluación e Indicadores

- Medir visitas en Intranet, por medio del buzón “Comunicación Interna”.

- Entrega semanal de información por áreas a través de los enlaces de comunicación.

3.2.3.1.2. Guía de la Segunda Campaña

Objetivo estratégico:

- “Motivar el sentido de pertenencia a la CONAGUA, entre todos los integrantes de la institución”.

El fundamento del objetivo de esta campaña es que el personal de la CONAGUA conozca más ampliamente el quehacer de la institución para que descubra que trabajar aquí es motivo de orgullo y se identifiquen más con sus logros al reforzar el conocimiento sobre cómo “cada uno de los que laboran en la CONAGUA” colabora en la Misión y cumplimiento de objetivos de la institución.

La Comisión Nacional del Agua es heredera de una gran tradición hidráulica y a lo largo de su historia ha estado integrada por destacados profesionales y especialistas de diversas disciplinas, reconocidos internacionalmente por su dedicación y capacidad técnica y esto se debe conocer y promover con los integrantes de la institución.

Son necesarias acciones, más que las palabras. No se puede pedir que los trabajadores tengan sentido de pertenencia por obligación, sino que se debe propiciar con razones y hechos.

Objetivos específicos:

- Lanzar el **boletín SOMOS CONAGUA.**
- Lograr que las diferentes áreas de la CONAGUA, hagan suyo el concepto de “SOMOS CONAGUA”, y lo reflejen en su trabajo, acciones y actitudes diarias.

- En los tableros de “Comunicación Interna”, el espacio permanente y renovable de la sección “Somos CONAGUA”.

Actitudes y conductas esperadas en los destinatarios

- Que los titulares de cada Unidad Administrativa atiendan el sentido de pertenencia e integración.
- Que el personal sepa lo que hace la CONAGUA y lo valore; el sentimiento de pertenencia e identificación con la institución.
- Que los trabajadores sientan que su participación es vital para el funcionamiento del sistema integral de la CONAGUA.
- Que fluya la comunicación entre áreas de manera sistemática y oportuna, (comunicación ascendente).

Factor de la Imagen Institucional de la CONAGUA para posicionar en la campaña:

- “La CONAGUA ofrece opciones de capacitación y un ambiente laboral sano”

Este factor se refleja en los valores del código de ética de la Comisión Nacional del Agua: Bien común, integridad, honradez, imparcialidad, justicia, transparencia, rendición de cuentas, entorno cultural y ecológico, generosidad, igualdad, respeto, liderazgo.

Lema de la campaña:

- "Somos CONAGUA"

Justificación del lema:

Una vez que hemos iniciado la sensibilización entre los empleados con el Sistema de Comunicación Interna, el reconocimiento y uso adecuado de los medios de CI, es momento de pasar a una segunda fase durante la cual se enaltezca el sentido de pertenencia y orgullo de ser CONAGUA.

La institución se forma de diversos recursos, pero el más importante y vital para que esta avance es el recurso humano. Dada esta característica, si logramos que los empleados comprendan que son parte de un equipo de trabajo en la CONAGUA.

Mensaje principal:

- “Tú y yo somos CONAGUA; trabaja de manera que participes y te integres más”.

El programa de comunicación tiene una doble función inseparable: **Informar** y **Motivar**, involucrando al trabajador en los objetivos de la institución para que los sientan como propios, y creando la cohesión en los equipos de trabajo y la CONAGUA.

El objetivo principal es crear un clima favorable para el desempeño del trabajador; que se sienta reconocido, escuchado y valorado, y que tenga muy claro qué se espera de él.

Mensajes específicos:

- SOMOS CONAGUA y trabajamos para cuidar el agua.
- La información es para todos, porque todos SOMOS CONAGUA.
- ¡Ponte la camiseta, participa, coopera, SOMOS CONAGUA!

Propuesta de contenido para los medios de CI

- Tableros “Comunicación Interna” colocar mensajes significativos de respuesta a la Primera Campaña, recibidos en Intranet u otros medios.
- Flyers de promoción con los mensajes e imágenes que correspondan a la Campaña.
- Cartel de la Segunda Campaña.

- Pantalla de plasma del lobby presentará la imagen de la campaña. Intranet: Ventana emergente con la imagen de la Segunda Campaña para reforzar el por qué de la misma y las acciones para posicionar el mensaje.
- Revista Vertientes: solicitamos dedicar dos o tres páginas para incluir lo siguiente:
 - Entrevista a Director General.
 - Entrevistar a varios empleados que tengan una antigüedad de trabajo en la 3. CONAGUA, sustraer datos como por qué la CONAGUA, por qué sigue en la CONAGUA, cuál es su mejor experiencia de trabajo en la CONAGUA, etc.
 - Reforzar con la imagen propuesta para la Segunda Campaña.

Acciones a través de la estructura

- Imagen y palabras del Director General, alusivo a la 2da. Campaña, en los diversos medios de CI.
- Colocar en los tableros “Comunicación Interna” mensajes significativos de respuesta a la Primera Campaña, recibidos en Intranet u otros medios.
- Boletín semanal “Somos CONAGUA”. Lanzamiento.
- Intranet: Ventana emergente con la imagen de la Segunda Campaña para reforzar el por qué de la misma y las acciones para posicionar el mensaje.
- Número especial en revista Vertientes, sobre el Sistema de Comunicación Interna de la CONAGUA.

Participación esperada

- Que comenten sobre el Boletín “Somos CONAGUA”.
- Que participen en las actividades para reforzar el clima organizacional (conferencias, convivencias, etc.)
- Que continúe el buzón “Comunicación Interna” y/o correo electrónico.

Evaluación e Indicadores

- Encuesta Febrero 2009 (la encuesta debe medir también conocimiento de actores de la CONAGUA y participación del personal).
- Comentarios, opiniones y propuestas en Intranet.
- Respuestas al Boletín Somos CONAGUA.

3.2.3.1.3. Guía de la Tercera Campaña

Objetivo estratégico:

- “Promover la comunicación interna efectiva y la participación”

Es importante que en el momento de aplicar la Tercera Campaña, utilicemos el lema de “**La comunicación interna es como el agua**”, como principio de todas las acciones que llevemos a cabo, ya que esto nos dará la oportunidad de provocar un mayor involucramiento de los empleados.

El fundamento del objetivo de esta campaña se orienta a que el personal de CONAGUA encuentre la analogía entre los procesos naturales del agua como: brotar, limpiar, tratar, fluir, canalizar, bombear y aprovechar, y las acciones de comunicación que el personal ejerza con sus equipos de trabajo. Así motivaremos a que en la CONAGUA el Directorado, Gerentes, y consecuentes en la jerarquía; visualicen la comunicación “como un líquido” que les debe apoyar para dejar fluir la información con su equipo de trabajo.

Objetivos específicos:

- Vincular las propiedades del agua con la comunicación (brota, se limpia, se trata, fluye, se canaliza, se bombea y se aprovecha).
- Acciones internas y prácticas para mejorar los flujos de información, comunicación interpersonal.

- Taller de comunicación efectiva “La Comunicación Interna es como el Agua”.

Actitudes y conductas esperadas en los destinatarios

- Que los enlaces de comunicación interna hayan replicado el “Taller de comunicación efectiva” con su equipo de trabajo.
- Que la actitud de los empleados se vea reflejada en un “radio pasillo” que no contamina, sino que retroalimenta.
- Que los empleados sientan como su actuación mejora la imagen de su área ante la institución.

Factor de la Imagen Institucional de la CONAGUA para posicionar en la Campaña:

- “Eficaz en el cumplimiento de su Misión y en el cuidado del agua”.

Es importante reconocer la congruencia de la Misión con el trabajo cotidiano de la CONAGUA, destacar quiénes participan en esta labor y promover que su trabajo es parte de un gran proyecto como lo es el cuidado del agua.

Lema de la campaña:

- “La Comunicación Interna es como el Agua”

Justificación del lema:

Este lema es idóneo para que el personal entienda el Sistema de Comunicación Interna Vincular las propiedades del agua con la comunicación (brota, fluye, se canaliza, se bombea, se trata y se aprovecha).

Partiendo de que ya se han establecido algunos medios de comunicación novedosos para tener contacto con el personal, estos nos permitirán ahora soportar las acciones para comunicar la identificación con los objetivos, visión

misión, quehacer de la institución y esto verá incrementada la identificación del personal hacia el objetivo de esta tercera.

La eficacia de todo lo que la CONAGUA comunique a su personal depende, en primer lugar, de que las personas tengan acceso a los medios de comunicación interna y los aprovechen, segunda que fluya la comunicación entre áreas y tercera la información sea aprovechada para desempeñar mejor su trabajo.

Mensaje principal:

- “La Comunicación Interna es como el agua: brota, fluye, se canaliza, se bombea, se trata y se aprovecha”.

La Tercera Campaña de Comunicación Interna “**La comunicación es como el agua**” resalta la importancia de que la comunicación se convierta en una herramienta de crecimiento y de desarrollo personal e institucional en la CONAGUA en todas las áreas.

Esta etapa incluye información básica para que se entienda el significado del cambio, se valore su trascendencia y beneficios, despertando su interés y compromiso con el proceso, en un clima laboral de colaboración entusiasta.

Mensajes específicos:

- Psss... pssss... ¡Pasa la voz, aprovecha la información, déjala fluir, la comunicación interna es como el agua!
- Sí canalizas tu comunicación, se aprovecha mejor tu trabajo.
- ¡La comunicación ascendente requiere bombeo!

Propuesta de contenido para los medios de CI

- Flyers: flujo de comunicación comparado con los procesos del agua; ilustrado.

- Revista Vertientes: se hará un artículo acerca de la importancia de la comunicación efectiva, con ejemplos de casos de éxito en otras instituciones que llevan un programa de CI.
- Intranet: banner con una imagen del agua correr y sólo dirá el lema: “La comunicación es como el agua”.
- Pantalla de plasma del lobby: video explicativo haciendo referencia a las propiedades del agua y la comunicación interna con paisajes naturales.
- Boletín electrónico “Somos CONAGUA”: reforzar las acciones de comunicación, comunicando que pasa en CONAGUA, a nivel nacional y local. Además presentará la imagen de la campaña y el lema.

Acciones a través de la estructura

- **Junta de directivos:** con su equipo de trabajo, para comentar la Campaña “La comunicación es como el agua”.
- **Juntas cascadas:** De ahí se generarán las juntas por área en forma de cascada para bajar la información y potencializar la comunicación.
- **Pantalla de plasma del lobby:** Con un video explicativo haciendo referencia a las propiedades del agua y la comunicación con paisajes naturales.

Participación esperada

- Participación activa en las “reuniones cascada”.
- Interés en el CD interactivo “La comunicación es como el agua”.
- Que el “radio pasillo” contribuya para mejorar la comunicación.

Evaluación e Indicadores

- Comentarios de los titulares de las Unidades Administrativas de cómo va el proceso de comunicación y el comité de CI.
- Evaluación al finalizar cada actividad de comunicación.
- Un responsable cuantificará y dará seguimiento a las opiniones recibidas.
- Minuta de cada reunión de cascada (asistentes, acuerdos, etc.)

3.2.3.1.4. Guía de la Cuarta Campaña

Objetivo estratégico:

- ❖ “Promover los valores de calidad de vida de la CONAGUA y propiciar mejor calidad de vida del personal”

La motivación principal para los trabajadores debe manejar una propuesta integral de mejora continua, que además la vean reflejada no sólo en su trabajo profesional en la CONAGUA, sino también en su desarrollo personal, las instituciones que promueven la mejora en la calidad de vida de sus empleados han demostrado que obtienen mejores resultados de comunicación interna y externa, pues al sentir el respaldo de la empresa en el crecimiento personal, sus colaboradores lo transmiten con su familia, sus amigos, sus conocidos, y sin duda es una promoción gratuita y efectiva hacía la institución donde colaboran.

Cuando un empleado se siente motivado por su institución mediante una promoción de valores para su crecimiento personal, enfoca sus aptitudes y actitudes a realizar menos quejas y profesionalizar su trabajo sin sentirse presionado por el contrario motivado, toma decisiones asertivas y actitud proactiva.

Objetivos específicos:

- ❖ Fomentar la práctica de los códigos de ética y conducta.
- ❖ Propiciar la mejora de la calidad de vida en el personal.
- ❖ Promover la convivencia con actividades atractivas para el personal.

Actitudes y conductas esperadas en los destinatarios

- ❖ Que los trabajadores quieran mejorar su calidad de vida con la vivencia de valores.
- ❖ Que las áreas hayan adoptado el Sistema de Comunicación Interna y lo visualicen como una forma de agilizar y mejorar su trabajo.

- ❖ Que los empleados sean los primeros promotores de los valores institucionales al haber concluido las otras tres campañas y asimilado el por qué de ellas.

Factor de la Imagen Institucional de CONAGUA para posicionar en la Campaña:

- ❖ “Realiza acciones acertadas para prever y resolver emergencias”
- ❖ “Obras hidráulicas estratégicas para el desarrollo social, económico y ecológico del país”

El quehacer de la CONAGUA permite la unión acertada de los trabajadores para reflejarla en la imagen institucional.

Lema de la campaña:

- ❖ “Comunicar y Fortalecer Valores da Calidad de Vida”

Justificación del lema:

La imagen institucional de la CONAGUA se refleja cuando sus trabajadores tienen la vivencia de los valores que fortalecen a la institución, permiten la calidad de vida y un agradable ambiente de trabajo, proyectado en su desempeño.

Mensaje principal:

- ❖ “Tu calidad de vida en el trabajo mejora si vives y comunicas valores”

En esta Campaña se busca mejorar la calidad de vida por medio de la comunicación de valores. Los valores que la CONAGUA difunde y vive: Bien común, integridad, honradez, imparcialidad, justicia, transparencia, rendición de cuentas, entorno cultural y ecológico, generosidad, igualdad, respeto, liderazgo, los cuales se difunden en el manual de ética.

Mensajes específicos:

- ❖ “La calidad de vida fortalece nuestro trabajo”
- ❖ “Comunica el valor de tu trabajo”
- ❖ “Disfruta tu trabajo, participa y disfruta tus tiempos de convivencia”.

Propuesta de contenido para los medios de CI

- ❖ Tableros “Comunicación Interna” se colocarán solamente las convocatorias con carteles atractivos a los eventos.
- ❖ Trípticos: Aquí se debe colocar la convocatoria con su ticket de inscripción para cada actividad.
- ❖ Intranet: En este medio se hará la convocatoria para la participación de las actividades que da la CONAGUA para formar parte de la familia CONAGUA. Igualmente *wallpapers* con las actividades culturales y deportivas de la CONAGUA.

Participación esperada

- ❖ Asistencia a los eventos organizados con las familias y reciban un detalle que tenga el logo de la CONAGUA.
- ❖ Participación en la Intranet, *wallpapers* con imágenes de paisajes naturales relativos al agua y fotos de sus actividades deportivas o culturales Difusión real de los eventos institucionales en relación a la meta (utilización de la guía de eventos).

Evaluación e Indicadores

Cada evento debe tener su propia evaluación sencilla.

La puesta en marcha de las campañas de comunicación interna en la institución está programada para realizarse a lo largo de un año, retomando el programa, (si resulta exitoso), en un siguiente año. Cada campaña retomará los principios y

aportaciones de la campaña anterior, a fin de consolidar el sistema y fomentar la participación de los miembros de la institución.⁸⁴

3.2.3.2. Proyecto tableros

Antecedentes

Se observa que los tableros de avisos se han convertido sólo en eso y que normalmente tienen información de seguridad, del sindicato o información caduca y que no siempre son de interés general para toda la institución.

Los tableros deben ser más que eso, debemos convertirlos en verdaderos "Centros de Información" que nos apoyen en toda la estrategia global de comunicación con nuestra gente, que sean un eslabón de la cadena de comunicación interna con el personal de la CONAGUA.

Para ello es necesario darles un giro e inclusive aspecto físico que nos permita utilizarlos al máximo. Actualmente, la subgerencia de Desarrollo de Personal (es decir, el área de capacitación), es quien "administra" los tableros del edificio de Oficinas Centrales, y en los Organismos de Cuenca y Direcciones Locales generalmente lo "controla" el área de Comunicación Social.

Propuesta

Está comprobado que si los tableros se utilizan con creatividad, y están organizados y supervisados apropiadamente, pueden ser altamente efectivos.

Ya que los tableros son un medio visual, deberán ser atractivos y gráficamente interesantes. Buena distribución de las notas, un papel especial, tipografía

⁸⁴ Consultar el Anexo 7.

adecuada y gráficos nos ayudaran a mantener la atención del personal hacia los tableros.

Se debe utilizar este medio de forma creativa y con un plan o programa. Contar con apoyo de personal que puede tener la supervisión del sistema de tableros, y que se administren dentro del Sistema de Comunicación Interna.

La atención que se le debe dar al programa de tableros debe ser la misma que, se le dé a una publicación, juntas de información, programas de video o cualquier otra herramienta de comunicación, que estemos utilizando en la CONAGUA.

Esa atención estará enfocada en el tipo de información que se coloque en los tableros, la presentación de la misma, la frecuencia con que se actualicen y la coordinación de dichos medios con otros de comunicación en la institución.

Una de las ventajas importante ahora para la CONAGUA y que debemos resaltar, es que los tableros son relativamente baratos, flexibles, fáciles de mantener y oportunos. Un continuo flujo de noticias, y actividades pueden darnos un suplemento novedoso para los otros programas formales de comunicación.

Localización de los centros de información

El aspecto más importante de los tableros de avisos en las instalaciones de la Comisión es su gran visibilidad y su fácil accesibilidad. Se deberá rectificar su colocación para asegurarse que se encuentren instalados en áreas de intenso tránsito para atraer la mayor atención posible. El responsable cuidara que el material que ahí se comunique se mantenga siempre interesante y actualizado.

Se debe aprovechar la rapidez que permite el colocar anuncios en los tableros y así hacer anuncios impresos con mucha oportunidad. Un boletín con un flash

informativo puede prepararse y colocarse en los tableros en unos cuantos minutos, aún en un sistema amplio de tableros.

Logística

Las noticias pueden colocarse en los tableros regularmente, diario, semanalmente o hasta varias veces al día, según sea el flujo de información que se requiera. Además, los tableros se pueden organizar de manera que ciertas informaciones vayan a ciertas audiencias, por área, o por piso. Las noticias generales de toda la institución se deben poner en todos los tableros de la Comisión.

Apariencia física recomendada

Los tableros deben reflejar la apariencia de calidad y servicio que la CONAGUA refleja en su imagen institucional.⁸⁵

Esta apariencia debe reflejar que el programa es permanente, moderno y que el tablero por sí mismo es una fuente de comunicación confiable y creíble. Se debe utilizar el logo de la institución y/o el título "**centros de información**" en la parte superior de los tableros para reforzar la naturaleza oficial del material de comunicación que ahí se coloque.

Es importante también, estandarizar el aspecto de todos los tableros en la institución, ya que esto nos ayudara a reforzar la credibilidad y a distinguir los tableros creados para otros propósitos diferentes a los de este programa.

⁸⁵ Ver Anexo 6.

Contenido de los centros de información

El contenido de los tableros, debe representar una composición de los intereses de la institución. Deberán incluir un balance entre la información institucional y la de los propios trabajadores.

Es recomendable considerar que haya un elemento que atraiga la atención de los trabajadores hacia el tablero. Este elemento deberá ser gráfico, como una caricatura o una viñeta, por ejemplo.

Se debe definir el contenido editorial de acuerdo con la normatividad vigente para dichos medios, pero en principio se puede dividir de la siguiente forma: noticias institucionales, noticias de los empleados, información de recursos humanos y administrativas e información del sindicato.

Formatos y materiales

Es importante considerar la impresión de hojas especiales para los centros de información, las cuales deberán tener en la parte superior un marco de color para distinguir cada tipo de información. La forma en que la información se distribuya en los tableros es tan importante como el contenido editorial.

Mantenimiento y actualización de los tableros

Los cambios deben hacerse periódicamente. Para controlar la vigencia de la información se hace un sello con la palabra "caducidad" y el logo de la CONAGUA. Esto permite indicar a cuando se debe retirar la información del tablero y mantener "fresco" el material ahí colocado.

Para que a la gente le atraiga el tablero, es recomendable que cuando haya una noticia importante, se marque con un color diferente, que resalte del resto de las notas. De igual modo para la información nueva o recién publicada.

Se deben discutir los procedimientos y las guías para el uso adecuado de los tableros, incluyendo revisiones, actualizaciones, producción de las notas, grado de autorización del material para tableros, (algunas notas requerirán el vo.bo. de recursos humanos y/o legal.), entre otras consideraciones.

Medición de la efectividad del medio

Ningún programa está completo si no tiene una medida de efectividad posterior a su funcionamiento. Se deberán incluir preguntas acerca del funcionamiento del programa de los centros de información cuando se hagan auditorías de comunicación, encuestas sobre los medios y de manera informal investigando si la gente lee el medio. Los responsables de los tableros podrán medir que tanto son utilizados. En la medida que la gente proporcione notas para los tableros se medirá también su éxito.

La Comunicación Interna en cualquier institución o empresa es un factor muy importante para mantener la productividad deseada, un clima de trabajo agradable, una mejor atención al público y un nivel adecuado de satisfacción laboral de sus trabajadores. Es por ello que todo programa de comunicación interna debe tener como fin último elevar el nivel de vida de los miembros de la institución. Con ello, se trabajará de forma amena y las fricciones y el nivel de estrés disminuirá.

La Comunicación Interna permite simplificar procesos, reducir costos y aumentar el rendimiento de las personas involucradas. Se acortan los tiempos de respuesta, la movilidad y con una mejor organización se ahorran y eficientan recursos humanos, materiales y económicos.

La propuesta aquí presentada constituye un esfuerzo que a lo largo de más de un año se ha intentado realizar en la Comisión Nacional del Agua. El mayor problema para no llevarse acabo es la falta de recursos humanos, es decir, personal. Se creó el programa y los lineamientos, pero la institución no ubicó gente para su ejecución y trabajo. El programa fue encargado a subgerencias que, a pesar de sus buenas intenciones y ganas de echarlo a andar, simplemente no supieron acoplarlo con las tareas propias de sus respectivas áreas.

El Sistema de Comunicación Interna, al no ser un programa urgente o inminentemente necesario para la institución, se le abordó de un modo escueto y como una prioridad secundaria. Se acordó mantener los medios como estaban y de solamente actualizar la información en ellos. Los programas ejecutables a través de medios presenciales (como foros, eventos, actividades culturales, deportivas o familiares, etc.) fueron denostados y etiquetados como improcedentes debido a la falta de presupuesto para ello.

A pesar de todos estos problemas y con la casi nula participación de las áreas involucradas, el Sistema de Comunicación Interna quedó en manos de una sola persona que, al parecer cambiará el rumbo de este proyecto.

Es por ello que presento esta propuesta, como una respuesta a la necesidad de los trabajadores por comunicarse y mantener contacto con su institución. De acuerdo a la Encuesta de Necesidades de Comunicación Interna realizada en febrero de 2008, el personal de la institución sí está interesado en mejorar la comunicación y en conocer y utilizar los medios que tiene a su alcance.

La CONAGUA tiene un líder ávido de informar, que se maneja muy bien ante los medios de comunicación masivos. El Ing. José Luis Luege Tamargo debería aprovechar ese entusiasmo y comunicar a los propios miembros de su institución lo que se hace en ella. Pero aquí surge un problema, ya que es más fácil que un

periodista obtenga una entrevista con el Ing. Luege, a que un trabajador de la CONAGUA consiga siquiera agendar una cita con él.

Es por ello que este programa busca sensibilizar con sus campañas a todo el personal de la CONAGUA, incluyendo a sus líderes y mandos superiores. Se busca lograr una participación activa y una retroalimentación en todos los niveles de la institución.

Este proyecto parece demasiado ambicioso pero aunque así sea, no es imposible. La institución debe reformar las atribuciones de cada área, reformando aquellas que son obsoletas y creando el área especializada en comunicación interna, con sus propias funciones. El programa es posible y viable. No es una cuestión de dinero, sino una cuestión de actitud.

Conclusiones

La Comisión Nacional del Agua tiene los recursos materiales y financieros para tener un óptimo Sistema de Comunicación Interna. Cuenta con los medios de comunicación adecuados y la infraestructura necesaria para mantener en buen nivel la comunicación dentro de la institución.

Las autoridades y el personal en general muestran un apoyo al proyecto, sólo que no lo comprenden del todo. Se necesitan acciones específicas y un programa de trabajo basado en prácticas permanentes bien definidas y delimitadas para cada área.

La cuestión es que actualmente la comunicación interna dentro de la CONAGUA se encuentra en un estado pasivo, donde el personal aparentemente se conforma con la información que recibe y transmite, y sin embargo, los flujos de información no son tan aceptables como pudiesen parecer.

La falta de interés de los trabajadores de utilizar los medios que se encuentran a su disposición demuestra apatía e ignorancia sobre su uso. Esto podría justificarse con el hecho de que el personal utiliza los medios que se encuentran a su alcance inmediato y aquellos con los que está familiarizado desde hace años como son el teléfono convencional y la revista interna.

Para lograr la participación deseada es necesaria que los mandos superiores ejerzan ese liderazgo del que son responsables e inciten en sus áreas a expresar sus inquietudes y comunicar las deficiencias de dicha unidad de trabajo.

El personal de mayor antigüedad dentro de la institución son quienes mantienen un alto sentido de pertenencia con la Comisión, a diferencia del personal de recién ingreso que ya no se siente parte de la institución, sino un

número más dentro de la nómina, son a quienes lo mismo les daría estar en la CONAGUA, la PROFEPA, la PGR o cualquier otra dependencia.

No existen problemas de comunicación de sustancial importancia entre los miembros de un mismo grupo de trabajo. Los empleados de niveles jerárquicos similares trabajan bien entre ellos y no existen conflictos de intereses o cargas laborales excesivas e indiscriminadas; más bien, el problema surge para comunicarse entre áreas. Un equipo de trabajo de una subdirección en la ciudad de México difícilmente coordinará su trabajo con un equipo de trabajo similar en Aguascalientes o Chiapas, ya que ni los procesos de trabajo ni los resultados se comparten, sino más bien, los mandos superiores de cada área analizan los resultados obtenidos sin poner atención en el proceso conjunto que beneficiaría a ambas áreas a la vez, facilitando métodos, agilizando procesos y reduciendo costos.

Es así que una de las quejas principales es que a los organismos foráneos se les pide la misma información muchas veces, cuando las áreas de cada dependencia estatal o regional podrían coordinarse y todos poseer la misma información.

La Universidad Nacional Autónoma de México brinda al egresado de la carrera de Ciencias de la Comunicación la oportunidad de vincularse con el mundo laboral en instituciones federales con los programas de servicio social, prácticas profesionales y estadías profesionales, dotándolo de herramientas que en un futuro cercano le servirán de experiencia para obtener un buen puesto sustentado por sus conocimientos académicos. El problema surge cuando las instituciones federales, como en este caso, la CONAGUA, no delimitan y especifican las funciones de los prestadores de servicio social y los practicantes, ya que se enfocan al perfil del egresado en Comunicación sin enfocarse a la especialización del mismo. Esto nos da una dos resultados que se contraponen, por un lado el individuo tiene que enfrentarse a complicaciones que, a pesar de ser de su

conocimiento, no tiene la certeza de cómo resolver ciertos conflictos, lo que lo lleva al estudio y al aprendizaje constante y por el otro, la realización con éxito de tareas propias de su área, dónde ya no obtiene otro conocimiento que aquel obtenido en las aulas. Así, por ejemplo, quien suscribe este trabajo recepcional, quien se especializó en producción audiovisual ingresó en un área de trabajo que le exigió instruirse y capacitarse en materia de comunicación organizacional y publicidad, siendo la primera la base de esta tesina.

La CONAGUA es así, una gran área de oportunidad en dónde aplicar las prácticas de la comunicación organizacional en la institución. Se cuenta con las personas, pero hace falta organización y delimitación de responsabilidades entre las gerencias de la institución que se han preocupado por llevar en buena forma el Sistema de Comunicación Interna.

Anexo 1

Segunda Encuesta de Satisfacción de Clientes, enero 2007.

Gerencia de Innovación y Calidad



Resultados de la Segunda Encuesta de Satisfacción de Clientes

Objetivo del Análisis



El objetivo principal del Diagnóstico de Satisfacción del Cliente es analizar los resultados obtenidos en la 2da. Encuesta Institucional realizada y a partir de éstos, identificar las áreas de oportunidad percibidas por los clientes de la Comisión.

Para lograr este objetivo se requirió:



- Realizar los análisis a nivel Estado de los resultados obtenidos en la 2da. Encuesta de Satisfacción del Cliente.
- Identificar las áreas de oportunidad que apalancan la mejora en el desempeño de la Institución.

Permitirá:

- Difundir y dar retroalimentación de los resultados obtenidos (tanto Generales como Estatales) al personal de la CONAGUA.

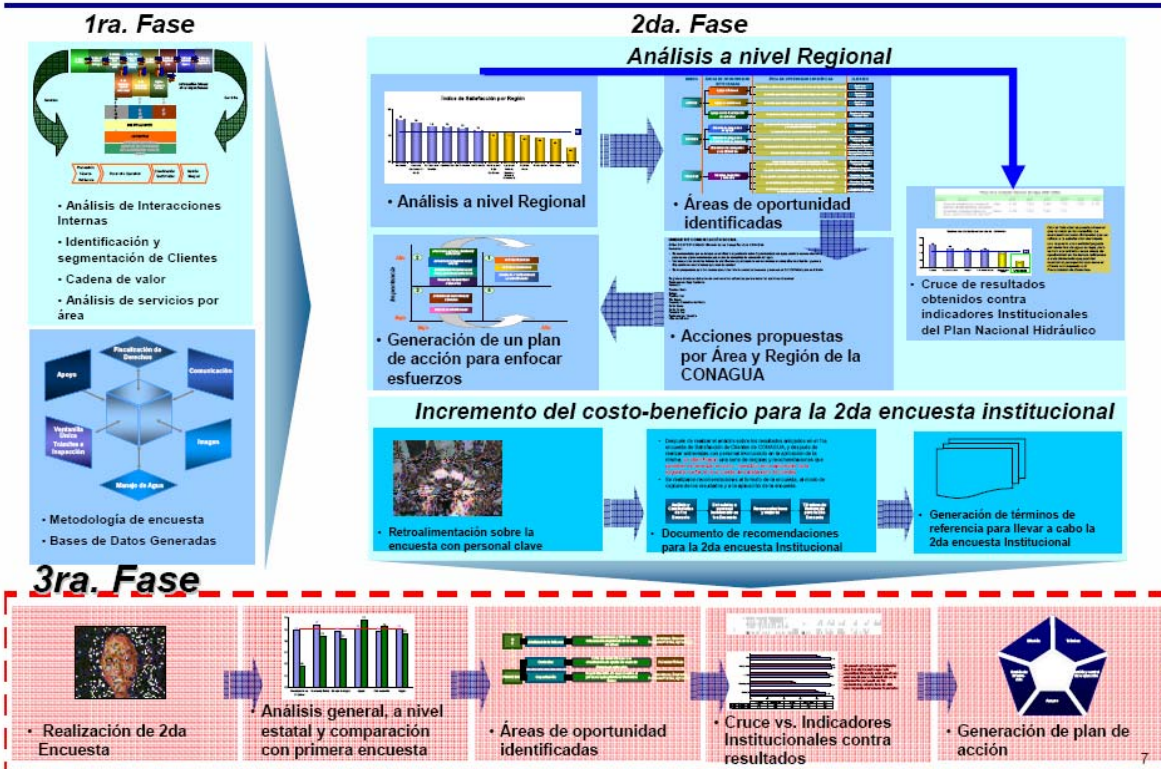
Enfoque del Análisis

El análisis está enfocado a identificar las áreas de oportunidad del nivel de satisfacción que tienen los clientes de la CONAGUA.

- Alineado al Modelo de Calidad INTRAGOB.
 - Permitiendo ser una plataforma que posteriormente coadyuve a cumplir con el objetivo de satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los clientes y ciudadanos en la prestación de los productos y servicios que proporciona la Administración Pública Federal (APF), desarrollar una cultura de calidad y a fortalecer la actuación responsable del personal de todas las Dependencias y Entidades ante la sociedad.
- Alineado a los trabajos realizados anteriormente.
 - Seguimiento a los resultados y en algunos casos* comparación de las brechas detectadas en el análisis realizado de la Primera Encuesta de Satisfacción del cliente y el posterior análisis regional efectuado en el primer trimestre del 2006.
- Enfoque Integral.
 - Integrando a todas las Áreas de la CONAGUA en el resultado del Análisis.
- Plan de Acción.
 - Las oportunidades de mejora identificadas se podrán utilizar como punto de partida para realizar el Análisis de Procesos de Negocio de la Institución.

* Debido a que el alcance de la encuesta para el Diagnóstico de Satisfacción de Clientes no se consideró a nivel estatal.

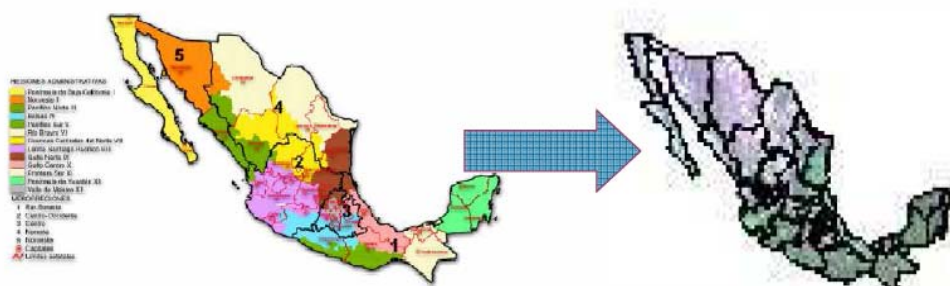
Metodología de Trabajo



Conceptos de Medición

Para la realización de esta segunda encuesta de satisfacción de clientes se utilizaron los mismos conceptos de medición y la misma metodología de selección de la muestra. Sin embargo el alcance en este caso fue mayor debido a que se consideraron las entidades federativas de manera individual. Los conceptos clave de medición utilizados para el análisis son:

- **Índice** – Calificación media de todos los reactivos evaluados para esa sección de la encuesta. Que es construido a través de normalizar las escalas trasladando todas las escalas usadas en la sección a una escala de 100 puntos.
- **Alcance del Servicio** – Al igual que en la encuesta anterior se enfocó en los clientes más representativos: Operadores, Agricultores, Personas Físicas, Empresas e Instituciones.
- **Comparación de niveles entre encuestas 2004 – 2006** – Realización de comparativos de índices obtenidos e indicadores institucionales.



2004 a nivel regional

2006 a nivel estatal

Estructura de la Encuesta

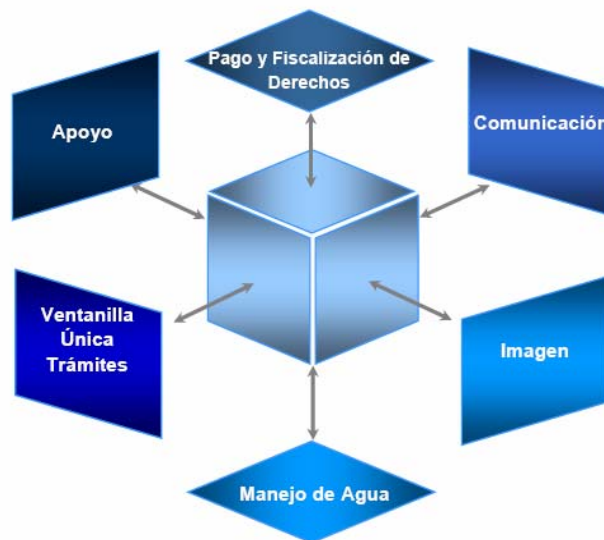
La primera encuesta de satisfacción fue analizada totalizando los datos por región, la diferencia para esta segunda, radica en que los datos fueron totalizados a nivel estatal.

- Se realizó el análisis detallado de cada una de las dimensiones de la encuesta, concentrado los resultados por tipo dimensión, tipo cliente y después un concentrado nacional.
- La sección de Pago y Fiscalización de Derechos no fue aplicada a Agricultores, dado que, este tipo de usuarios no realiza el Pago de Derechos.
- La sección de Apoyo no fue aplicada a Empresas y Personas Físicas, dado que, éste se brinda principalmente a Agricultores y Operadores.

	Persona física	Empresas	Operadores	Agricultores
Pago y Fiscalización de derechos	✓	✓	✓	
Ventanilla Única	✓	✓	✓	✓
Manejo del Agua	✓	✓	✓	✓
Apoyo			✓	✓
Comunicación	✓	✓	✓	✓
Imagen	✓	✓	✓	✓

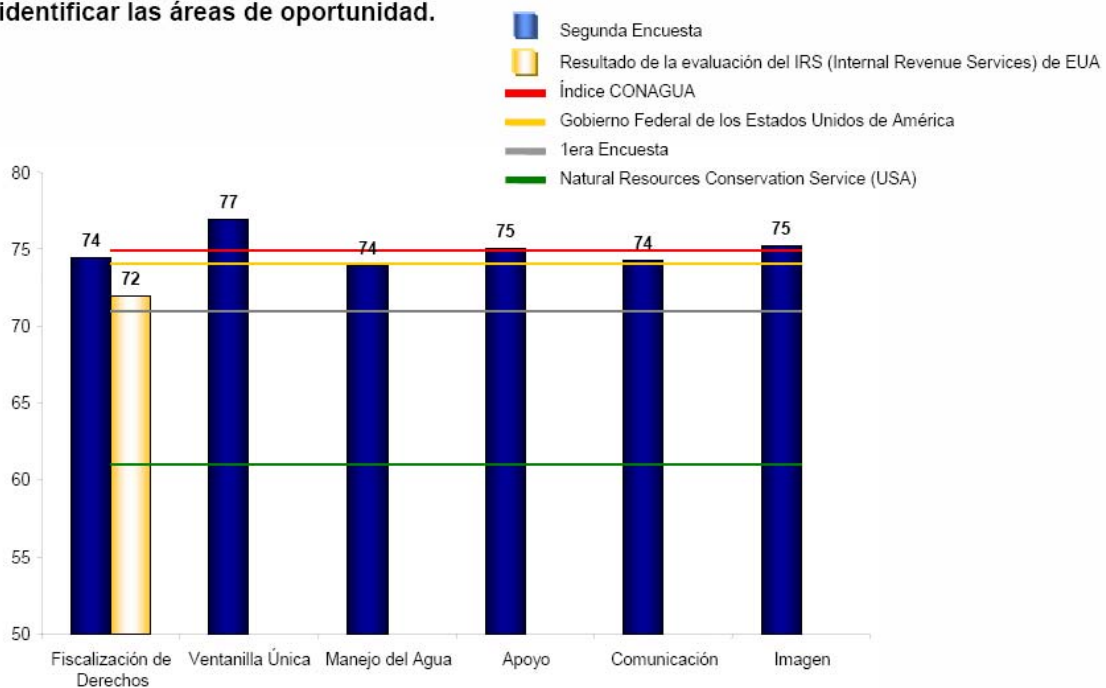
Dimensiones de la Encuesta

Al igual que en la primera encuesta de satisfacción; los resultados se estructuraron en seis secciones (dimensiones), con base en el análisis de los principales servicios o interacciones que tiene la Comisión con sus clientes, siendo estas:



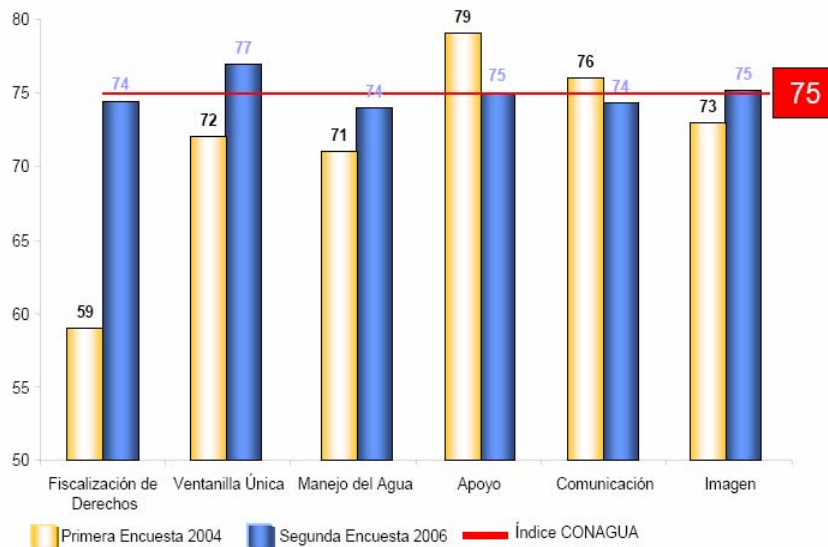
Comparativas contra Agencias Federales en Estados Unidos

De manera general para agrupar las distintas dimensiones de la encuesta se obtuvo el índice de la CONAGUA. Medir la Satisfacción del Cliente en índices es una práctica que se realiza a nivel mundial, por ello es recomendable compararse contra niveles internacionales y de esta manera identificar las áreas de oportunidad.



Índice General de la Encuesta

La Comisión Nacional del Agua tiene un nivel de satisfacción general de **75%** lo que demuestra un índice de satisfacción aceptable de cara a los clientes pero con importantes áreas de oportunidad en busca de mejorar los niveles operativos y estratégicos que posee. Es importante destacar que se tuvo a nivel nacional un aumento de **4 puntos porcentuales** con respecto a la primera encuesta cuyo índice fue del **71%**.



Índice General por Estado

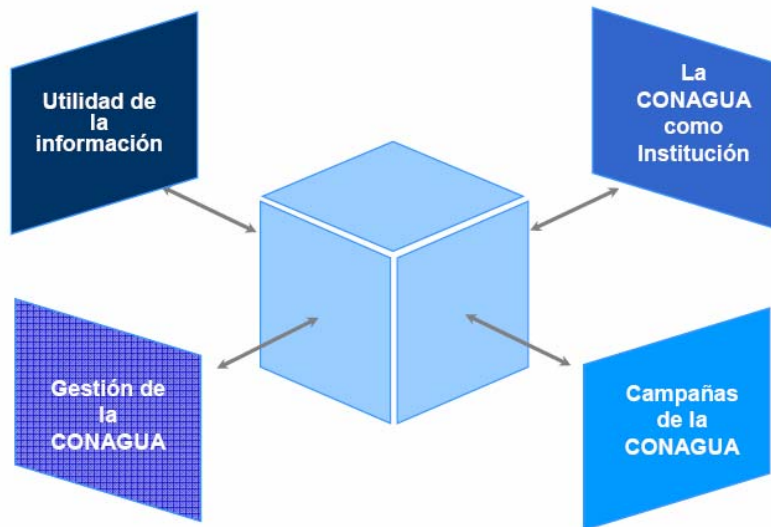
17 Estados se encuentran por encima del índice de CONAGUA, 28 por encima del índice de la primera encuesta, 19 por encima del índice del Gobierno de Estados Unidos y todos por encima del índice del Servicio de Conservación de Recursos Naturales de Estados Unidos.



Índice General de Satisfacción

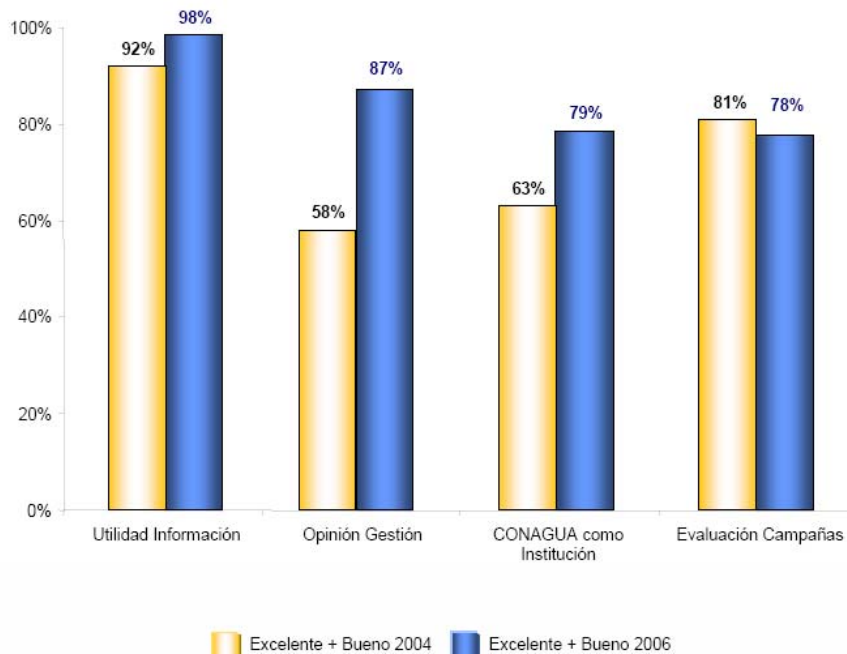
Dimensiones de la Encuesta

De la misma forma, la encuesta para instituciones se estructuró siguiendo el mismo modelo utilizado en la primera encuesta de satisfacción de clientes, la cuál cuenta con cuatro secciones (dimensiones) que agrupan las distintas interacciones que tienen cada una de las instituciones con la CONAGUA, siendo éstas:



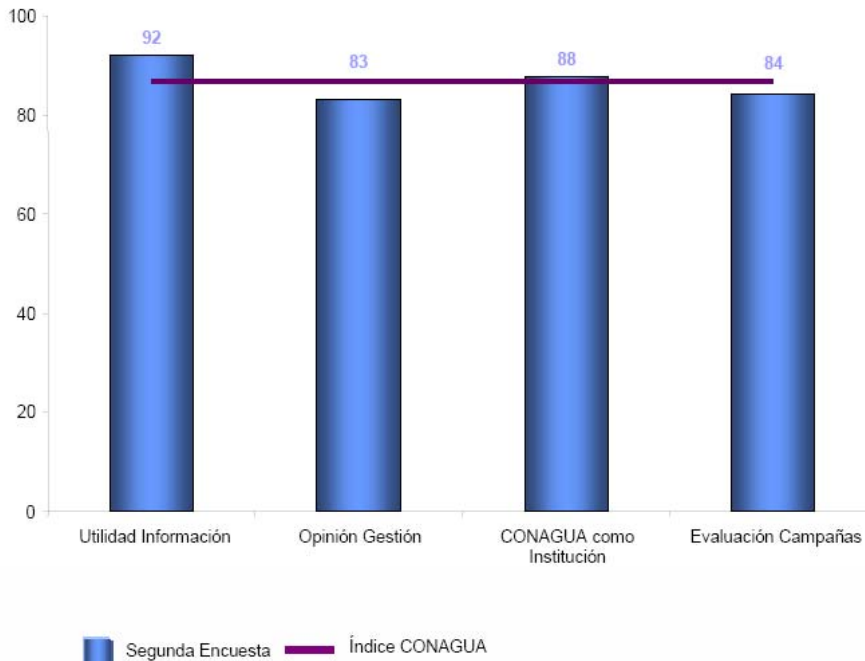
Comparación de los niveles de percepción 2004 - 2006

En comparación con los resultados de la encuesta realizada en 2004, de manera general las dimensiones **han elevado** los niveles percepción favorable, la única dimensión que ha disminuido es la evaluación en campañas.



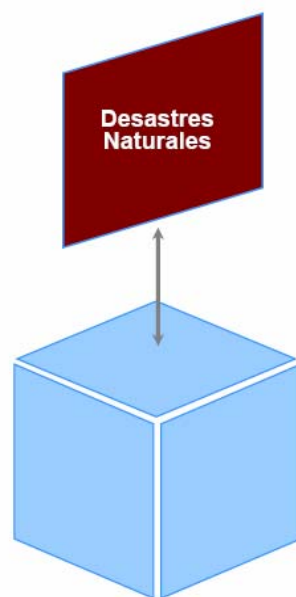
Índice General de la Encuesta

Debido a que los niveles de percepción por parte de las instituciones han incrementado en los últimos 2 años, el índice general sobrepasa la meta fijada. La Comisión Nacional del Agua tiene un índice de **87**.



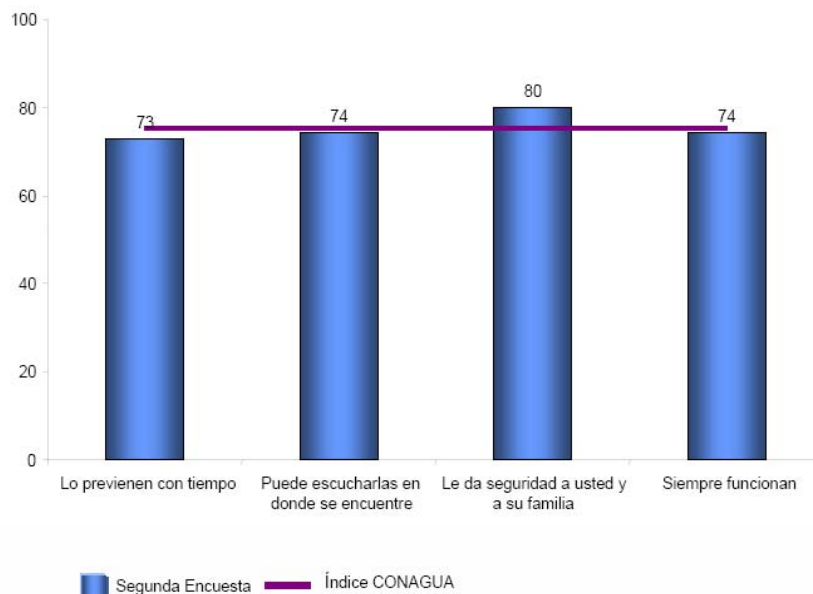
Dimensiones de la Encuesta

La encuesta se estructuró en una sola dimensión (Desastres Naturales), e intenta obtener la percepción de la población sobre la actuación y eficacia de la CONAGUA ante desastres naturales.



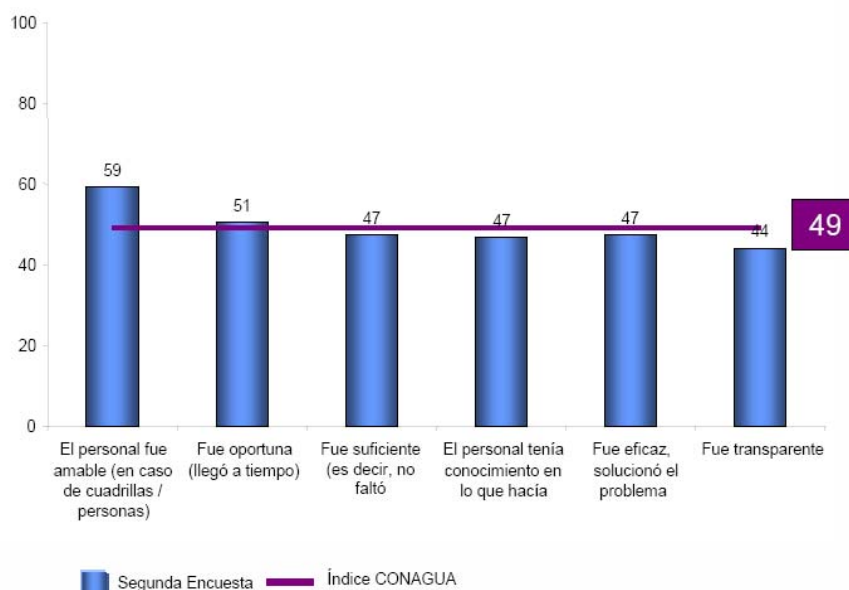
Dimensión – Desastres Naturales – Índice de Avisos y Alarmas

La dimensión de desastres naturales es una adición en esta encuesta y por ello no tiene una base de comparación, sin embargo el índice de satisfacción obtenido se encuentra dentro del objetivo establecido (75), aun así es importante analizar los factores que permitan proyectar la oportunidad y eficacia de avisos y alarmas.



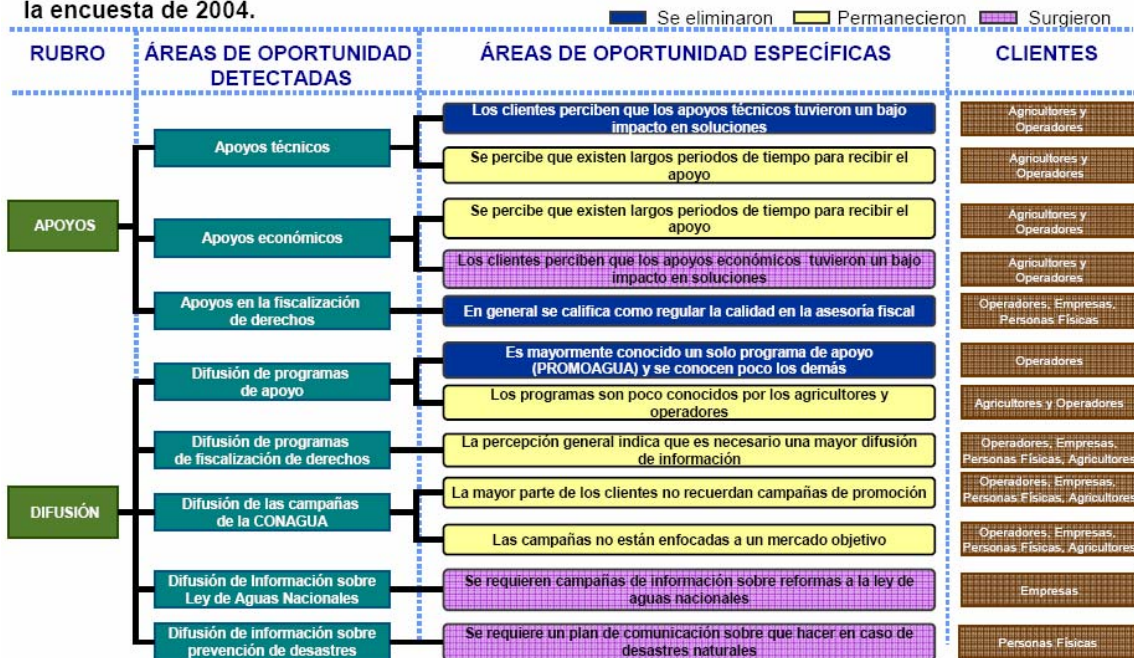
Dimensión – Desastres Naturales - Apoyo

El rubro de Apoyo en desastres naturales es otra mejora incorporada con respecto a la primera encuesta y por ello no tiene base comparativa, sin embargo, el índice obtenido se encuentra por debajo del índice CONAGUA, por lo cuál se recomienda analizar con mayor profundidad los procesos y procedimientos impactados.



Áreas de Oportunidad

Con respecto al análisis realizado en la primera encuesta, se han identificado nuevas áreas de oportunidad, asimismo se identificó que algunas se eliminan respecto a las consideraciones de la encuesta de 2004.



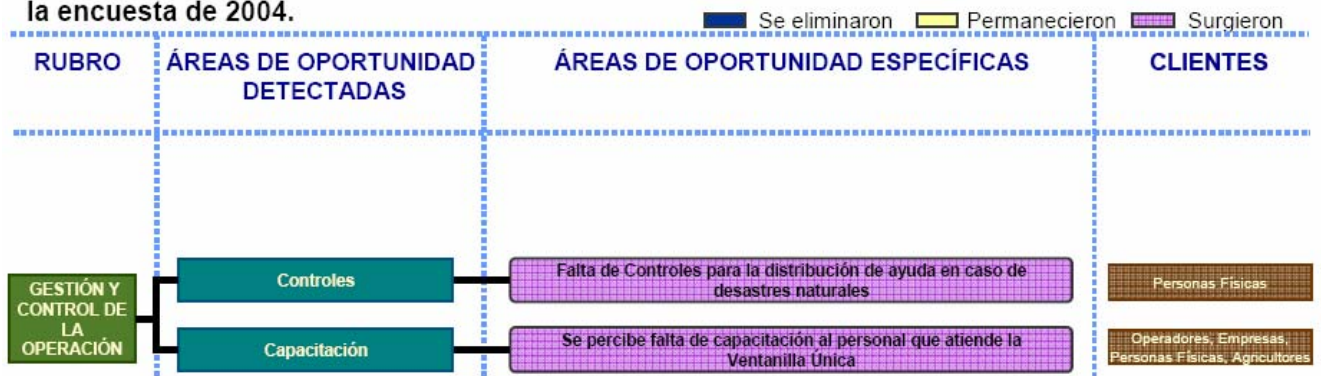
Áreas de Oportunidad (Continuación)

Con respecto al análisis realizado en la primera encuesta, se han identificado nuevas áreas de oportunidad, asimismo se identificó que algunas se eliminan respecto a las consideraciones de la encuesta de 2004.



Áreas de Oportunidad (Continuación)

Con respecto al análisis realizado en la primera encuesta, se han identificado nuevas áreas de oportunidad, asimismo se identificó que algunas se eliminan respecto a las consideraciones de la encuesta de 2004.



Áreas de Oportunidad y Recomendaciones Generadas

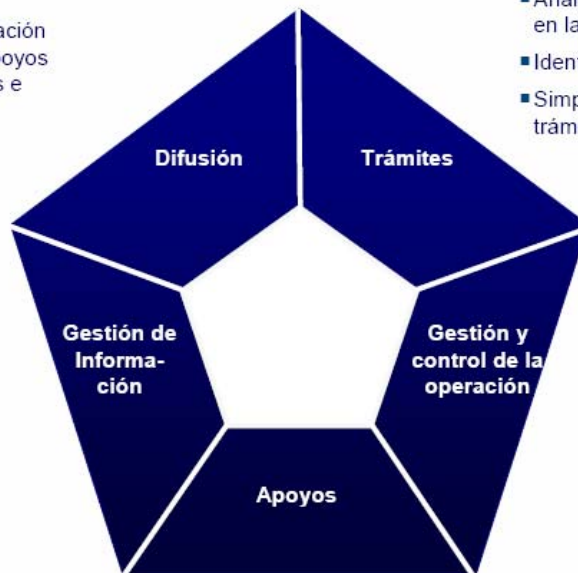
Cada una de las áreas de oportunidad identificadas pueden ser alineadas a los siguientes conceptos.

Difusión:

- Reforzar la estrategia de comunicación sobre: regularización de pagos, apoyos proporcionados, pago de derechos e información sobre de desastres naturales.

Gestión de Información

- Análisis de base datos técnica y funcionalmente; para mejorar la explotación y confiabilidad de la información



Apoyos

- Analizar la forma de enfocar el presupuesto de apoyo en los proyectos que generan mayor impacto
- Analizar los procesos relacionados con la solicitud y gestión de los apoyos económicos

Trámites:

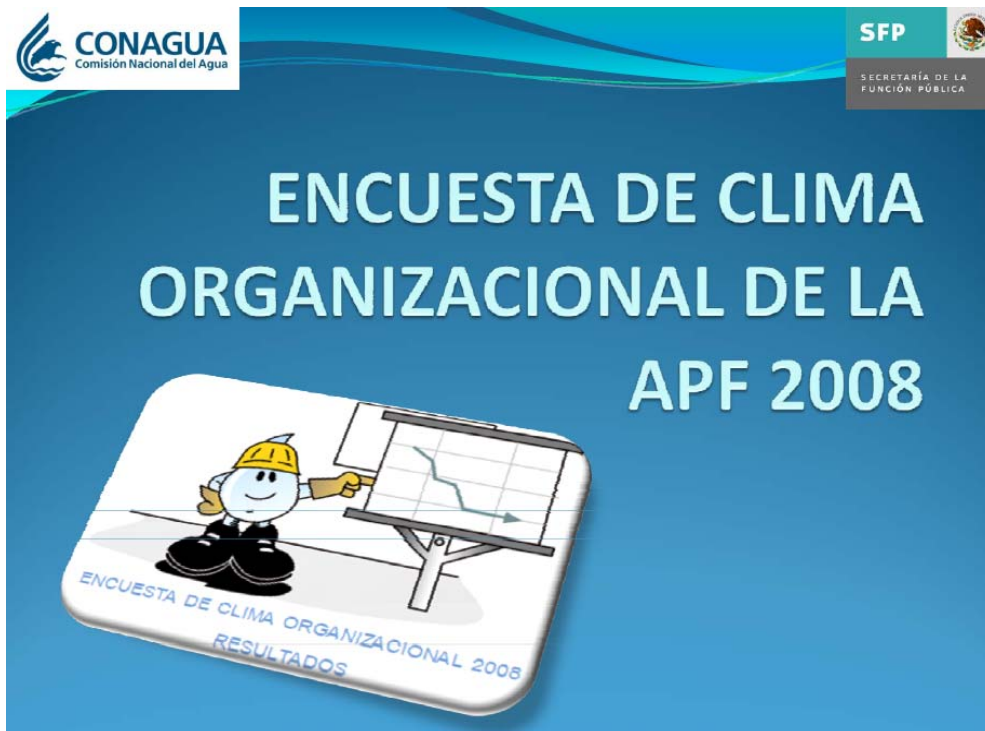
- Analizar y tipificar que tienen un impacto en la percepción del cliente
- Identificar necesidades de los clientes.
- Simplificar y eficientar los procesos de trámites

Gestión y control de la operación

- Revisar que la Cadena de Valor existente se encuentre alineada con el Plan Nacional de Desarrollo y los procesos clave
- Desde el punto de vista de control se recomienda la utilización de métricas de desempeño alineadas a la estrategia y objetivos a nivel dirección.
- Reforzar el plan de capacitación para el personal que labora en el Centro Integral de Servicio

Anexo 2

Encuesta de Clima Organizacional de la Administración Pública Federal 2008.



CARACTERÍSTICAS

- Ⓢ Encuesta electrónica
- Ⓢ Es ANÓNIMA
- Ⓢ Mide 17 factores
- Ⓢ 84 reactivos
 - 10 sobre datos generales
 - 74 sobre clima organizacional
- Ⓢ Espacio para comentarios y sugerencias
- Ⓢ Tiempo estimado de captura: 15 minutos

FACTORES QUE MIDE

- I. Recompensas y reconocimientos
- II. Capacitación y desarrollo
- III. Mejora y cambio
- IV. Calidad y Orientación al Usuario
- V. Equidad y género
- VI. Comunicación
- VII. Disponibilidad de recursos
- VIII. Calidad de vida laboral
- IX. Balance trabajo - familia



FACTORES QUE MIDE

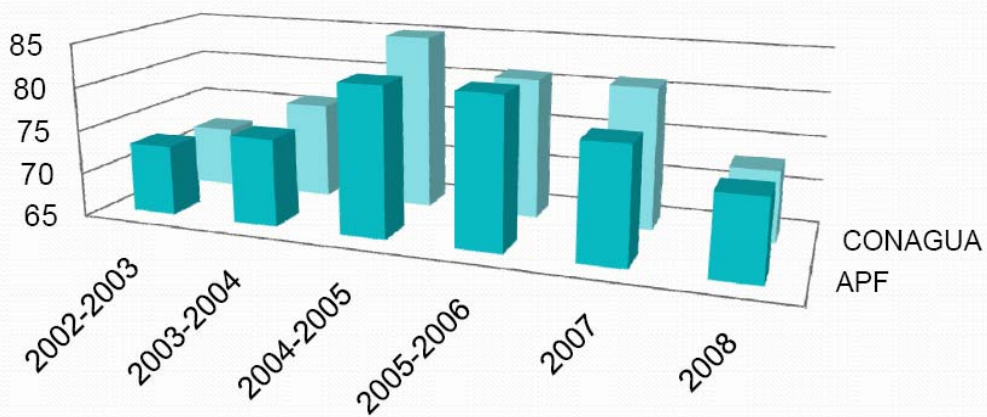
- X. Colaboración y trabajo en equipo
- XI. Liderazgo y participación
- XII. Identidad con la Institución y valores
- XIII. Austeridad y combate a la corrupción
- XIV. Enfoque a resultados y productividad
- XV. Normatividad y procesos
- XVI. Servicio Profesional de Carrera
- XVII. Impacto de la Encuesta en mi Institución



CALIFICACIÓN GLOBAL CONAGUA

73

COMPARATIVO RESULTADOS APF-CONAGUA

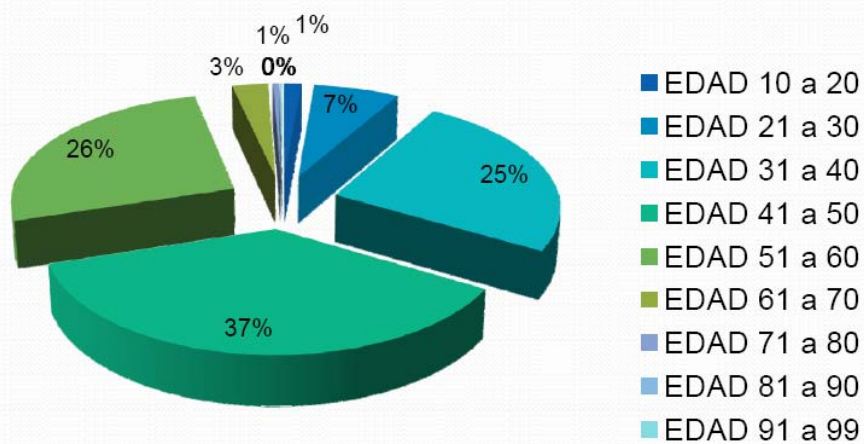


	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2007	2008
■ APF	73	75	82	82	78	74
■ CONAGUA	72	76	85	81	81	73

DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN QUE PARTICIPÓ

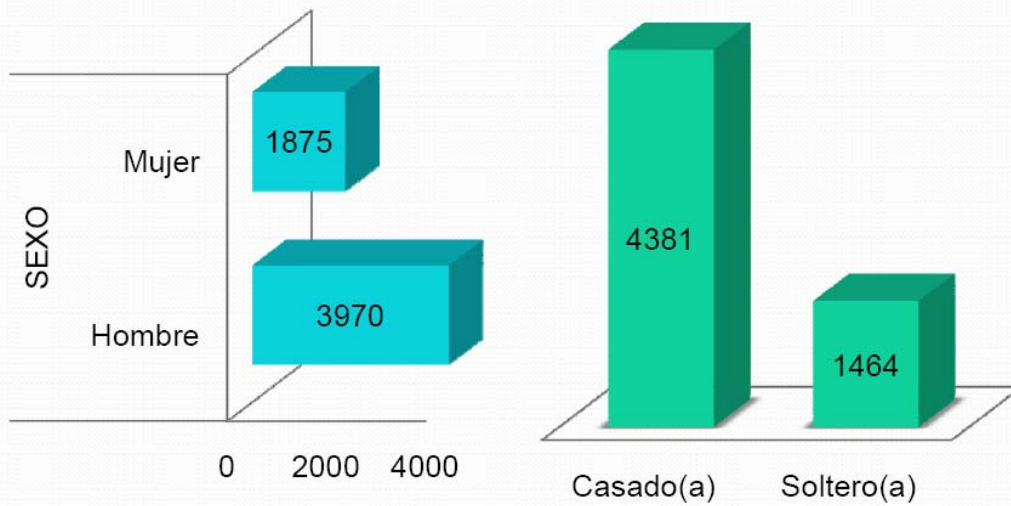


EDAD

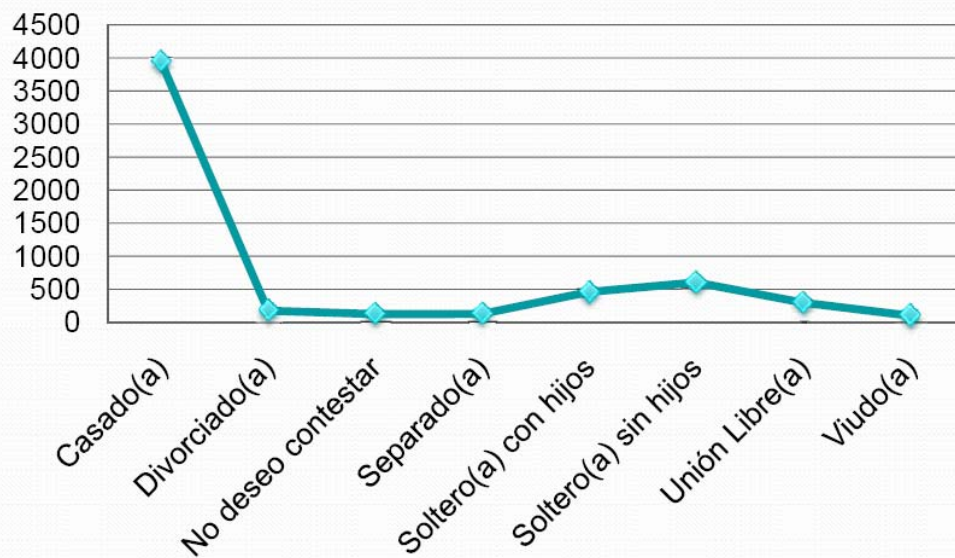


Total de participantes: 5,845

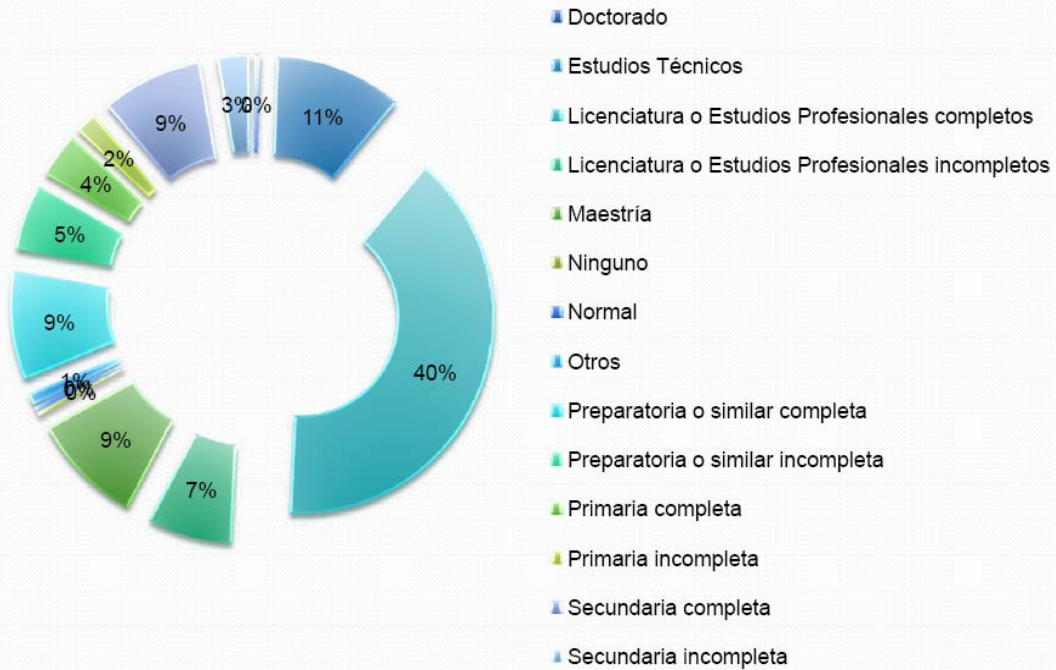
SEXO Y ESTADO CIVIL



SITUACIÓN FAMILIAR



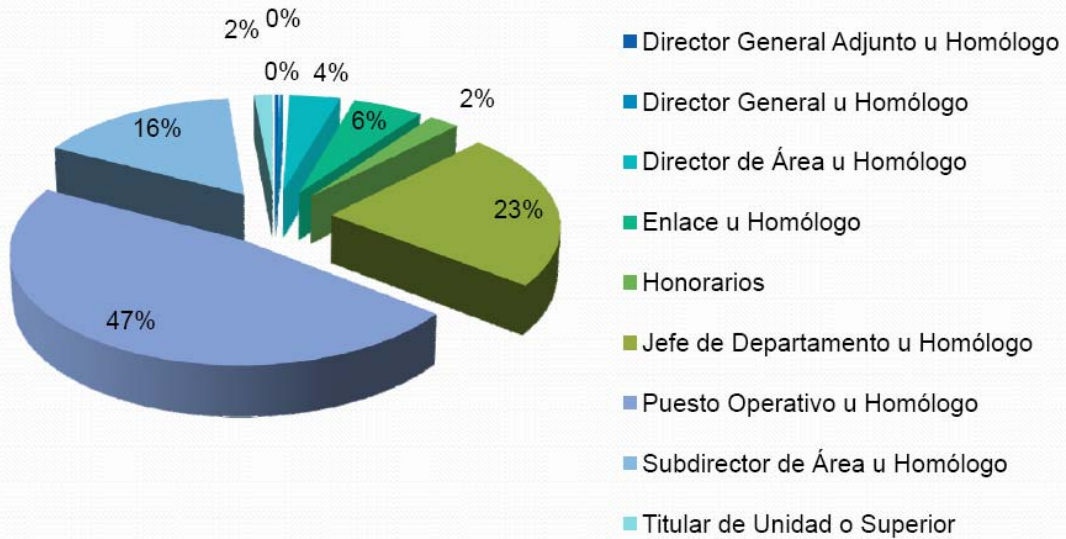
NIVEL ESCOLAR



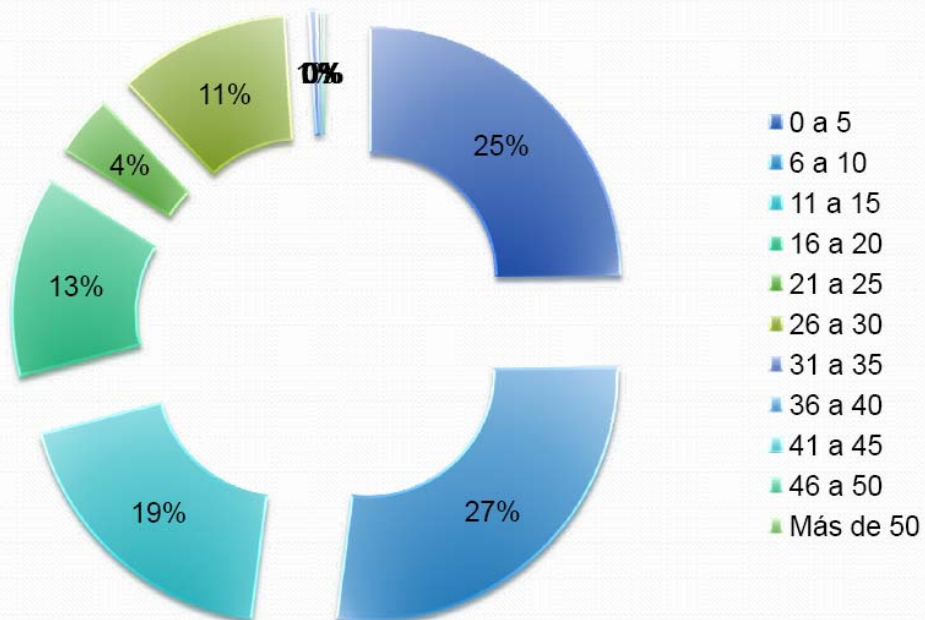
ESTUDIOS ACTUALES



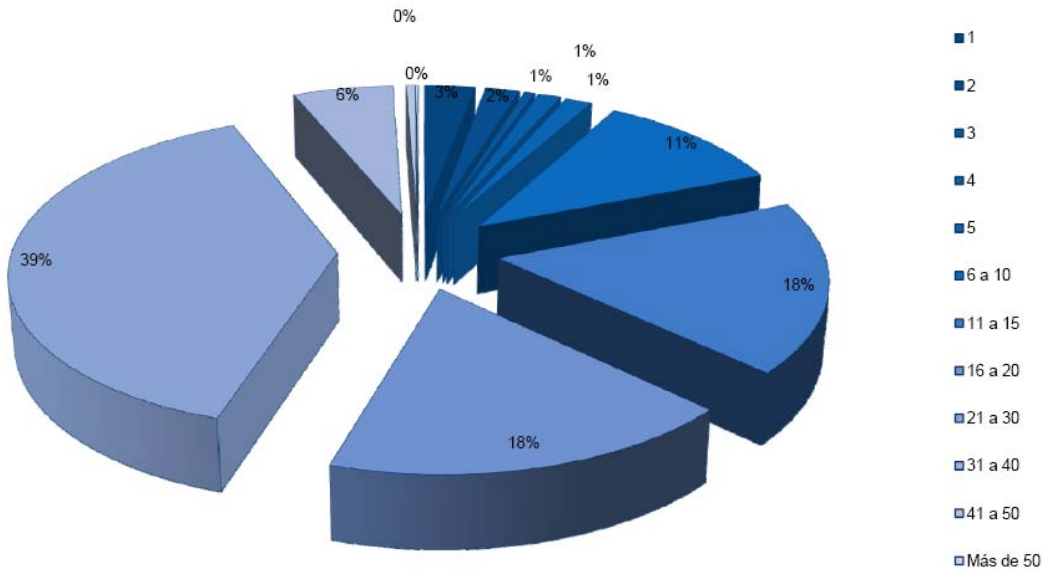
NIVEL DE PUESTO



ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO (años)



ANTIGÜEDAD APF (años)



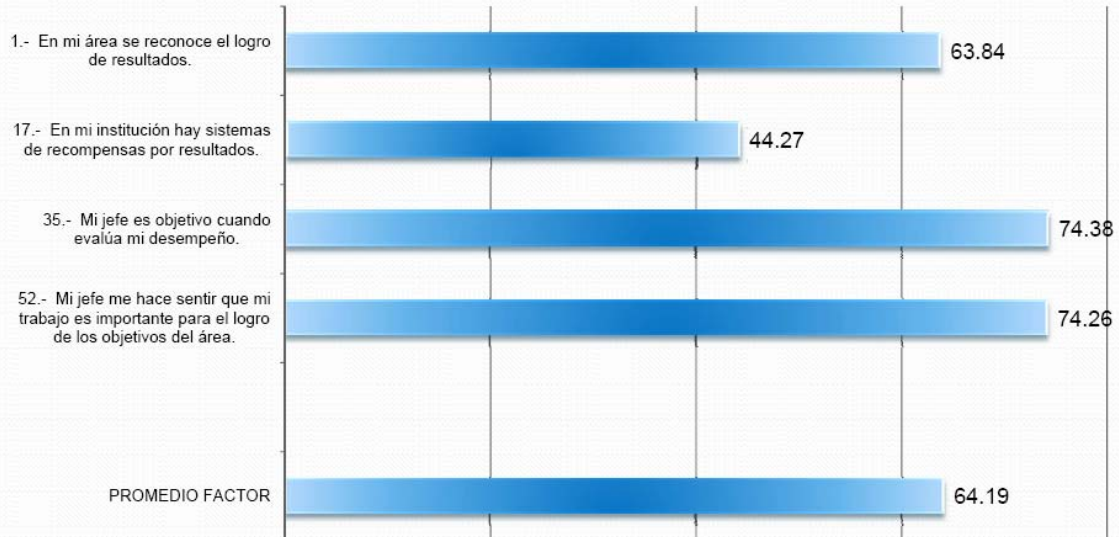
RESULTADOS POR FACTOR CONAGUA



FACTOR 1: RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS

Objetivo

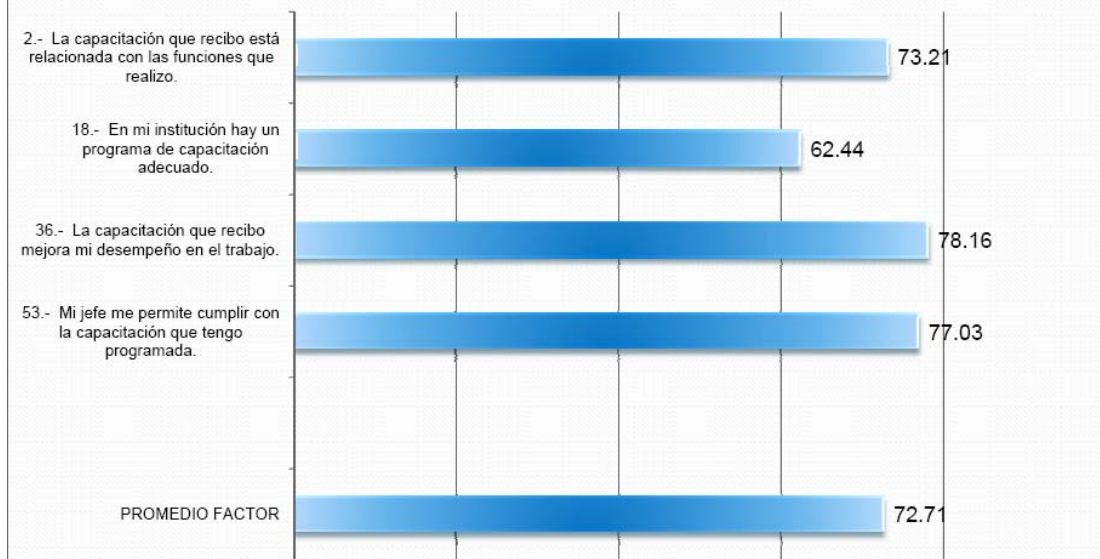
Evalúa la percepción respecto de su propio desempeño y como su jefe lo reconoce y recompensa.



FACTOR 2: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Objetivo

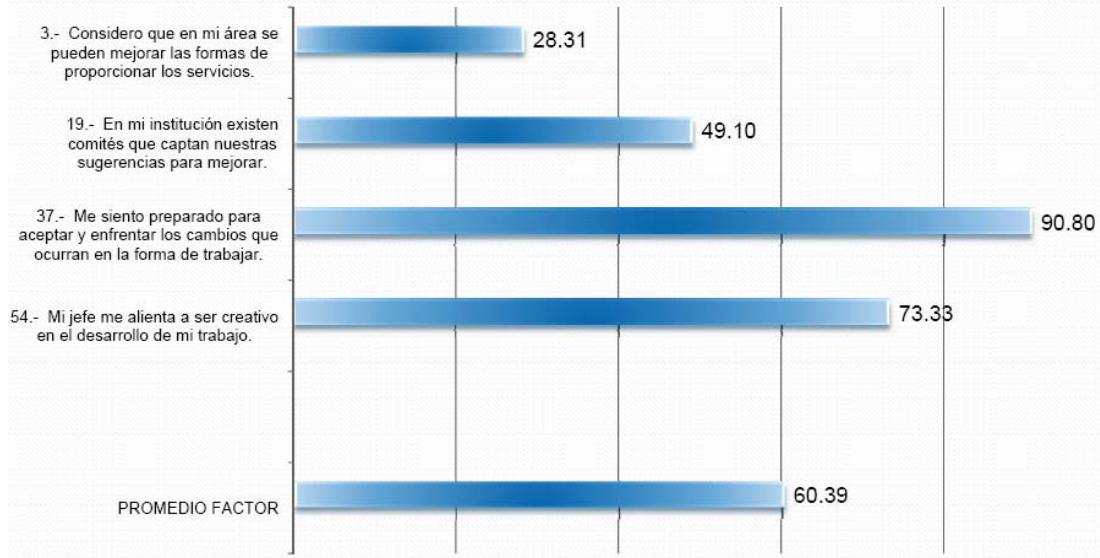
Permite evaluar las acciones de capacitación y desarrollo de la Institución para su personal.



FACTOR 3: MEJORA Y CAMBIO

Objetivo

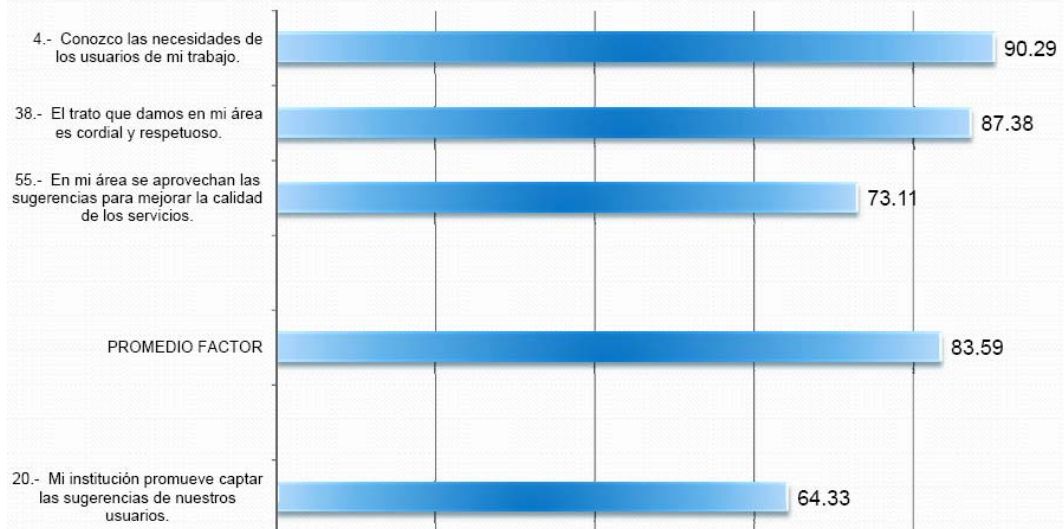
Permite evaluar el grado de aceptación al cambio y su disposición a incorporar su experiencia a los procesos de mejora.



FACTOR 4: CALIDAD Y ORIENTACIÓN AL USUARIO

Objetivo

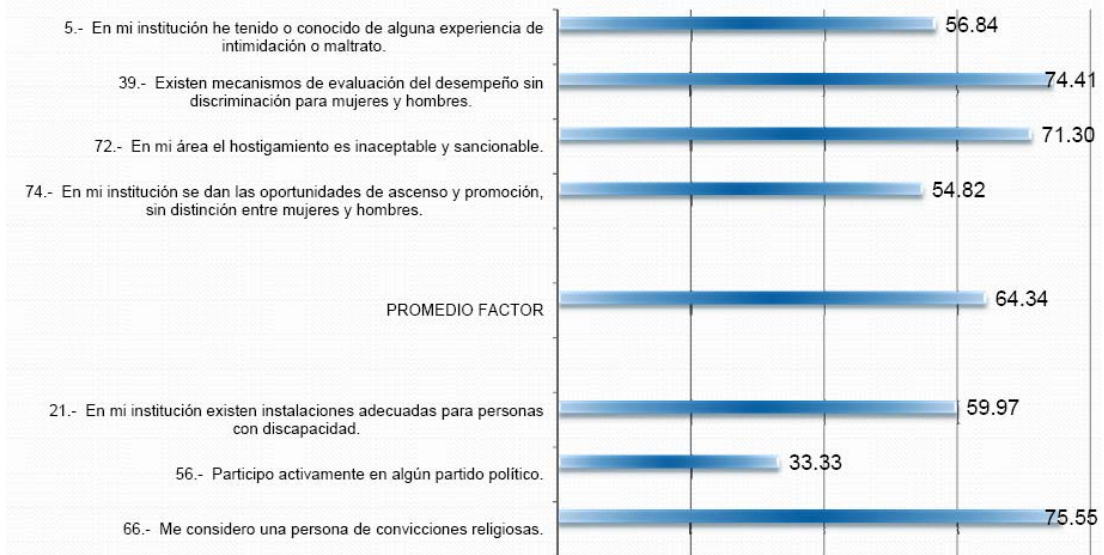
Evalúa la identificación y conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para incorporarlos a la mejora de sus actividades.



FACTOR 5: EQUIDAD Y GÉNERO

Objetivo

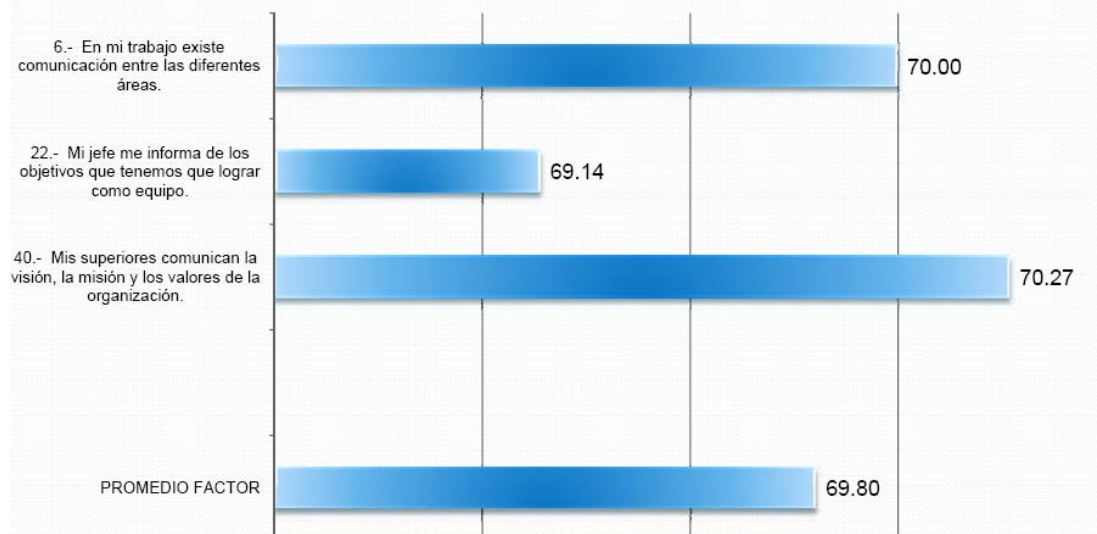
Evalúa los principios, valores y disposiciones de la no discriminación y la práctica de la equidad.



FACTOR 6: COMUNICACIÓN

Objetivo

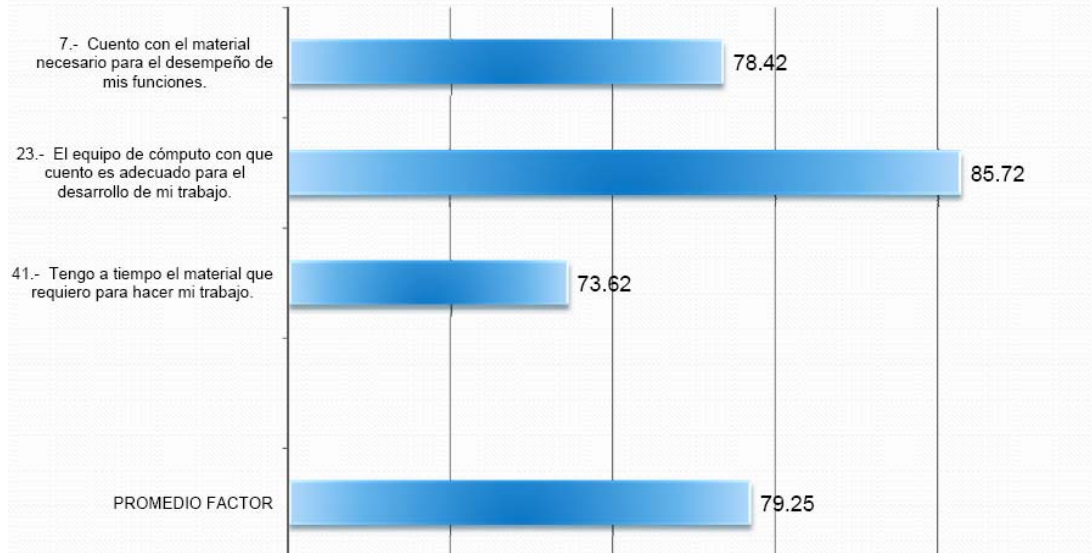
Evaluar la percepción que se tiene sobre la funcionalidad, calidad y medios de la comunicación interna.



FACTOR 7: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

Objetivo

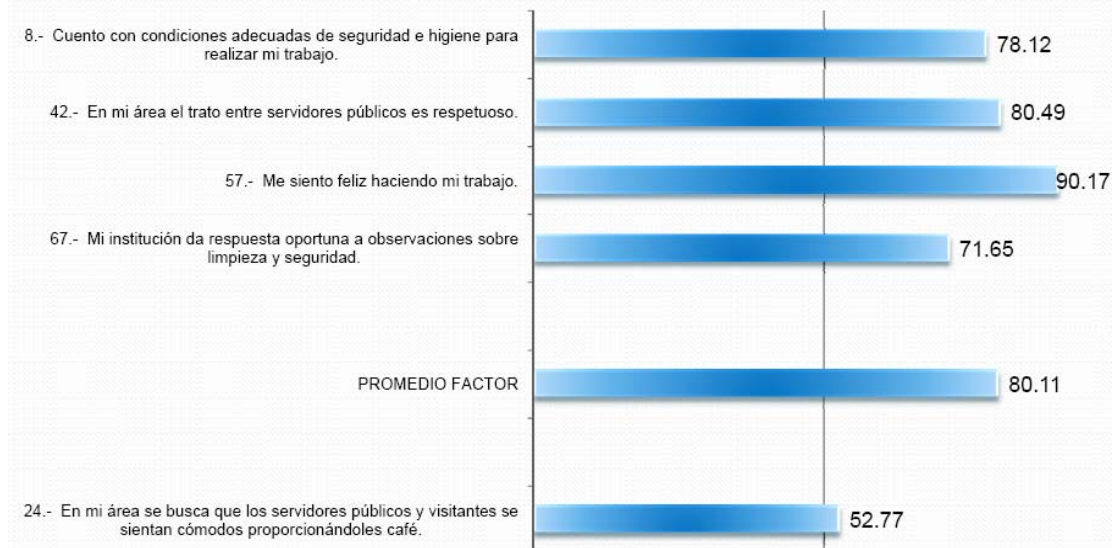
Evalúa la percepción sobre la eficacia en el suministro a los recursos para el desarrollo de su trabajo.



FACTOR 8: CALIDAD DE VIDA LABORAL

Objetivo

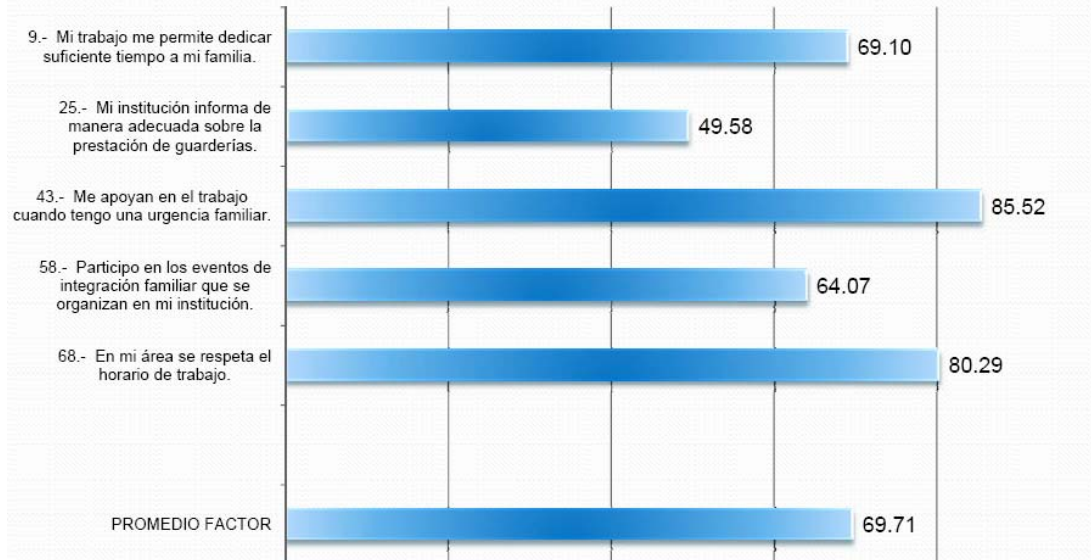
Evalúa la percepción sobre factores tales como: integración, bienestar, salud, seguridad, atención, trato digno y respetuoso.



FACTOR 9: BALANCE TRABAJO-FAMILIA

Objetivo

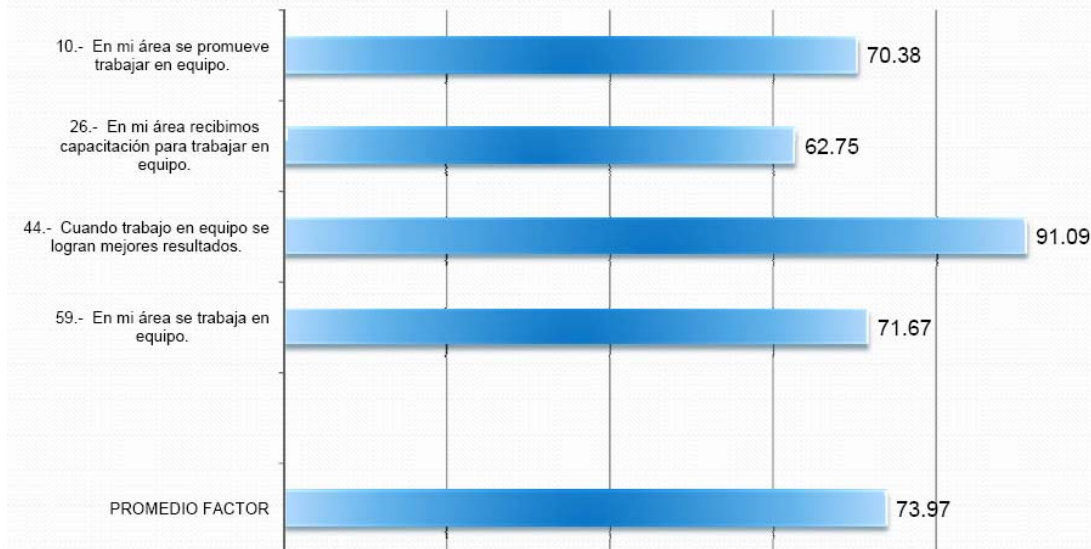
Evalúa la carga laboral y su impacto en la vida familiar.



FACTOR 10: COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

Objetivo

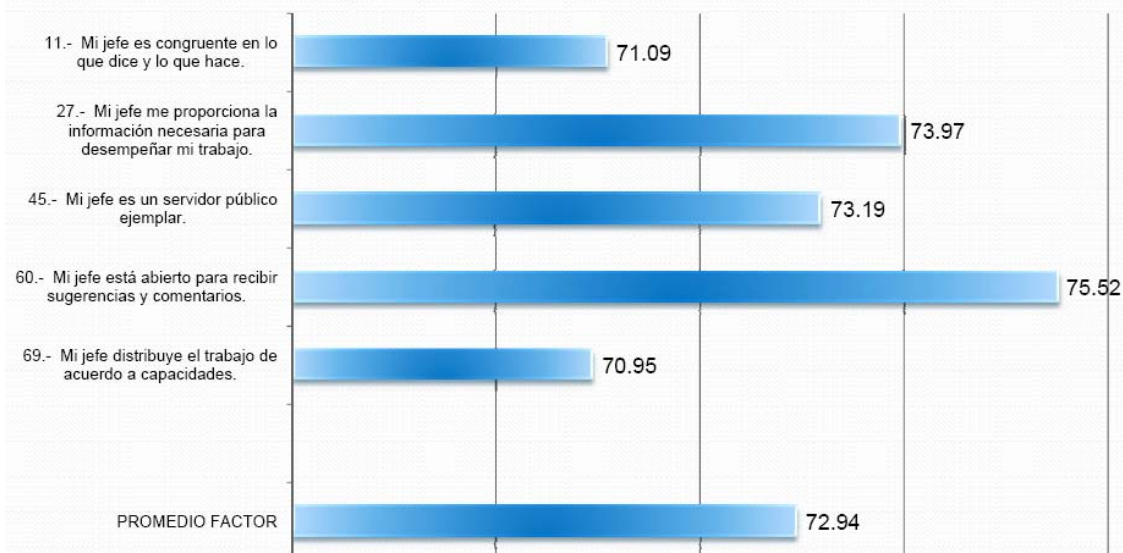
Evalúa los mecanismos que impulsan el trabajo en equipo e incrementan la participación y la responsabilidad.



FACTOR 11: LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN

Objetivo

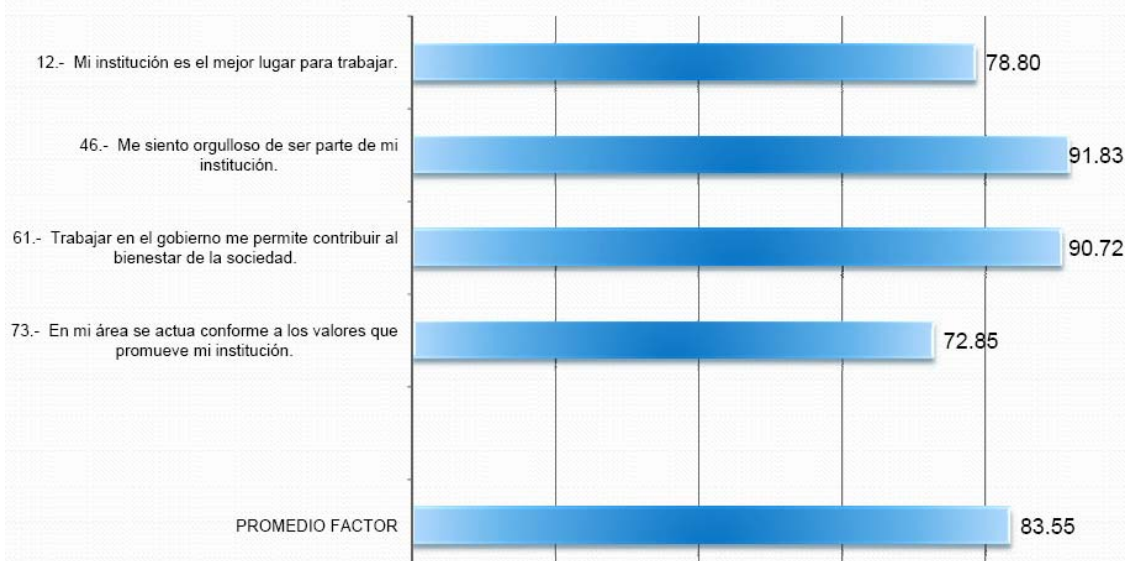
Evalúa el liderazgo del jefe, fundado en el ejemplo y la práctica, promoción de la participación y la equidad.



FACTOR 12: IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN Y VALORES

Objetivo

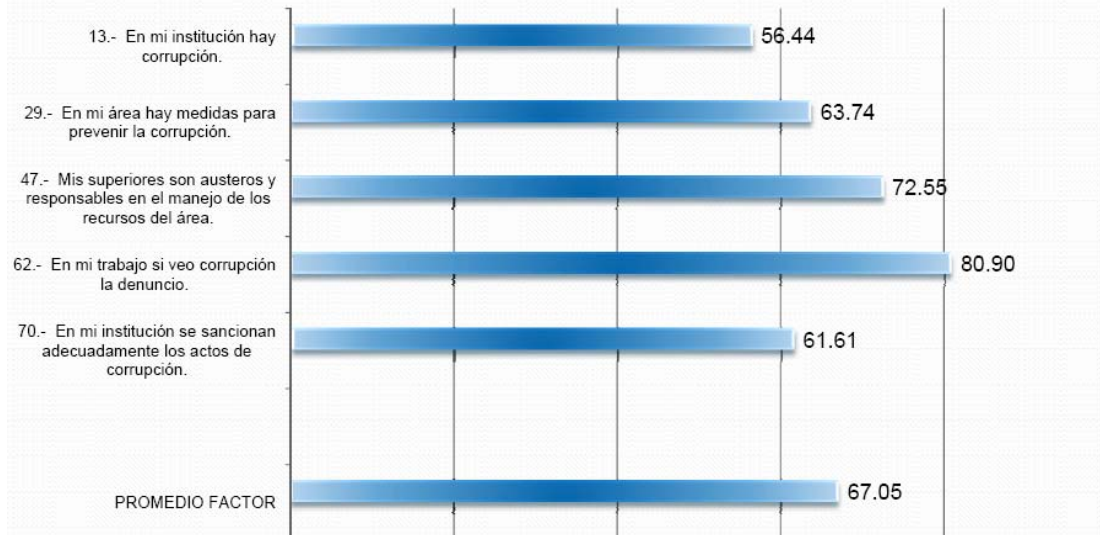
Evaluar el autoestima del servidor público, su percepción del reconocimiento social y su vivencia de los valores institucionales.



FACTOR 13: AUSTERIDAD Y COMBATE A LA CORRUPCIÓN

Objetivo

Evaluar la percepción del servidor público sobre el aprovechamiento de los recursos de la institución, la prevención y el combate a la corrupción.



FACTOR 14: ENFOQUE A RESULTADOS Y PRODUCTIVIDAD

Objetivo

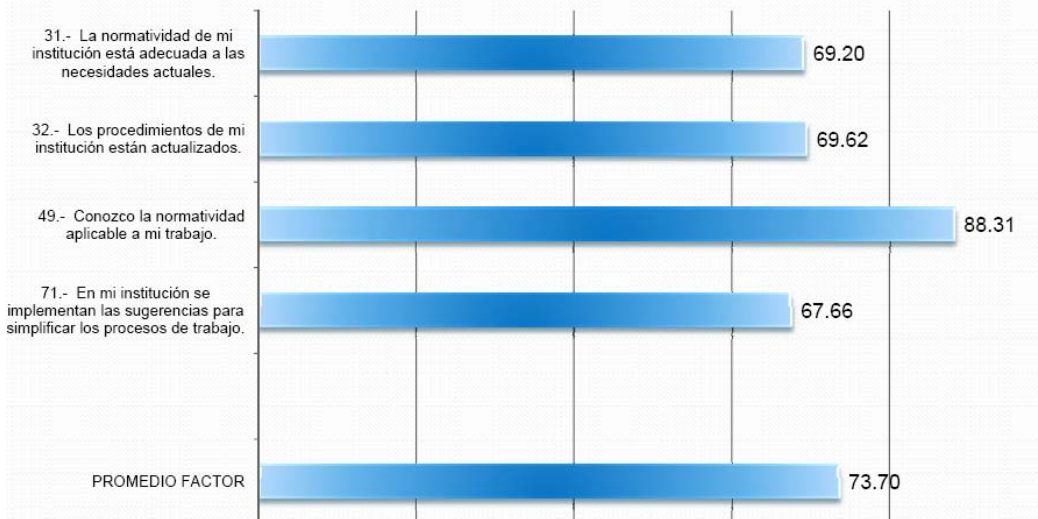
Evaluar la percepción sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales y el aprovechamiento de los recursos disponibles.



FACTOR 15: NORMATIVIDAD Y PROCESOS

Objetivo

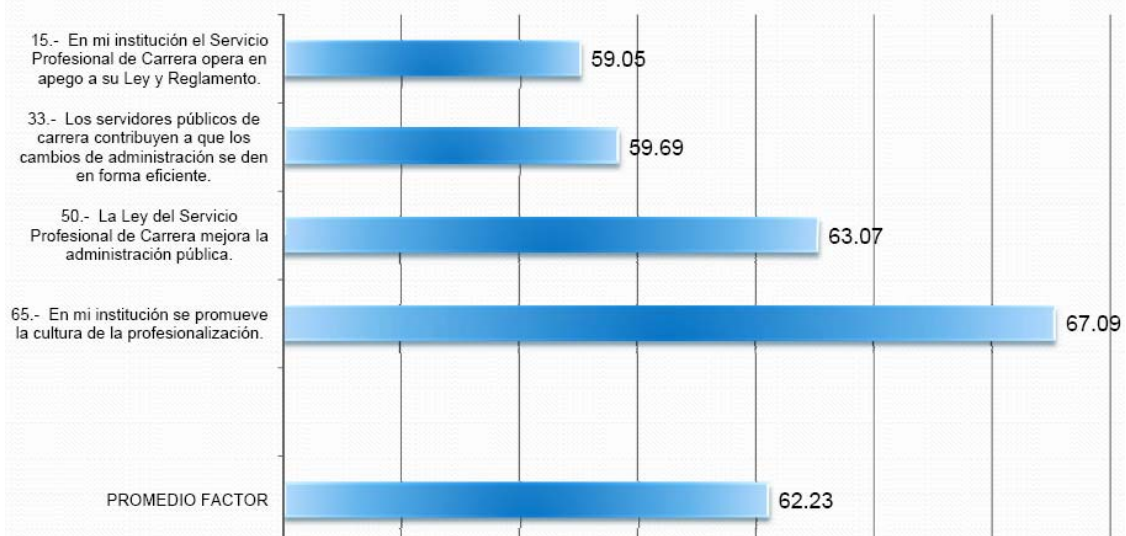
Evaluar sobre como afectan los procesos, la normatividad a la organización y desarrollo de su trabajo.



FACTOR 16: SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

Objetivo

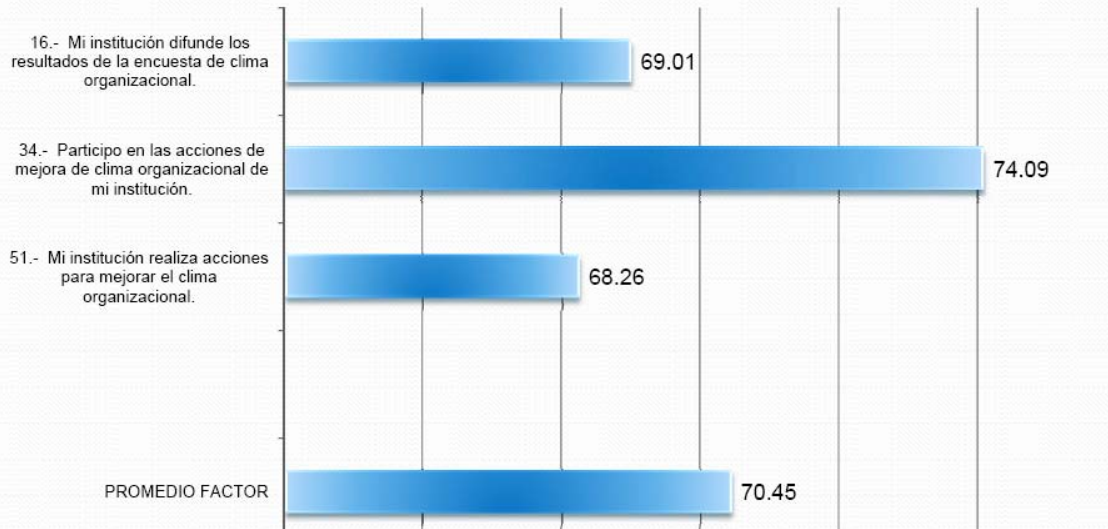
Evaluar la percepción sobre el cumplimiento del Servicio Profesional de Carrera apegado a la Ley vigente.



FACTOR 17: IMPACTO DE LA ENCUESTA EN LA INSTITUCIÓN

Objetivo

Evaluar la percepción de cómo se difunden los resultados de encuestas y promueven acciones de mejora.



RESULTADO POR FACTOR

5 MEJORES



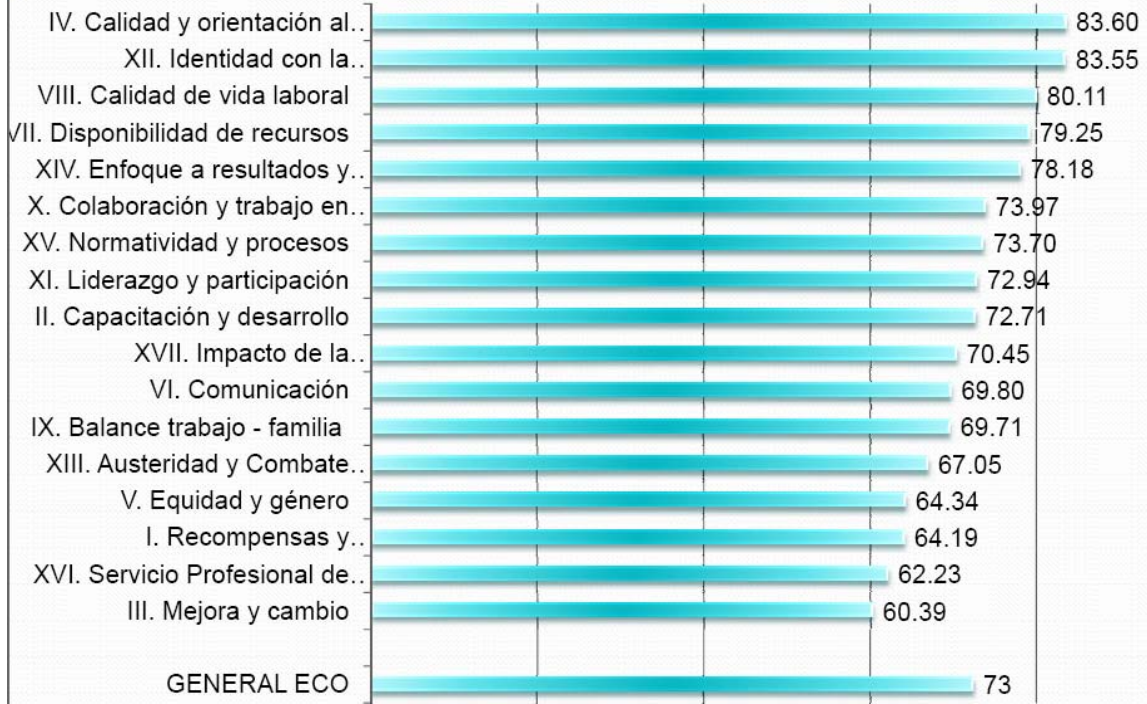
- + Calidad y Orientación al Usuario
- + Identidad con la Institución y valores
- + Calidad de vida laboral
- + Disponibilidad de Recursos
- + Enfoque a resultados y productividad

5 PEORES



- Mejora y cambio
- Servicio Profesional de Carrera
- Recompensas y Reconocimientos
- Equidad y género
- Austeridad y Combate a la Corrupción

RESULTADO GENERAL POR FACTOR



RESULTADO POR ÁREA

- OC Río Bravo
- DL Campeche
- OC Cuencas Centrales del Norte
- DL Colima
- DL Nayarit

5
MEJORES

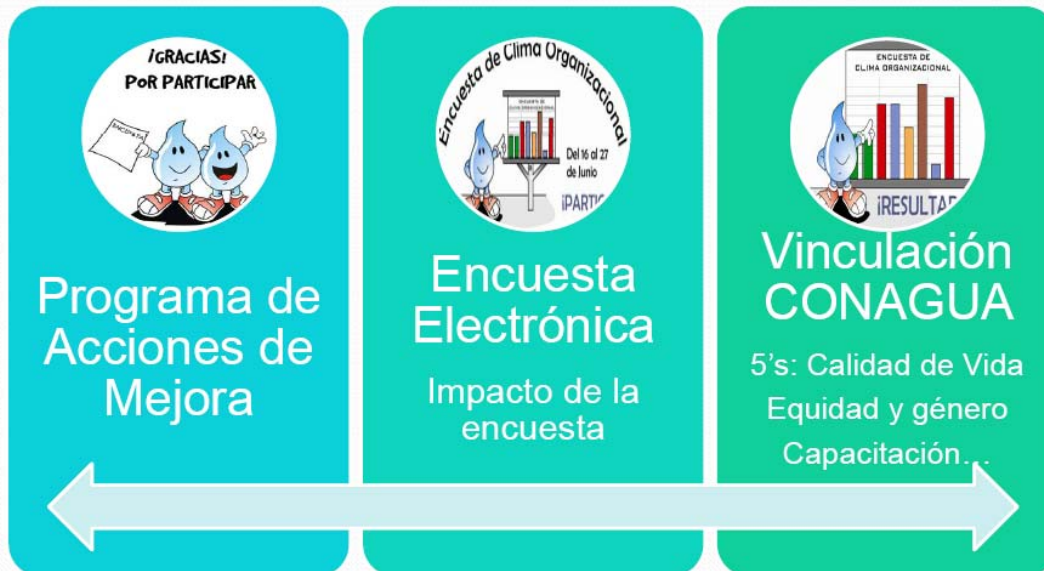


- SG Administración del Agua
- SG Agua Potable, Drenaje y Saneamiento
- OC Península de Yucatán
- DL México
- DL Tlaxcala

5
PEORES



PROGRAMA DE ACCIONES DE MEJORA 2009



PROGRAMA DE ACCIONES DE MEJORA 2009

Acción de Mejora	Factor	Calendarización
Difusión de Resultados ECO	✓ Impacto de la encuesta	Octubre
Campaña de difusión: • Posters • Trípticos • Cápsulas • Intranet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recompensas y Reconocimientos ✓ Mejora y Cambio ✓ Servicio Profesional de Carrera ✓ Equidad y Género ✓ Austeridad y Combate a la Corrupción ✓ Balance Trabajo Familia 	Publicación Mensual
Curso/Taller	✓ Equidad y Género	Marzo a Noviembre 2009

PROGRAMA DE ACCIONES DE MEJORA 2009

Acción de Mejora	Factor	Calendarización
Seguimiento a la Evaluación Impacto del Programa 5's	✓ Mejora y cambio	Vinculación Institucional - GIC
Vinculación Institucional: • Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación • Inmujeres	✓ Equidad y Género	Noviembre
Difusión a través de los diversos medios de Comunicación Interna sobre los factores de la ECO	✓ Servicio Profesional de Carrera ✓ Austeridad y combate a la Corrupción ✓ Comunicación	Mensual

CONTACTO

- Lic. Rosa A. Fernández Ayala
- Tel. (55) 51 74 40 00 ext. 2056, 4289
- rosa.fernandez@conagua.gob.mx

Anexo 3

Ubicación de Áreas en las Oficinas Centrales de la Comisión Nacional del Agua (Insurgentes Sur No. 2416, Col. Copilco, el Bajo C.P. 04340, Delegación Coyoacán, México, D.F.)

	Ala Sur	Ala Poniente
PH	<p style="text-align: center;"><u>Dirección General</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficina de la Dirección General. • Secretaría particular del Director General. • Acceso al helipuerto. 	<p style="text-align: center;"><u>Coordinación General de Atención a Emergencias y Consejos de Cuenca</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficina de la Coordinación General de Atención a Emergencias y Consejos de Cuenca. • Gerencia de Consejos de Cuenca. • Coordinación de Asesores. • Sala de juntas Nabor Carrillo
Piso 12	<p style="text-align: center;"><u>Subdirección General Jurídica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficina de la Subdirección General Jurídica. • Gerencia de lo Consultivo. • Gerencia de lo Contencioso • Gerencia de Procedimientos Administrativos. • Gerencia de Descentralización 	<p style="text-align: center;"><u>Subdirección General Jurídica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de Documentos • Salas de juntas I,II y III
Piso 11	<p style="text-align: center;"><u>Subdirección General de Administración del Agua</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficina de la Subdirección General de Administración del Agua • Gerencia de Recaudación • Gerencia de Servicios a Usuarios • Gerencia de Regulación de Transmisión de Derechos, Bancos de Agua y Control de Información • Coordinación de Proyectos Transversales, Transparencia e Innovación 	<p style="text-align: center;"><u>Coordinación General de Atención Institucional, Comunicación y Cultura del Agua</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficina de la Coordinación General de Atención Institucional, Comunicación y Cultura del Agua • Coordinación de Proyectos Transversales, Transparencia e Investigación • Videoteca • Salas de juntas I, II y III
Piso 10	<p style="text-align: center;"><u>Subdirección General de Administración del Agua</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Registro Público de Derechos de Agua REPDA 	<p style="text-align: center;"><u>Subdirección General de Administración del Agua</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Salas de juntas I, II y III

	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Calificación de Infracciones, Análisis y Evaluación • Gerencia de Inspección y Medición 	
Piso 9	<u>Subdirección General Técnica</u> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Aguas Superficiales e Ingeniería de Ríos • Gerencia de Aguas Subterráneas 	<u>Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal</u> <ul style="list-style-type: none"> • Oficina de la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal • Oficialía de Partes • Salas de juntas I, II y III
Piso 8	<u>Subdirección General Técnica</u> <ul style="list-style-type: none"> • Oficina de la Subdirección General Técnica • Gerencia del Consultivo Técnico • Oficialía de Partes • Gerencia de Ingeniería Básica y Normas Técnicas 	<u>Subdirección General Técnica</u> <ul style="list-style-type: none"> • Oficialía de Partes de la Gerencia de Ingeniería Básica y Normas Técnicas • Oficina de Proyectos de la Organización Mundial Meteorológica (OMM) en México • Salas de juntas 1 y 2
Piso 7	<u>Subdirección General de Infraestructura Hidroagrícola</u> <ul style="list-style-type: none"> • Oficina de la Subdirección General de Infraestructura Hidroagrícola 	<u>Subdirección General de Infraestructura Hidroagrícola</u> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Distritos de Riego • Gerencia de Unidades de Riego • Gerencia de Uso Eficiente del Agua y Energía Eléctrica • Salas de juntas 7-A, 7-B y 7-C
Piso 6	<u>Subdirección General Jurídica</u> <ul style="list-style-type: none"> • Sindicato 	<u>Subdirección General de Infraestructura Hidroagrícola</u> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Distritos de Temporal Tecnificado • Gerencia de Construcción de Infraestructura Hidroagrícola • Gerencia de Proyectos de Infraestructura Hidroagrícola • Salas de juntas I, II y III
Piso 5	<u>Subdirección General de Administración</u> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Recursos Financieros 	<u>Subdirección General de Administración</u> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Recursos Financieros • Salas de juntas I, II y III
Piso 4	<u>Subdirección General de Programación</u> <ul style="list-style-type: none"> • Oficina de la Subdirección General de Programación • Gerencia de Planificación Hídrica 	<u>Subdirección General de Programación</u> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Programas Federales de Agua Potable y Alcantarillado • Salas de juntas 1, 2 y 3

	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de Proyectos Transversales, Transparencia e Innovación 	
Piso 3	<u>Subdirección General de Agua Potable, Drenaje y Saneamiento</u> <ul style="list-style-type: none"> • Oficina de la Subdirección General de Agua Potable, Drenaje y Saneamiento • Gerencia de Fortalecimiento de Organismos Operadores • Gerencia de Cuencas Transfronterizas 	<u>Subdirección General de Agua Potable, Drenaje y Saneamiento</u> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Infraestructura Hidráulica Pluvial. • Gerencia de Estudios y Proyectos de Agua Potable y Redes de Alcantarillado • Gerencia de Potabilización y Tratamiento • Salas de juntas A, B y C
Piso 2	<u>Subdirección General de Administración</u> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Recursos Materiales • Terraza 	<u>Órgano Interno de Control</u> <ul style="list-style-type: none"> • Oficina del titular del Órgano Interno de Control • Titular del Área de Responsabilidades • Titular del Área de Control y Evaluación • Titular del Área de Auditoría • Sala de Audiencias • Sala de Juntas
Piso 1	<u>Subdirección General de Administración</u> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Personal 	<u>Subdirección General de Administración</u> <ul style="list-style-type: none"> • Oficina de la Subdirección General de Administración • Gerencia de Recursos Materiales • Gerencia de Atención a Organismos Fiscalizadores • Gerencia de Innovación y Calidad • Coordinación de Asesores • Aulas de Capacitación I, II, III y IV • Salas de juntas I, II y III
PB	<ul style="list-style-type: none"> • Centro Integral de Servicios CIS Consulta pública al REPDA • Cuarto de Control • Auditorio • Sistema Integral Financiero SIF • Biblioteca y Mapoteca de Aguas Subterráneas • Administración de documentos • Sanciones • Agencia de viajes 	<u>Subdirección General de Administración</u> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Informática y Telecomunicaciones • Centro de Atención a la Sociedad CAS Módulo de Acceso a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública IFAI • Salas de Licitación A, B, y C • Servicio médico • Pagaduría • Módulo de Servicio Social • Exposición permanente

	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Consulta Jurídica • Sucursal bancaria Scotiabank • SITE de Servidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso al estacionamiento • Cajeros automáticos • Teléfonos públicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción • Directorio General 	

Anexo 4

Resultados de la encuesta de detección de necesidades de comunicación interna - marzo 2008.



Subdirección General de Administración

Resultados de la encuesta de detección de necesidades de comunicación interna

Marzo 2008



Resultados de la encuesta de detección de necesidades de comunicación interna

Descripción:

La encuesta que se lanzó a nivel nacional, consta de 16 preguntas. Las primeras 5 son sobre datos generales del participante. Ocho más son de respuestas múltiples, y las últimas 3 son preguntas abiertas.

La invitación se hizo a través del boletín Conagua informa, y por sus características de captura en línea, se considera que el universo de participantes son los usuarios del correo electrónico de la Conagua (8 mil servidores públicos).

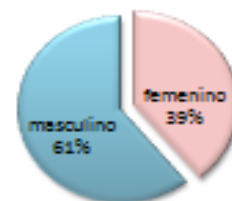
La participación fue de 920 servidores públicos, lo que representa un 11.5%, porcentaje que se considera representativo.

Se describen a continuación los resultados que arroja dicha encuesta:

Datos generales:

- La gráfica 1 refleja la proporción entre hombres y mujeres en la Conagua.

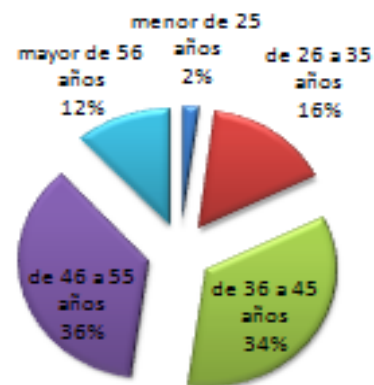
Gráfico 1. sexo



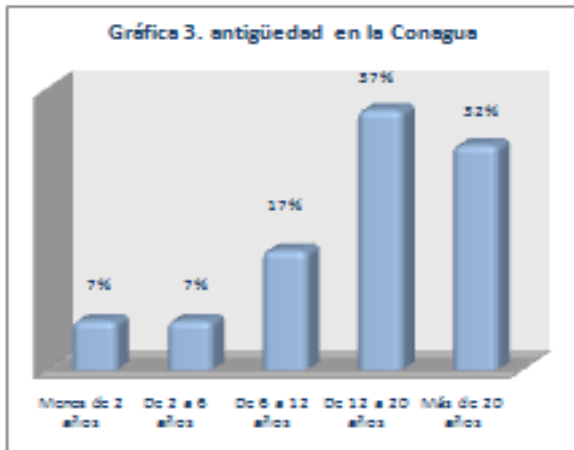
Datos generales:

• La gráfica 2 indica que el 70% de la población tiene más de 36 años de edad, y que el 36% tiene más de 46 años de edad.

Gráfico 2. edad



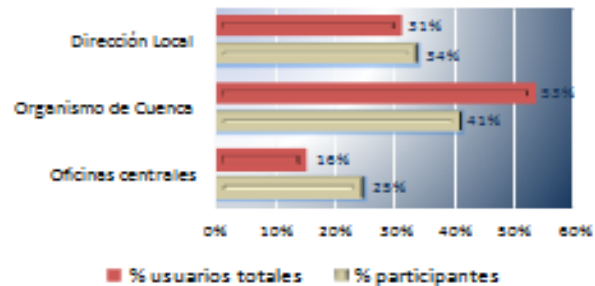
• Asimismo, la gráfica 3 indica que el 69% de la población tiene más de 12 años de antigüedad en la Conagua, y que el 32% tiene más de 20 de antigüedad. Esto sugeriría que los servidores públicos de esta institución tienen experiencia en el sector.



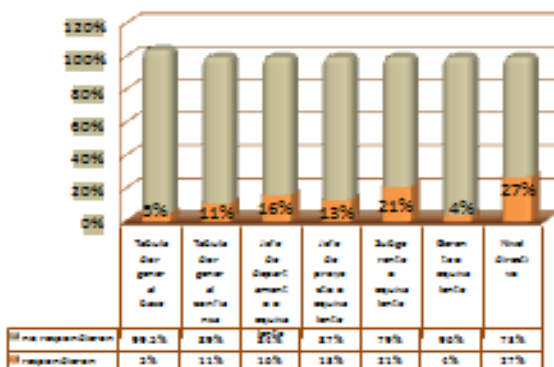
Datos generales:

• En cuanto al lugar de adscripción, se nota una mayor participación de oficinas centrales, según el número de usuarios del correo electrónico, en relación a los que respondieron la encuesta. En segundo lugar están las Direcciones Locales, y por último las Direcciones Generales de Organismos de Cuenca.

Gráfica 4. participación por lugar de adscripción



Gráfica 5. participación por nivel de puestos



• La gráfica 5 representa el número de servidores públicos que respondieron la encuesta en relación con el número de plazas en cada nivel. Es decir, que el 27% del total de los servidores públicos con nivel directivo de ese nivel (4 de 15) participaron en la encuesta.

• En este sentido se observa que los servidores públicos con nivel Gerente participaron poco en la encuesta, al igual que el personal de nivel tabulador general de base.

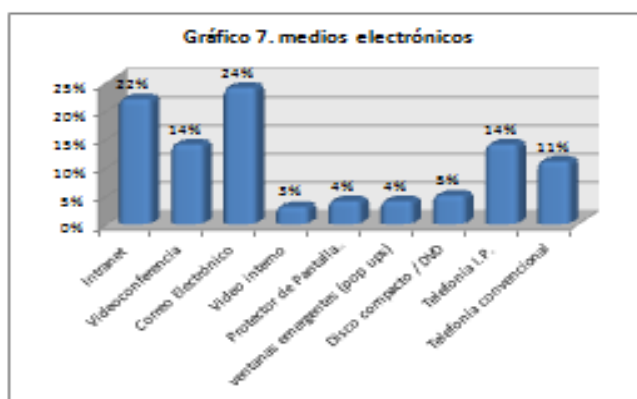
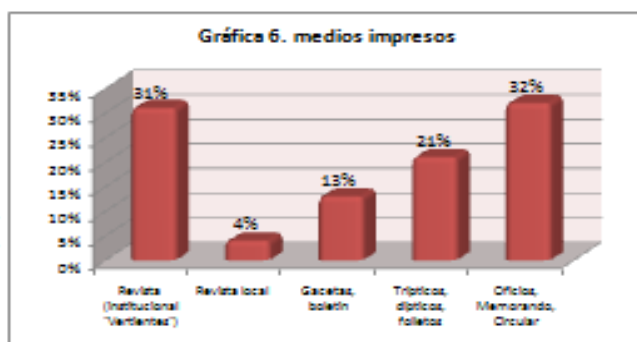
• El mayor porcentaje de participación se observa en el nivel subgerente y el nivel directivo, seguido del nivel jefe de departamento y jefe de proyecto.

De los medios de comunicación considerados más útiles, tenemos:

- Los medios impresos más votados como útiles fueron los documentos oficiales (memorando, oficios) y la revista institucional Vertientes fueron.

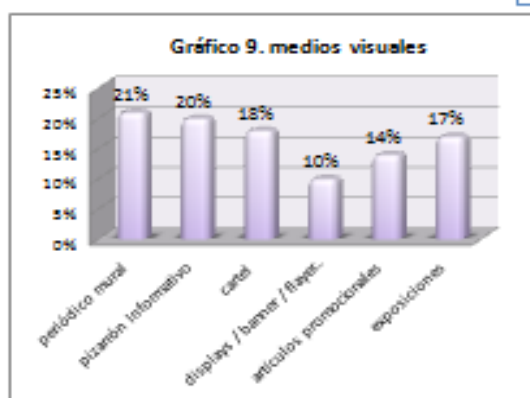
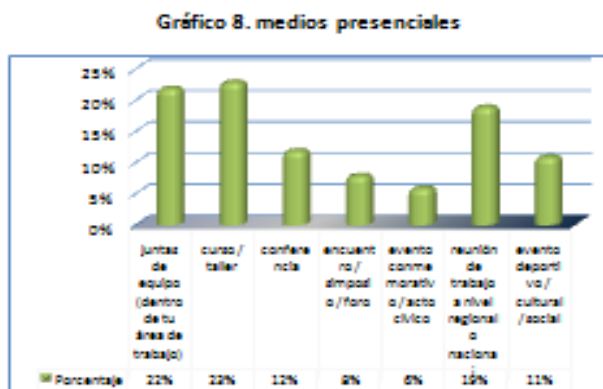
- En cuanto a los medios electrónicos, se observa un alto porcentaje de votación en el correo electrónico y la intranet (46%).

- Asimismo se observa que la telefonía I.P. es considerada más útil que el teléfono convencional, por lo cual se podría aprovechar esta percepción para reforzar la instalación y uso de esa telefonía I.P., para generar ahorro en este servicio.



Medios de comunicación considerados más útiles.

- Los medios presenciales considerados más útiles son los cursos taller y las reuniones dentro de su área de trabajo, seguido de las reuniones a nivel regional o nacional. La menor importancia la dan a los eventos cívicos y a los foros.



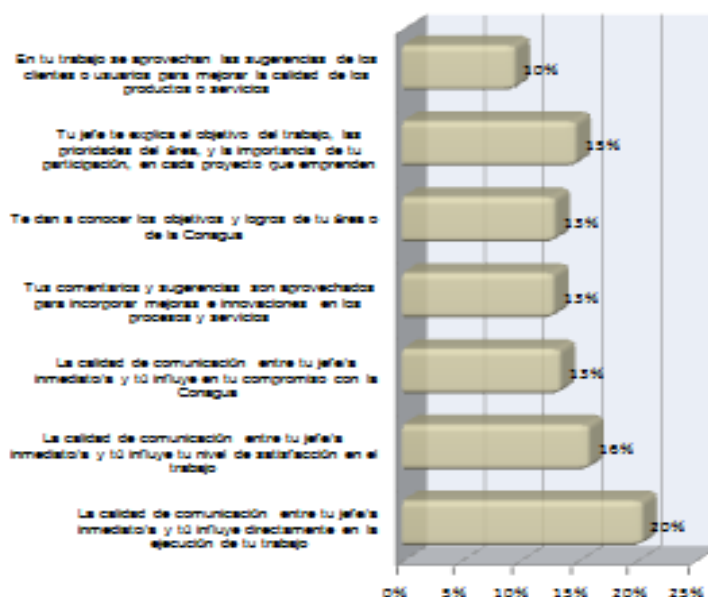
- En la gráfica 8 cabe destacar la poca importancia que le dan a la utilidad de los banners (flyers), y de los artículos promocionales.

Percepción de la comunicación interna:

- En esta gráfica es importante destacar que el 49% considera que la calidad de comunicación entre jefe y subordinado influye tanto en la ejecución del trabajo como en la satisfacción del mismo, y en el compromiso con la Conagua. Esto refuerza la necesidad de cuidar ese tipo de comunicación en todas unidades administrativas.

- Otra dato que destaca es la baja percepción sobre aprovechamiento del área, de las sugerencias de los clientes o usuarios para mejorar la calidad de los productos o servicios.

Gráfico 10. percepción comunicación interna



- En esta gráfica muestra que la comunicación entre subordinado y jefe es principalmente cara a cara y mínimamente se da tal comunicación por escrito (memorando, atentas notas, informes, etc.).

- La gráfica 12 sugiere que los trabajadores no tienen la información suficiente sobre las prestaciones a que pueden acceder, ni de las oportunidades de progresar (estos resultados se refuerzan con la última gráfica, en la que los encuestados solicitan mayor información sobre estos temas).

Gráfico 11. formas de comunicación con su jefe inmediato

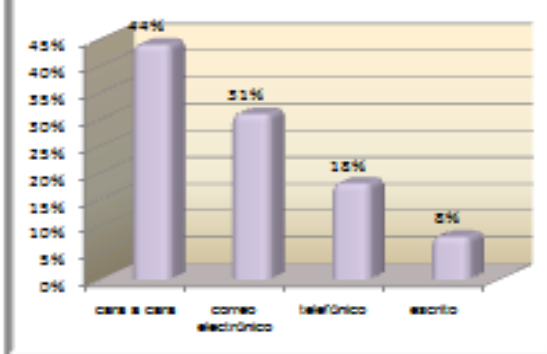


Gráfico 12. información para el desarrollo personal

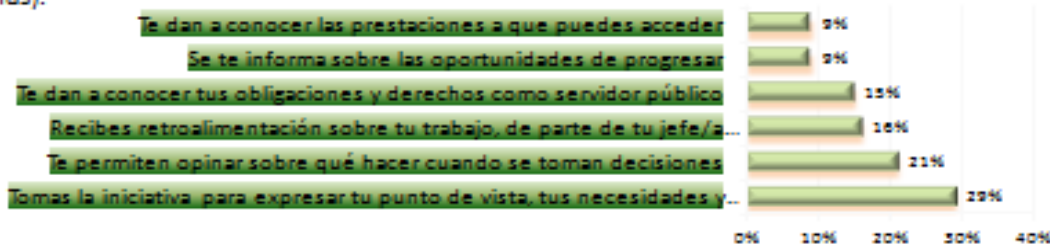
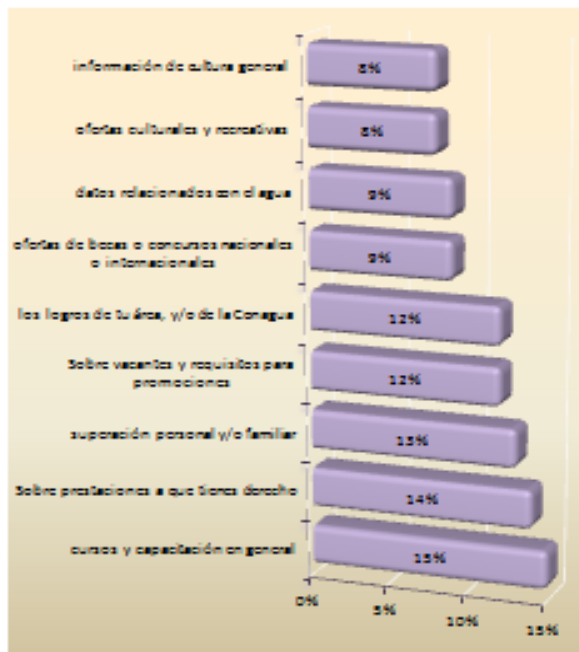


Gráfico 13. Tipo de información que les gustaría recibir



• Esta pregunta y la siguiente intentan captar el tipo de información que mayor interés tienen de recibir los trabajadores de la Conagua.

• El gráfico 13 refleja las preferencias de las opciones cerradas que se les ofrecieron. El gráfico 14 muestra la clasificación de las respuestas abiertas sobre la pregunta "¿qué otra información, además de la anterior, te gustaría que se te hiciera llegar?".

• Destaca en la gráfica 13 el interés de recibir información sobre prestaciones a que tienen derecho, e información sobre superación personal y familiar; en segundo lugar solicitan información sobre los logros de la Conagua y sobre las vacantes y requisitos para obtener promociones o ascensos.

• En la gráfica 14, se vuelven a mencionar como primer punto de interés: logros de la Conagua (con 21%); prestaciones, reformas a la Ley del Isste (16%); y vacantes y servicio profesional de carrera (11%).

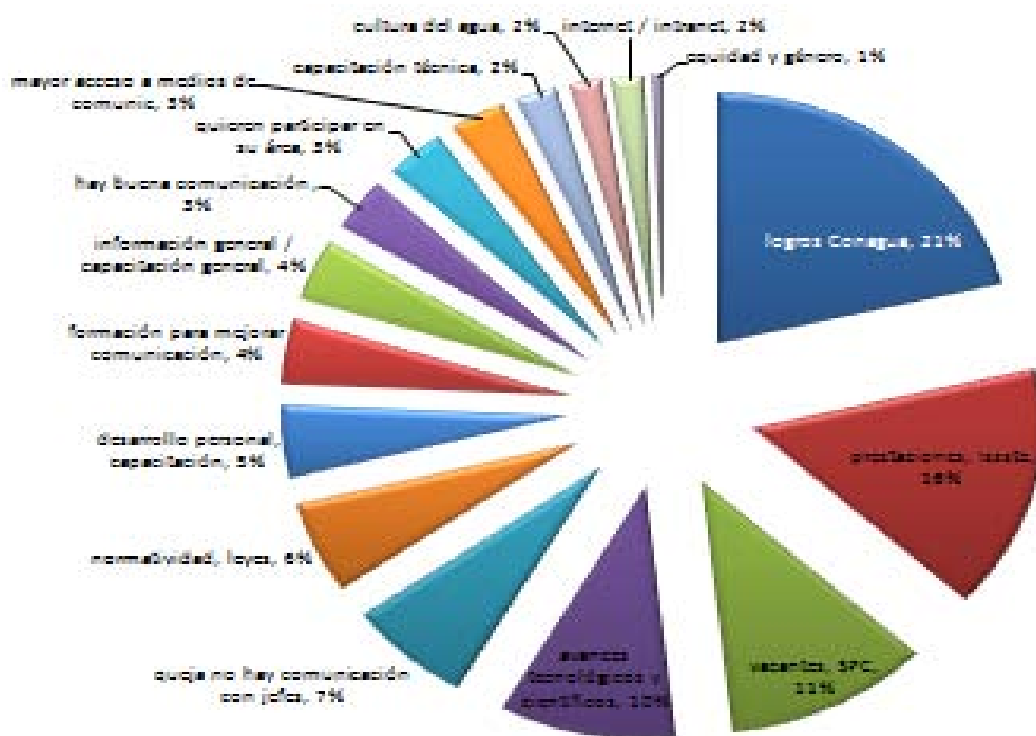


Gráfico 14. resultados de la pregunta abierta "¿qué otra información te gustaría que se te hiciera llegar?"



CONCLUSIONES

- Se debe reforzar la comunicación directa entre los jefes y sus subordinados, e implantar acciones para mejorar la misma.
- Hace falta difundir más los logros, metas, objetivos de la Conagua; casos de éxito en otras unidades administrativas; eventos en los que participa la Conagua con otros organismos; acciones de mejora; encuestas de satisfacción de los usuarios, etc.
- Solicitan mayor información sobre las prestaciones, derechos, obligaciones, implicaciones por la reformas de la ley del ISSSTE, programas culturales, de salud y capacitación para mejorar la administración de su salario.
- Se requiere mayor difusión sobre las vacantes, el Sistema del Servicio Profesional de Carrera, y las oportunidades para cambio y promociones de puesto.
- Solicitan acceso a información técnica para el desempeño de sus funciones, así como para mantenerse

Anexo 5


Implantación de la herramienta 5S's – Kaisen en mejora continua.

El movimiento de las 5S's es una concepción ligada a la Calidad Total que se originó en Japón a mediados del Siglo XX y que está incluida dentro de lo que se conoce como Mejora Continua o Gemba Kaizen.

Las 5s's se refieren a la creación y mantenimiento de áreas de trabajo más limpias, organizadas y seguras, es decir, se trata de imprimir mayor Calidad de Vida en el y al trabajo.

A lo largo de los años se ha dado la necesidad de crear entornos dentro de las organizaciones, que permitan maximizar los recursos, el tiempo y la productividad del personal; con este fin se crea el sistema 5S's, que debe su nombre a sus siglas en japonés. Este sistema ha sido probado por miles de compañías e instituciones en el mundo con extraordinarios resultados.

A partir de la instrumentación de las 5S's en las organizaciones, se puede implantar con mucha mayor facilidad y consecuentemente con éxito, otros sistemas de calidad modernos, sobre todo aquellos relacionados con normas internacionales o premios de calidad.

Calidad de Vida 	Equilibrio en cada área del desarrollo personal	Individual		Físico
				Emocional
				Mental
		Grupal	Convivencia del Individuo	Familiar
				Pareja
				Laboral
				Social

Beneficios de las 5S's:













- Seiri / Clasificar o seleccionar: Se abren espacios, se eliminan artículos innecesarios, se aprovechan materiales de reuso y se mantiene sólo lo necesario para efectuar mejor el trabajo.
- Seiton / Organizar u ordenar: Al tener cada cosa en su lugar se elimina el tiempo de búsqueda de la información, de los objetos o de los materiales específicos, se mantienen en orden las áreas de trabajo contando sólo con lo suficiente.
- Seiso / Limpiar: Se identifica el tipo de limpieza que una persona puede aplicar en su área de trabajo y se fomenta la imagen de limpieza en la organización.
- Seiketsu / Estandarizar: Se establecen procedimientos por escrito; se facilita la identificación de documentos, la distribución general de las áreas y se aprovecha la señalización para orientar a los clientes internos y externos.
- Shitsuke / Autodisciplina: Se logra crear disciplina y hábitos para mantener lo que se ha logrado, prevalece el respeto por el espacio de trabajo de cada persona, compromiso y persistencia en el logro de los objetivos.

Fuente:

Programa de Mejora Institucional (PMI) de la Gerencia de Innovación y Calidad de la Subdirección General de Administración, a cargo del Lic. Manuel Díaz Lavín, Jefe de Proyecto de Innovación. CONAGUA. México, D.F., junio de 2008.

Anexo 6

Propuesta para los tableros informativos

           	
Comunicación Interna	
	Somos CONAGUA (Espacio destinado para publicar los más destacados de la actuación de la CONAGUA)

Anexo 7

Propuesta de un cronograma de trabajo para el Sistema de Comunicación Interna

TEMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE (S)
Primera campaña "¿Estás ahí?... ¡Comunícate!"		
Propuesta	Revisión	
Presentación de la campaña	Presentación de la campaña al titular del Sindicato	
	Presentación de la campaña al Directorado, Gerentes, Directores Generales de Organismos de Cuenca y Directores Locales	
	Presentación en Intranet y ventanas emergentes	
Videoconferencia (Mensaje de inicio del Año Nuevo y lanzamiento de campañas)	Establecimiento de fecha y hora (se propone que sea el 12 de enero de 2008)	Act. Eduardo Vallejos
	Definición del auditorio	Ing. José Luis Luege Act. Eduardo Vallejos
	Soporte técnico	Lic. Ismael Cabrera Act. Eduardo Vallejos
	Invitación a las personas a las que está dirigida la videoconferencia	Lic. Raúl Vázquez Mtra. Ma.Carmen Treviño
	Revisión de las líneas discursivas para poner lo del lanzamiento de campaña, taller, tableros y formas de retroalimentación	Dr. Guillermo Velasco MAP. Humberto Salazar Dra. Celia Martínez
	Definir asistentes a la videoconferencia y material a llevar (por parte de la SGA)	Act. Eduardo Vallejos
Material de difusión para la primera campaña	Diseño del tríptico y del cartel	Dr. Guillermo Velasco
	Impresión del tríptico, del cartel, y envío a foráneas	Mtra. Ma.Carmen Treviño
	Diseño de flyers y puesta de estructura	Dra. Celia Martínez
	Difusión por medios electrónicos (intranet)	Dra. Celia Martínez

	Creación de una cuenta de correo electrónico exclusivo para comunicación interna.	
	Crear un espacio en el buzón "Contáctanos" de Intranet, ahora llamado "Comunicación Interna (tentativamente), para recibir mensajes de comunicación interna.	
	Encuesta en intranet en Febrero de 2009	
2a, 3a y 4a campaña	Guía para lanzamiento de campañas	Dr. Guillermo Velasco
Segunda campaña "Somos CONAGUA"		
Propuesta	Revisión	
Seguimiento	Revisar si las unidades administrativas han adoptado lo planteado en la primera campaña y el trabajo de cada enlace.	
	Elaborar un diagnóstico que ayude a evaluar la participación de los enlaces y dar seguimiento de las tareas establecidas.	
	Colocar en los tableros "Comunicación Interna" mensajes significativos de respuesta a la primera campaña, recibidos en Intranet u otros medios.	
Presentación de la campaña	Presentación de la campaña al titular del Sindicato	
	Presentación de la campaña al Directorado, Gerentes, Directores Generales de Organismos de Cuenca y Directores Locales	
	Presentación en Intranet y ventanas emergentes	
	Entregar documento con el contenido Segunda Campaña a Gerentes y Subgerentes de oficinas centrales, a Directores Generales de Organismos de Cuenca y Directores Locales, con carta personalizada firmada por el Director General y el Subdirector de Administración.	

	Comentar la Campaña brevemente en las reuniones de trabajo de Subdirecciones, Coordinaciones, Gerencias y Subgerencias. Las opiniones y sugerencias que surjan serán canalizadas al Grupo de Trabajo de Comunicación Interna.	
Mensaje del Director General por videoconferencia	Establecimiento de fecha y hora	
	Definición del auditorio	
	Soporte técnico	
	Invitación a las personas a las que está dirigida la videoconferencia	
	Revisión de las líneas discursivas para poner lo del lanzamiento de campaña, mensaje de aliento y participación y formas de retroalimentación.	
	Definir asistentes a la videoconferencia y material a llevar (por parte de la SGA)	
Material de difusión para la segunda campaña	Elaboración del boletín "Somos CONAGUA", a difundirse por la intranet	
	Publicación del primer boletín semanal	
	Diseño de flyers y puesta de estructura	
	Difusión de trabajos realizados en la CONAGUA por medio de la pantalla de plasma	
	Colocar la foto del Director General, con algunas frases de su discurso en el lanzamiento de la segunda campaña, en tableros e Intranet.	
	Cartel de la Segunda Campaña.	
	Postales con mensajes del porqué de la campaña, resaltando el compromiso de todos por cuidar el agua haciendo nuestro trabajo en CONAGUA.	
	Pantalla de plasma del lobby presentará la imagen de la campaña y video que muestre acciones concretas de esta.	

	Revista Vertientes: Entrevista a Director General / Entrevistas a varios empleados que tengan una antigüedad de trabajo en la CONAGUA, sustraer datos como por qué la CONAGUA, por qué sigue en la CONAGUA, cuál es su mejor experiencia de trabajo en la CONAGUA, etc.	
	Blocks de notas con la impresión del logo e imagen de la Campaña y los dos lemas: "Juntos cuidamos el agua"... "Somos CONAGUA".	
Dar a conocer con claridad la Misión, Visión, Objetivos, Metas y Nuevos Planes de la institución.	Actualización de la página de Internet.	
	Promocionales con la misión-visión como la pluma con el pergamino, el cubo, una piramide para el escritorio.	
Evaluación	Mini encuestas, en las entradas de los edificios en el interior o diferentes pisos de oficinas centrales, OC y DL con pocas preguntas sobre cada medio. Se propone que depositen la encuesta en los buzones y/o envíen respuesta por Intranet.	
	Presentación del contador de visitas a intranet y las secciones más visitadas-conclusiones.	
	Test ¿Conoces CONAGUA? ¿Tú que haces en CONAGUA? Presentada en Intranet.	
Otros	Solicitud formal a los Subdirectores y Coordinadores de ser proveedores de información para la Segunda Campaña.	
	Hablar con el responsable de los buzones del Órgano Interno de Control para que dichos medios puedan usarse para comunicación interna.	
Tercera campaña "La Comunicación Interna es como el agua"		
Propuesta	Revisión	
Seguimiento	Revisar si las unidades administrativas han adoptado lo planteado en la primera y segunda campañas.	

	Evaluar el trabajo de los enlaces de CI de las áreas y dar seguimiento al diagnóstico.	
	Colocar en los tableros "Comunicación Interna" mensajes significativos de respuesta a la segunda campaña, recibidos en Intranet u otros medios.	
Material de difusión para la tercera campaña	Flyers con una analogía del ciclo del agua y el diagrama de comunicación.	
	Boletín Somos CONAGUA: Qué es la Com. Interna / Importancia / Quienes conforman la CI /Resumen del diagnóstico trabajado con los enlaces.	
	Al inicio de las juntas se debe preparar un video o presentación en .ppt, en donde se explique el ciclo del agua (brota, se canaliza, se bombea, se aprovecha, se limpia y se trata) para lograr la analogía del agua con la comunicación.	
	Correo CONAGUA informa: Se informará de las actividades que realiza el grupo de trabajo de CI, pidiendo la cooperación de las áreas.	
	Revista vertientes: Art. Sobre comunicación efectiva.	
	Conferencias: Con profesionales de la Comunicación para que den una explicación profunda acerca de la importancia, para sensibilizar a todo el personal.	
	Banners: Tendrá una imagen del agua correr y sólo dirá el lema "La comunicación es como el agua".	
	Intranet: Ventana emergente con la imagen de la campaña para reforzar el por qué de la misma y las acciones para posicionar el mensaje e influir.	
	Proporcionar un CD interactivo que contenga la información de lo que es la comunicación efectiva y su importancia.	
Postales.		

Presentación de la campaña	Presentación de la campaña al titular del Sindicato	
	Presentación de la campaña a Subdirectores, Directores Generales de Organismos de Cuenca y Directores Locales a través de sus enlaces.	
	Entregar documento con el contenido tercera Campaña a Gerentes y Subgerentes de Oficinas Centrales, a Directores Generales de Organismos de Cuenca y Directores Locales, con carta personalizada firmada por el Director General y el Subdirector General de Administración.	
	Videoconferencia y/o mensaje del Director General en la revista Vertientes sobre la importancia de la comunicación interna y de la participación de todos los trabajadores en el proceso.	
	Junta de directivos: Se realizará una junta con la asistencia de cada uno de los directivos por área con su equipo de trabajo, para informar lo que es la Comunicación interna y lo que se puede lograr a través de ella, presentar brevemente el Sistema de Comunicación Interna.	
	Juntas cascada: De ahí se generará las juntas por área en forma de cascada para bajar la información de abajo hacia arriba, acerca de la potencialidad de la Comunicación.	
Evaluación	Mini encuestas en las entradas de los edificios, en el interior y en los diferentes pisos de Oficinas Centrales, OC y DL con pocas preguntas sobre cada medio. Se propone que depositen la encuesta en los buzones y/o envíen respuesta por Intranet.	
Cuarta campaña "Comunicar y Fortalecer Valores da Calidad de Vida"		
Propuesta	Revisión	

Seguimiento	Revisar si las unidades administrativas han adoptado lo planteado en la primera, segunda y tercera campaña.	
	Evaluar el trabajo de los enlaces de CI de las áreas y dar seguimiento al diagnóstico.	
	Colocar en los tableros "Comunicación Interna" mensajes significativos de respuesta a la segunda campaña, recibidos en Intranet u otros medios.	
Material de difusión para la cuarta campaña	Postales con valores cívicos.	
	Carteles y flyers con valores y los códigos de ética y conducta.	
	En el evento familiar obsequiar un detalle que se conserve en la casa con el nombre y logo de la institución (ej. reloj de pared).	
	Resaltar en los tableros las convocatorias con cartelería muy atractiva a los eventos.	
	Tripticos: Colocar la convocatoria a los eventos con su ticket de inscripción para cada actividad y llevarla a recursos humanos. (a la misma persona que lleva lo del cine y promociones - Colaboración de Ma. Carmen Treviño).	Mtra. Ma.Carmen Treviño
	Correo electrónico: Se informarán las actividades de integración.	
	Intranet: Convocatoria para la participación en las actividades que da la CONAGUA para formar parte de la familia CONAGUA.	
	Wallpapers con las obras más importantes que se han logrado en la CONAGUA sobre las actividades culturales y deportivas.	
	Presencia de los ganadores de las actividades deportivas JUEGOS NACIONALES (SINDICALIZADOS).	
Presentación de la campaña	Presentación de la campaña al titular del Sindicato.	Celia Martínez Aguilar Humberto Salazar Valdés Director General

	Entregar documento con el contenido de la campaña a Gerentes y Subgerentes de Oficinas Centrales, a Directores Generales de Organismos de Cuenca y Directores Locales, con carta personalizada firmada por el Director General y el Subdirector General de Administración.	Guillermo Velazco Arzac Celia Martinez Aguilar
Actividades de los trabajadores con sus compañeros y con sus familias	Evento "Familia CONAGUA" en la que se inviten a los familiares de los trabajadores para que asistan a una exposición sobre lo que hace la CONAGUA (aquí la participación del área de Cultura del Agua y del área de Capacitación son fundamentales).	Mtra. Ma.Carmen Treviño
	Mensaje y presencia del Director General. Algún evento institucional.	Director General
	Diversas actividades que se celebrarán una vez al mes de preferencia en sábado, donde el personal de la CONAGUA se sienta involucrado con los trabajadores que se encuentran en diferentes áreas sin importar el nivel jerárquico, incluso para lograr la cercanía con el Directorado y el líder sindical, es importante la participación de ambos, al menos en la inauguración de cada evento, con esta acción en la percepción del individuo se crea un sentido de igualdad y de pertenencia.	Mtra. Ma.Carmen Treviño
	Baile	Mtra. Ma.Carmen Treviño
	Torneos de Ajedrez y Dominó	Mtra. Ma.Carmen Treviño
	Boliche	Mtra. Ma.Carmen Treviño
	Futbol	Mtra. Ma.Carmen Treviño
	Teatro (Pastorela/Diciembre)	Mtra. Ma.Carmen Treviño
	Tour de las familias a las oficinas (en vacaciones).	Dirección General Servicio Social
	Día de venir al trabajo con un familiar.	Mtra. Ma.Carmen Treviño

Evaluación	Mini encuestas en las entradas de los edificios, en el interior y en los diferentes pisos de Oficinas Centrales, OC y DL con pocas preguntas sobre cada medio. Se propone que depositen la encuesta en los buzones y/o envíen respuesta por Intranet.	
	Evaluaciones de los eventos / asistencia y comentarios hechos al respecto por intranet y buzones.	Mtra. Ma.Carmen Treviño
	Encuesta de satisfacción laboral - familiar.	Rosa Fernández
	Revista Vertientes: Resultados de las actividades de integración de la CONAGUA y los logros del personal.	Joaquín Jaubert
Red de Comunicación Interna		
Nombramiento de enlaces	Identificar los datos de enlaces	Lic. Gerardo Madrid
	Invitarlos al taller / confirmación	Mtra. Ma.Carmen Treviño
	Reservación de lugar	Mtra. Ma.Carmen Treviño
	Impartición del taller	Dr. Guillermo Velasco
	Invitación a los representantes de la Red a la reunión del 10 de diciembre	Lic. Gerardo Madrid
Cambios en Medios de Comunicación		
Formación del buzón específico para Comunicación Interna	Incluir en la intranet el buzón para C.I.	Act. Eduardo Vallejos MAP. Humberto Salazar Ing. Lorena Butrón
	Elaboración del proceso para análisis de información	Mtra. Ma.Carmen Treviño
	Definición del proceso para difusión de respuestas	Act. Eduardo Vallejos
Tableros y pizarrones	Diseño de "encabezados" y políticas a comunicar sobre el uso de tableros y pizarrones	Mtra. Ma.Carmen Treviño
	Difusión de estas políticas	Act. Eduardo Vallejos MAP. Humberto Salazar
	Producción de letreros para pizarrones	Mtra. Ma.Carmen Treviño
	Puesta en marcha y envío a foráneos	Mtra. Ma.Carmen Treviño

Boletín "Somos CONAGUA"	Autorización por parte del Director General	Ing. José Luis Luege Ing. Raúl A. Navarro Act. Eduardo Vallejos
	Designación del responsable	Ing. José Luis Luege
	Establecimiento del proceso de manejo de la información (formación e impresión del Boletín)	Lic. Raúl Vázquez
	Establecimiento del proceso de difusión del Boletín)	Act. Eduardo Vallejos MAP. Humberto Salazar Lic. Ismael Cabrera Dr. Guillermo Velasco
Red de Comunicación Interna		
Número especial en Revista Vertientes sobre Comunicación Interna	Autorización por parte del Subdirector General de Administración y de la Coordinadora General de Comunicación Social	Ing. Raúl A. Navarro Act. Eduardo Vallejos MAP. Humberto Salazar
	Contenido	Dr. Guillermo Velasco Act. Eduardo Vallejos MAP. Humberto Salazar Dra. Celia Martínez
	Entrega de contenido para su impresión y difusión	Dr. Guillermo Velasco Dra. Celia Martínez J. Fernando Ramírez

Fuentes

Bibliografía.

1. Benavides, Juan, et al. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Gestión 2000, Universitat Autònoma de Barcelona, España, 2001, 415 pp.
2. Billorou, Oscar Pedro. Introducción a la publicidad. El Ateneo, Buenos Aires, Argentina, 1983, 276 pp.
3. Blaxter, Loraine et al. Cómo se hace una investigación. (trad. Gabriela Ventureira), Biblioteca de Educación, Gedisa, Barcelona, España, 2000, 351 pp.
4. Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. (trad. Lorena Paéz de Villalpando), Trillas, México, 1992.
5. Camacho Morelos, Jesús. Así se escribe una campaña de publicidad efectiva. Diana, México, 1992, 98 pp.
6. Campos Beltrán, María del Rosario. Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de las políticas y programas contra la violencia familiar en los institutos e instancias de la mujer en México. Caminos Posibles Investigación, Capacitación y Desarrollo, S.C., Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), México, 2007, 200 pp.
7. Cohen, Dorothy. Publicidad comercial. (trad. Andrés Ma. Mateo), Diana, México, 1991, 719 pp.

8. Dieterich, Heinz, Nueva guía para la investigación científica. Ariel, México, 2008, 229 pp.
9. Douglas, Torin. Guía completa de la publicidad. (trad. Alfredo Cruz Herce), QED, Hermann Blume, Madrid, España, 1986, 234 pp.
10. Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional. (trad. José Manuel Balaguer), Diana, México, 1994, 423 pp.
11. Holtje, Herbert F. Teoría y problemas de publicidad. (trad. Narciso Sabogal et al.), McGraw-Hill, México, 1981, 181 pp.
12. Mann, Leon. Elementos de psicología social. Lusa, México, 1978, 199 pp.
13. Martínez Solana, Yolanda. La Comunicación Institucional. Fragua, Madrid, España, 2004, 205 pp.
14. Mussali Galante, Rina. Lo que se dice del agua. Comisión Nacional del Agua, Unidad de Comunicación Social, México, 2005, 148 pp.
15. Rodríguez Mansilla, Darío. Diagnóstico Organizacional. 6ª ed. Pontificia Universidad Católica de Chile. Alfaomega Grupo Editor. México, 2005, 233 pp.
16. Romero Villafranca, Rafael y Zúnica Ramajo, Luisa Rosa. Estadística. Universidad Politécnica de Valencia, Servicio de Publicaciones, España, 1993, 460 pp.
17. Valencia Vargas, Juan Carlos, et.al. El agua en México. SEMARNAT, Comisión Nacional del Agua, Subdirección General de Programación, México, 2006, 36 pp.

Hemerografía.

1. Acuerdo mediante el cual se expide el Manual de Percepciones de los Servidores Públicos de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación, México D.F., a 30 de mayo de 2008.
2. Acuerdo mediante el cual se expiden los Lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Administración Pública Federal, así como su Anexo. Secretaría de la Función Pública, Diario Oficial de la Federación, México D.F., a 2 de mayo de 2005.
3. Acuerdo por el que se establecen los lineamientos aplicables a la selección, designación y evaluación del desempeño de las firmas de auditores externos que dictaminen entes de la Administración Pública Federal. Secretaría de la Función Pública, Diario Oficial de la Federación, México D.F., a 20 de diciembre de 2005.
4. Circular por el que se da a conocer el Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación, Poder Ejecutivo, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, México D.F., a 31 de julio de 2002, Oficio Circular No. SP/100/0762/02.
5. Circular sobre el contenido de los botiquines de primeros auxilios. Subdirección General de Administración de la CONAGUA. México D.F., a 3 de marzo de 2005.
6. Condiciones Generales de Trabajo. SEMARNAT, Oficialía Mayor, Dirección General de Desarrollo Humano y Organización, Dirección de Política Laboral. México, octubre de 2004, 72 pp.

7. Firma de la Norma de Comunicación Interna para la APF Centralizada. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Unidad de Servicio Civil. Red de Comunicación Interna. Innovación y Calidad Gubernamental. México D.F., a 25 de septiembre de 2002.
8. Guía Metodológica para la Descripción, Evaluación y Certificación de Capacidades Técnicas. Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la Administración Pública Federal, Servicio Profesional de Carrera, Secretaría de la Función Pública. México D.F., a 19 de junio de 2006.
9. Instructivo de qué hacer en caso de siniestro. CONAGUA, México.
10. Ley de Aguas Nacionales. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Diario Oficial de la Federación. México D.F., a 22 de diciembre de 2003.
11. Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Secretaría de la Función Pública. Publicada: El 10 de abril de 2003, Reformada: Mediante Decreto por el que se reformó su artículo 8, publicado el 1 de septiembre de 2005, Reformada y adicionada por Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 9 de enero de 2006.
12. Ley Federal del Trabajo. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Secretaría General. Secretaría de Servicios Parlamentarios. Centro de Documentación, Información y Análisis. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1º de abril de 1970. Última reforma publicada DOF 17-01-2006.

13. Lineamientos para la descripción, evaluación y certificación de capacidades. Secretaría de la Función Pública. Diario Oficial de la Federación. México D.F., a 16 de diciembre de 2005.
14. Manual de comunicación interna. Comisión Nacional del Agua, México, 2007.
15. Manual de Identidad Institucional del Gobierno Federal 2006 – 2012. Presidencia de la República. México, junio de 2007.
16. Manual de Identidad y Comunicación. Coordinación General de Atención Institucional, Comunicación y Cultura del Agua, CONAGUA. México D.F., junio de 2007.
17. Manual de señalización. Jefatura de Proyecto de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente en el Trabajo. Subgerencia de Relaciones Laborales. Gerencia de Personal. Subdirección General de Administración. CONAGUA. México D.F., 1 de agosto de 2003, 93 pp.
18. Normas para el usuario de bienes y servicios de Informática y Telecomunicaciones. Manual de Políticas, Normas y Estándares para el uso de equipo de cómputo y telecomunicaciones. Gerencia de Informática y Telecomunicaciones de la Subdirección General de Administración. CONAGUA, SEMARNAT, México, 2006.
19. Norma que establece el Esquema General para la Implementación de Sistemas de Comunicación Interna en la Administración Pública Federal Centralizada. Unidad de Servicio Civil de la SHCP. México D.F., a 25 de septiembre de 2002.

20. Políticas Generales de Seguridad e Higiene de Almacenes y Producción. Departamento de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente en el trabajo, Subgerencia de Relaciones Laborales, Gerencia de Personal de la Subdirección General de Administración. CONAGUA. México, D.F. a 18 de noviembre de 2002, 61 pp.
21. Procedimiento a seguir para que los servidores públicos considerados como de libre designación obtengan el nombramiento como Servidor Público de Carrera Titular de acuerdo al Servicio Profesional de Carrera. Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la Administración Pública Federal, Secretaría de la Función Pública. México, D.F., a 21 de septiembre de 2006.
22. Procedimiento para la Autorización y Control de Publicaciones en los Tableros Informativos de la CONAGUA. Subdirección General de Administración. Gerencia de Personal. Subgerencia de Organización y Planeación de Personal. Área de Control y Evaluación. Jefatura de Programas y Proyectos de Mejora Continua. CONAGUA. México, D.F., enero de 2008.
23. Ramírez Vargas, Juan Fernando. “¿Con qué medios contamos y cómo los utilizamos?”, Comunicación Interna, Vertientes. Año 15, Núm. 151, Comisión Nacional del Agua, México, noviembre de 2008, ISSN 1405 – 2881, 41 pp.
24. Ramírez Vargas, Juan Fernando. “Efemérides de enero”, Si el río suena... Vertientes. Año 15, Núm. 153, Comisión Nacional del Agua, México, enero de 2009, ISSN 1405 – 2881, 32 pp.

25. Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación, Secretaría de la Función Pública. México D.F., a 6 de Septiembre de 2007.
26. Reglamento de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. S.A.R.H., C.E.N. del S.N.T.S.A.R.H.
27. Reglamento de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente en el Trabajo del Sector Público Federal. ISSSTE. Comisión Consultiva Estatal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente del Sector Publico Federal. Diario Oficial de la Federación, México D.F., a 29 de noviembre de 2006.
28. Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua. SEMARNAT. Diario Oficial de la Federación (Sexta Sección). México, D.F. a 30 de noviembre de 2006.

Páginas Web

1. <http://archivohistoricodelagua.info/mx/>, consultada en enero de 2009.
2. <http://intranet.conagua.gob.mx/>, última consulta, octubre de 2009.
3. <http://normateca.cna.gob.mx/default.aspx>, última consulta en febrero de 2009.
4. <http://smn.cna.gob.mx/>, última consulta en septiembre de 2009.
5. <http://www.conagua.gob.mx/>, última consulta en diciembre de 2009.
6. <http://www.normateca.gob.mx/Inicio.php>, última consulta en marzo de 2009.
7. <http://www.presidencia.gob.mx/>, última consulta en marzo de 2009.

Entrevistas.

1. Butrón Téllez Girón, Lorena. Subgerente de Internet e Intranet, de la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones de la Subdirección General de Administración de la CONAGUA, México D.F., del 6 al 10 de octubre de 2008.
2. Cruz Merlos, Aida Dolores. Subgerente de Vinculación Institucional, de la Coordinación General de Atención Institucional, Comunicación y Cultura del Agua de la CONAGUA, México D.F., del 6 al 10 de octubre de 2008.
3. Jaubert Denie, Joaquín Sebastián. Subgerente del Programa Editorial de la Coordinación General de Atención Institucional, Comunicación y Cultura del Agua de la CONAGUA, México D.F., del 6 al 10 de octubre de 2008.
4. Jiménez y Bravo, Miguel Francisco. Subgerente de Servicios Generales. Gerencia de Recursos Materiales de la Subdirección General de Administración de la CONAGUA, México D.F., del 6 al 10 de octubre de 2008.
5. Martínez Aguilar, Celia. Jefa de Proyecto de Comunicación Interna, Coordinación de Asesores de la Subdirección General de Administración de la CONAGUA. Entrevistas y consultas realizadas del 1 de octubre de 2007 al 2 de marzo de 2009.
6. Peredo Macías, Alfonso Martín. Jefe de Proyecto de Comunicaciones y encargado de la asignación de las salas y espacios del edificio. Gerencia de Recursos Materiales de la Subdirección General de Administración de la CONAGUA, México D.F., del 6 al 10 de octubre de 2008.

7. Salazar Orozco, Santa. Jefe de Sistemas Administrativos de la Gerencia de Personal de la Subdirección General de Administración de la CONAGUA, México, D.F., a 9 de junio de 2008.

Otras

1. *Cuestionario de clima organizacional*. Secretaría de la Función Pública, México, 2006.
2. *Encuesta de Clima Organizacional 2008 de la Administración Pública Federal*. Secretaría de la Función Pública, México, junio 2008.
3. Pérez Campos, María Elena. *Evaluación del desempeño 2007. Informe Estadístico - Evaluación Semestral 2007*. Comisión Nacional del Agua, Subdirección General de Administración. Gerencia de Personal. Subgerencia de Organización y Planeación de Personal.
4. *Programa anual de seguimiento de resultados, Balanced ScoreCard*. Coordinación de Asesores de la Subdirección General de Administración, CONAGUA, México, diciembre 2008.
5. *Programa de Mejora Institucional (PMI)* de la Gerencia de Innovación y Calidad de la Subdirección General de Administración, a cargo del Lic. Manuel Díaz Lavín, Jefe de Proyecto de Innovación. CONAGUA. México, D.F., junio de 2008.
6. *Prontuario de la Subgerencia de Servicios Generales, Julio 2008*. Gerencia de Recursos Materiales, Subdirección General de Administración, CONAGUA, México, julio 2008.

7. *Reglas de operación del Comité de Comunicación Interna de la Comisión Nacional del Agua*. Subdirección General de Administración, Gerencia de Personal, Subgerencia de Organización y Planeación de Personal, Área de Control y Evaluación, Jefatura de Proyecto de Mejora Continua, México D.F, octubre de 2007.
8. *Resultados de la Segunda Encuesta de Satisfacción de Clientes 2007*. Gerencia de Personal. Subdirección General de Administración, CONAGUA, México, 2008.
9. Tríptico *Telefonía IP* de la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones de la Subdirección General de Administración de la CONAGUA.
10. Varona, Federico. *Cuestionario de estilo de comunicación entre empleado/a y tu jefe/a inmediato/a*, España, copyright, 1995-2003.