



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

## FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

El periódico digital como medio de comunicación interna en el Centro  
Nacional de Planeación Análisis e Información para el Combate a la  
Delincuencia, órgano desconcentrado de la Procuraduría General de  
la República

*TESINA*  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN

*PRESENTA*

**María Sarahí Ibarra Rivera**

*DIRECTORA DE TESINA*

Doctora Nedelia Antigua Trujillo





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## Reconocimientos

A la **Universidad Nacional Autónoma de México**, por formarme y hacer de mi una profesionalista comprometida y sensible a la sociedad mexicana, por el orgullo de pertenecer a ella.

A la **Facultad de Ciencias Políticas y Sociales** por abrirme las puertas al conocimiento, por sus excelentes profesores y por mostrarme la riqueza de la diversidad cultural.

A la **Procuraduría General de la República**, por mostrarme el lado humano y comprometido de la Institución que día con día se esfuerza por hacer de México un mejor lugar para vivir y por el cual estar orgulloso, porque gracias a ella tengo la gran oportunidad de trabajar por y para mi país.

## **Agradecimientos**

Al H. Jurado conformado por la Maestra Marenco Sandoval Diana, la Maestra García Contreras María Teresa de Jesús, el Licenciado Oliva Salinas Juan Andrés, la Licenciada Cruz Salgado Ileana y la Doctora Antiga Trujillo Nedelia.

A todos ellos agradezco su tiempo y apoyo para la culminación de este trabajo, especialmente a la Doctora Antiga por su magnífica y oportuna guía a lo largo de este proceso.

## Dedicatorias

A Dios por darme la entereza y el orden que necesité para cerrar este círculo

A mi mamá, mi gran pilar y mi gran ejemplo de vida. La persona que siempre ha estado para mí y gracias a quien hoy puedo levantar la frente en alto.

A Ana, July y Arnulfo, mis tres hermanos que incondicionalmente me han apoyado y me han dado grandes lecciones de vida.

A Renatha y Mauricio para que sepan que nada es imposible y que el éxito es un camino que cada uno se forja. Gracias por su amor infinito.

A Edgar por su apoyo y su presencia, porque me hace fuerte ante la tempestad.

Por supuesto al Capitán Francisco Humberto Espinoza Contreras, un gran ser humano, que a través de su ejemplo me ha impulsado e inspirado. Gracias por su apoyo y su fe en mí.

A todas las personas que con sus palabras, su escucha y sus aportaciones me ayudaron a concluir con este ciclo.

# Índice

Introducción	1
Capítulo 1: El Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia y sus integrantes	11
1.1 ¿Por qué vincular al servidor público del CENAPI?	13
1.2 El periódico digital en el CENAPI	23
Capítulo 2: Difusión e integración del CENAPI	29
2.1 Papel del CENAPI, la institución en el periódico digital	30
2.2 Papel del servidor público del CENAPI en la conformación del periódico digital	35
Capítulo 3: La conformación del periódico digital del CENAPI	39
3.1 Secciones del periódico digital CENAPI	42
3.2 Proceso de elaboración del periódico digital	57
Conclusiones	62
Fuentes de Consulta	65

## Introducción

La presente investigación propone un periódico digital como medio de comunicación interna en el Centro Nacional de Planeación Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia, órgano desconcentrado de la Procuraduría General de la República

Uno de los grandes problemas de la sociedad moderna es la falta de comunicación entre los individuos. Creemos comunicarnos a través del reenvío de un correo masivo o con un mensaje de texto redactado a manera de telegrama, sin darnos cuenta que a la larga, este tipo de comunicación sumamente impersonal, corta lazos y nos aleja de la interacción real con nuestro entorno. No nos permite conocer realmente quién es el otro, aquel que se encuentra al lado de nosotros.

Es necesario que, tanto empresas como instituciones tengan en cuenta la necesidad de sus empleados por comunicarse, ser escuchados y saber qué es lo que ocurre a su alrededor y cómo les afecta. Por ello es cada día más común que, particularmente el sector privado, se ocupe de generar medios de comunicación y canales de difusión que permitan la interacción de los empleados con la empresa, así como formas y mecanismos de integración entre los mismos.

En las instituciones gubernamentales, aunque poco a poco, se han ido creando espacios que permitan el flujo de comunicación entre autoridades y empleados o servidores públicos; no es una práctica común fomentar la comunicación y la integración, pero son acciones que traen consigo beneficios al personal y a la institución.

La generación de espacios, medios y canales que permitan crear, mejorar o continuar con la comunicación entre los empleados de una organización y ésta, así como llevar a cabo acciones de vinculación, es una tarea que debe ser

estudiada de acuerdo al lugar en el que se vaya a aplicar y a los receptores de los mensajes que se generarán, sólo así tendrá el impacto deseado.

En el caso del Centro, existe un vacío en lo que respecta a canales de difusión de mensajes y medios a través de los cuales un servidor público pueda dar a conocer su opinión con respecto a algún tema en relación a la institución. Justamente por este vacío, se realiza la propuesta sobre la gestión de un periódico digital para la institución, que subsane la falta de medios y canales de comunicación e integración.

Con base en la experiencia profesional, se comprueban los beneficios de contar con los canales y medios de comunicación en una organización o institución. Un ejemplo de la importancia que una institución le da a la comunicación con sus empleados es Canal 11.

El canal siempre ha estado ocupado en generar medios que permitan la interacción de las personas que laboran en él y por supuesto, abre los medios para expresar opiniones al respecto de la institución y generar así una mejora. Recordemos además que Canal 11 es el primer canal de televisión en el mundo en estar certificado en todos sus procesos, bajo la norma ISO 9001:2008, es decir, todos sus procesos son eficaces, consistentes, gestionables y en busca de una mejora continua.

Ante el panorama de eficacia que debe cumplir Canal 11, es de llamar la atención que le de un peso relevante a la comunicación interna, ya sea ésta entre sus empleados o bien, del canal hacia ellos.

En el sector privado, también se constata la relevancia de la comunicación interna; Inteliseg, una empresa dedicada al servicio de personal se dio la oportunidad de desarrollar ideas y conceptos que apoyaran en el flujo de información, la empresa debía transmitir mensajes a sus empleados para lo que había que idear

mecanismos y generar los medios correctos para hacerlos llegar; así mismo, la respuesta que se generaba sobre dichos mensajes debía ser conocida por la empresa, para entonces, generar estrategias y planes de acción. La labor del área de comunicación consiste precisamente en idear los canales de difusión de mensajes, evaluar la respuesta que tenían éstos y posteriormente apoyar en la creación de planes de acción.

Asimismo, consta el ejemplo de una empresa internacional como Grupo Televisa que da un peso sustancial a la generación de medios de comunicación interna y la difusión de sus mensajes, planteando para ello, estrategias que permitan la vinculación entre los empleados y del Grupo hacia estos.

Finalmente, la Procuraduría General de la República, actualmente busca desarrollar proyectos y gestionar mecanismos a través de los cuales los servidores públicos, puedan comunicarse y vincularse; se repite el patrón a través del cual, la comunicación de la institución hacia y entre sus empleados cobra fuerza y es parte fundamental de su estructura

Tomando en cuenta los casos expuestos antes, se comprueba, en primer lugar, la relevancia que cobra, cada día con mayor fuerza, la comunicación dentro de una organización. Por otro lado se pone de manifiesto que la comunicación no sólo se aborda de una manera vertical; para generar una saludable relación entre la organización y sus integrantes, la primera debe estar consciente de la percepción que sus integrantes tienen de ella y lo que esperan al ser parte de la misma.

Otro aspecto fundamental, que se manifiesta en diversas organizaciones, como en los ejemplos mencionados, es la relevancia de una integración vertical, en la que los empleados se sientan identificados al menos en un sentido, con el que se encuentra a su lado. La efectividad de contar con los medios de comunicación interna adecuados a cada organización, empresa o institución, repercuten directamente en la efectividad de los procesos realizados, primero al saber que

hace cada persona o cada área y cuál entonces es el papel que cada quien juega en la organización; segundo, cuando el empleado tiene la certeza de que sus opiniones son válidas y tomadas en cuenta.

Por ello y ante la inexistencia de estos medios de comunicación en el Centro Nacional de Planeación Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia, órgano desconcentrado de la Procuraduría General de la República, está sustentada la propuesta para la gestión de un periódico digital que sirva como medio de comunicación y vinculación en él.

Para comenzar la presente investigación es necesario conocer cuál es la misión de la Procuraduría, de quien depende el Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia.

La Procuraduría General de la República tiene como misión ser la “Institución de Procuración de Justicia eficiente, eficaz y confiable, integrada por servidores públicos éticos, profesionales y comprometidos; sólidamente organizada bajo un enfoque integral; operativamente ágil; con contundencia legal y cercana a la sociedad, que coadyuve al desarrollo del país y al disfrute de las libertades y derechos en la Nación”<sup>1</sup>.

Para llevar a cabo sus labores desarrolla procesos que involucran el trabajo de miles de personas que, como lo indica su misión, deberán estar organizadas y ser operativamente ágiles. En esta institución, al convivir personas con diferentes perfiles laborales, sociales y económicos, la comunicación debe ser oportuna, eficiente y al alcance de todos, de tal forma que permita el correcto desempeño de ella.

Pero no sólo la comunicación permite el correcto desempeño de los procesos laborales; los integrantes de la organización también tienen la necesidad de

---

<sup>1</sup> <http://www.pgr.gob.mx/que%20es%20pgr/vision%20y%20mision.asp>

conocer lo que la institución tiene que decirles, quieren saber que derechos y obligaciones tienen, con que prestaciones cuentan, de qué forma deben operar los procesos que les corresponden como servidores públicos y cuál es su papel en el engranaje de la institución.

Por otro lado está la necesidad del empleado, necesidad que regularmente no manifiesta, de saber con quienes convive, que hacen las personas que están a su alrededor, que tienen en común los demás con uno.

Lo que necesitan es vincularse pues, “para lograr un buen funcionamiento de la comunicación interna el eje sobre el que debe girar toda la actividad comunicativa es la participación de los miembros de la organización.

Es decir, las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben considerarse a sí mismos como ‘miembros activos’ a la hora de comunicar, y no como meros receptores de información proveniente ‘desde arriba’<sup>2</sup>. Cada uno de los miembros de la institución debe sentirse parte de ella, cada uno debe saber la importancia que tiene su labor dentro de la cadena de procesos que se realizan en la misma.

A través de la comunicación interna definida como “el intercambio de información entre todos los niveles de una organización... que cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la compañía”<sup>3</sup>, es la manera en que podemos establecer los mecanismos que nos permitirán realizar dicha vinculación.

---

<sup>2</sup> Paul, Capriotti, “La comunicación interna”, *Reporte C&D –Capacitación y Desarrollo–*, No. 13, Argentina, Diciembre 2000, pp. 5

<sup>3</sup> *Ibidem*

Sin embargo, antes de pretender vincular a los integrantes de una institución debemos definir cuáles son los niveles que queremos atacar en ésta labor o bien si debemos atacar todos los niveles:

La comunicación vertical en la que “no se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones.”<sup>4</sup>

La comunicación horizontal que pretende “hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación.”<sup>5</sup>

En la Procuraduría General de la República, faltan canales de comunicación, se da entonces la oportunidad de generar un medio de comunicación que permita lograr dichos objetivos. El medio de comunicación planteado es un periódico digital, que tiene similitud con un periódico mural al que definimos, de acuerdo al blog *Propuestas alternativas comunicacionales y comunitarias*. así:

“Es un medio visual fijo, un espacio en la pared... constituye un medio de comunicación visual formado por imágenes y texto, está destinado a un público determinado y su presentación se hace periódicamente en un lugar previamente seleccionado. ”

Partiendo del concepto anterior, el periódico digital es un medio que cumple con las características de un periódico mural en lo referente a estar organizado por secciones, tener una periodicidad, ahondar en los temas que así lo requieran y estar estudiado y dirigido a un público específico.

---

<sup>4</sup> *Ibíd.*

<sup>5</sup> *Ibíd.*

Tiene un lugar fijo, la diferencia es que su presentación es mediante un televisor, con contenidos elaborados en video. Con el periódico digital se subsana la falta de canales de comunicación en el centro, pues a través de él se da a conocer información referente a la institución y que el personal debe saber además de generar participación del personal en la construcción del mismo a través de colaboraciones y sugerencias.

Con el periódico digital se pretende dar continuidad y seguimiento a los procesos de mejora continua, se plantea como el medio que reúne los elementos necesarios para vincular y comunicar a los empleados con la institución y con los empleados mismos, obedeciendo a las políticas y lineamientos establecidos por la Procuraduría y fomentando la mejora de la misma.

Es necesario definir que, el periodo abarcado en la presente investigación es de febrero a diciembre 2010; anterior a esta fecha el centro, no contaba con un área de comunicación interna, su creación se dio a partir del replanteamiento estructural y orgánico del Centro que generó la actual administración.

Con respecto a los objetivos que cumple la investigación, se establece en primer lugar, la necesidad de identificar la carencia de un medio de comunicación interna en el centro.

Una vez establecida esta carencia, se analizan los mecanismos de vinculación que se generan para los servidores públicos a través del periódico digital y posteriormente se describe su proceso de elaboración. Por último se analiza que los contenidos del periódico digital, estén acordes al público al que van dirigidos.

Para cumplir con estos objetivos, se consulta la obra de diversos expertos que sustenten la investigación, entre ellos están Miguel De Moragas Spa, uno de los impulsores de los estudios y la investigación en comunicación en España e introductor del pensamiento comunicacional.

Se cita también a Carlos Fernández Collado investigador mexicano que tiene un trabajo reconocido en el campo de la comunicación. Su obra se ha basado en temas como el análisis de medios y nuevas tecnologías, la comunicación organizacional y la comunicación interpersonal.

Pascale Weil, a través de su libro *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*, aporta para la presente investigación la visión sobre la relevancia que cobra la comunicación en la empresa que no sólo pretende la coherencia de sus discursos, sino también la de las políticas entre lo que se dice y lo que se hace, partiendo del hecho de que, actualmente, la organización ha tomado la palabra.

Con las bases que dan todos los autores anteriores y otros más que se citan en la investigación, se puede plantear la importancia de la comunicación dentro de una organización como parte medular de su estructura y procesos operativos, la necesidad de plantear una estrategia en el sentido comunicativo para la integración de los miembros de la organización y proponer fundamentos para hacer propuestas de medios de comunicación interna que permitan dicha integración, que es el tema de la investigación a desarrollar.

La metodología que sustenta la presente investigación está basada en el plan estratégico, método que ayuda a generar un documento para diseñar, gestionar e instrumentar acciones comunicacionales en cualquier tipo de organización. Las ventajas de este instrumento son ahorrar tiempo y optimizar recursos económicos, humanos y materiales vinculados con la comunicación, el aprendizaje y el cambio humano, tanto en las labores cotidianas como en el manejo de crisis.

Los puntos que componen dicho plan son:

- 1) Antecedentes de la organización
- 2) Corazón ideológico o filosofía de la organización (visión, misión, valores)
- 3) Análisis situacional y del entorno
- 4) Análisis FODA
- 5) Detección de problemas de comunicación
- 6) Estrategia creativa
- 7) Mezcla de productos comunicacionales
- 8) Plataforma creativa
- 9) Planes de acción, calendarización, control y evaluación

El plan permite obtener, mediante el análisis de la institución, las necesidades y áreas de oportunidad en el ámbito de la comunicación para proponer de manera adecuada el medio de comunicación interna acorde al público específico. Se puede plantear de manera sencilla la plataforma creativa que servirá para la investigación, así como la calendarización y las estrategias a emplear.

La metodología de plan estratégico, permite determinar la carencia de un medio de comunicación interna en el centro, la oportunidad que se tiene para generarlo. Asimismo, con esta metodología se realiza una mezcla de productos comunicacionales que refuerzan, mediante la implementación de un correo electrónico institucional, el impacto y la interacción de los integrantes de la institución con el periódico digital.

El desarrollo de la investigación, se realiza en tres capítulos en los que paso a paso se llega a la conformación del periódico digital como medio de comunicación interna del Centro.

La aplicación de la metodología se expone en el primer capítulo y se describe que es el Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la

Delincuencia, quiénes y cómo son sus integrantes. Se explica porque vincular a la institución con sus integrantes y porque el periódico digital es una respuesta viable a la falta de medios de comunicación.

En el segundo capítulo, se plantea cuál es el rol que debe jugar el Centro, la institución, en la conformación, apoyo e impulso del periódico digital y cuál es el papel del servidor público en la conformación del mismo con el fin de que el periódico tenga el impacto deseado en ambos sentidos, para la institución y para los integrantes de ella.

En el capítulo tres, se explica cómo se conforma el periódico digital; cuáles son sus secciones, el por qué de ellas y se describe su proceso de elaboración. Este último capítulo plantea de manera práctica cuáles son los elementos que lo componen y cómo vincula al personal.

Por último se dan las conclusiones de este trabajo de investigación y el análisis final del periódico digital como el medio para vincular e integrar al centro.

## **Capítulo 1: El Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia y sus integrantes**

El Centro Nacional de Planeación Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia es un órgano desconcentrado de la Procuraduría General de la República. Su Misión, visión y valores son:

### **Misión:**

Coadyuvar en el fortalecimiento del Ministerio Público mediante el suministro de información estratégica y táctica para la detección, seguimiento y persecución del delito federal así como la desarticulación de estructuras delincuenciales.

### **Visión:**

Aspiramos a ser un centro de planeación y análisis de información de alto rendimiento que fortalezca al Ministerio Público en sus tareas de procuración de justicia e investigación delictiva con productos y servicios congruentes, oportunos, objetivos y ciertos, mediante el intercambio de información con instancias nacionales e internacionales a través de mecanismos, procesos y recursos tecnológicos de vanguardia e integrado con personal calificado.

### **Valores:**

Certeza

La misión y visión del CENAPI son los ejes rectores de las funciones que se realizan en su interior, lo cual contribuye a mantener seguridad y credibilidad en los usuarios de los productos que se generan.

Congruencia

Para CENAPI es de suma importancia asegurar un alto nivel de correspondencia, de manera lógica y coherente, entre el rumbo estratégico de la organización y las demandas en procuración de justicia, con el

objetivo de apoyar al Ministerio Público en la investigación y persecución del delito.

#### Objetividad

El personal del CENAPI tiene como objetivo rector, colaborar al ejercicio de la procuración de justicia sin que en ello intervengan juicios personales o apreciaciones subjetivas. Es la aplicación de un trato equitativo y no discriminatorio.

#### Oportunidad

Al ser una institución generadora de elementos de análisis, diagnóstico y prospectiva tanto de información abierta como cerrada, el CENAPI facilita la construcción de escenarios que permiten al Ministerio Público una mayor asertividad en el ejercicio de sus funciones.<sup>6</sup>

Sus actividades se desarrollan alrededor del análisis de información para la generación de productos que son utilizados por otras áreas de la Procuraduría General de la República.

El tipo de información que se genera, en muchos casos, es restringida o de manejo sensible por lo que las personas que trabajan en ella se retraen con respecto a otras áreas del mismo centro.

Todas las personas que trabajan en este lugar, así como en general las que trabajan en el sector gubernamental, son denominadas servidores públicos que se definen como personas físicas que forman y exteriorizan la voluntad del Estado y que “tendrán una responsabilidad concreta por el manejo de asuntos públicos.”<sup>7</sup>

El autor Sergio Monserrit Soltero señala que “se debe considerar como servidor público a aquella persona física que ha formalizado su relación jurídico laboral con

---

<sup>6</sup> s/a, *Estrategia para el cambio*, México, s/editor, 2010, pp. 25-27

<sup>7</sup> Emilio, Chuayffet Chemor, *Derecho Administrativo*, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, México, 1983, pp. 27

el estado mediante un nombramiento previamente expedido por el órgano administrativo competente o en su defecto que figure en las listas de raya de los trabajadores temporales, y que legalmente lo posibilita para desempeñar un empleo, cargo o comisión en el Gobierno Federal, en el Gobierno del Distrito Federal, en los Gobiernos Estatales o en los Gobiernos Municipales.”<sup>8</sup>

Cabe mencionar que la mayor parte de los servidores públicos que integran el CENAPI tienen un perfil profesional y acorde al área en la que trabajan.

De acuerdo a lo anterior, tenemos que, la población del CENAPI tiene un perfil que, en teoría permitiría una efectiva comunicación en el Centro pues de alguna manera todos se comunican al mismo nivel, sin embargo por la esencia de su trabajo respecto al tipo de información o al tipo de actividades que realizan, las áreas que conforman el centro se encuentran compartimentadas y los servidores públicos no interactúan efectivamente entre sí.

Lo que ocurre entonces con el CENAPI y sus integrantes es que, aunque todas las áreas dependen una de otra, la comunicación que se da entre ellos es poca y en algunos casos ineficaz.

### **1.1 ¿Por qué vincular al servidor público del CENAPI?**

La comunicación en la Procuraduría General de la República tiene que ver con dos esferas. La comunicación que se da de la Institución hacia los empleados, mediante la que, quienes están al frente de la institución, pueden hacer llegar mensajes efectivos a los empleados para eficientar la labor y conocer la percepción de los últimos sobre la institución –comunicación horizontal- y la comunicación que permite una compenetración de todos los integrantes de la

---

<sup>8</sup> Sergio, Monserrit Ortiz Soltero, *Responsabilidades legales de los Servidores públicos*, Ed. Porrúa, México, 1999, pp. 5

institución, en la que cada individuo tendría la oportunidad de comunicarse con los que están a su alrededor –comunicación horizontal-.

Ambos procesos, la comunicación horizontal y la vertical, necesariamente deben estar en constante movimiento, es decir, debe existir un intercambio constante y fluido para que la información obtenida y recibida sea oportuna.

Para plantear las necesidades comunicacionales del centro, en primer lugar se realiza un análisis situacional y del entorno para observar las variables a las que nos enfrentamos:

### **Análisis Situacional y del Entorno**

#### **CONTEXTO EXTERNO:**

- Instituciones gubernamentales que no cuentan con un esquema claro y abierto de comunicación interna.
- Productos de comunicación interna que no llegan a todas las personas que conforma una institución.
- Desconocimiento acerca de la percepción que los servidores públicos de la Procuraduría General de la República tienen sobre ésta.

#### **CONTEXTO INTERNO:**

- El Centro Nacional de Planeación Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia es un órgano desconcentrado de la Procuraduría General de la República.

- Falta de canales de comunicación adecuados para el centro.
- Fragmentación de las áreas que conforman el Centro basada en resguardar y cuidar la confidencialidad del tipo de información que se trabaja en él.
- Duplicidad en tareas y procesos que se llevan a cabo en el Centro por falta de interacción entre Direcciones.
- Falta de integración a nivel horizontal y vertical.
- Retraso en la implementación de procesos o en la transmisión de mensajes ante la falta de medios para hacerlo.

Dichas variables representan, en breve, los hechos que servirán para definir el resultado de la investigación. Por otra parte, tenemos dos rubros a considerar:

### **La Institución**

En el Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia trabajan alrededor de 600 personas. Aproximadamente 70% de ellas cuentan con un título universitario y están especializadas en las actividades que desarrollan.<sup>9</sup>

La interacción que existe entre las áreas del CENAPI es reservada pues, en la creencia de proteger la información que trabajan, no establecen lazos sólidos.

Existen áreas como la Dirección General Adjunta de Administración que tiene dentro de sus funciones revisar que se realice el pago nominal de los servidores públicos de manera correcta y oportuna, recibir y presentar ante las autoridades competentes sus incidencias e incapacidades, administrar los expedientes

---

<sup>9</sup> De acuerdo a la encuesta de clima laboral realizada en el Centro en Enero de 2010

personales y dar servicio al personal del Centro en lo relativo a mantenimiento de las instalaciones y recursos materiales.

Áreas como la descrita, requieren una estrecha comunicación con el centro y sus integrantes para realizar sus funciones. Dada la poca que existe, se suscitan retrasos en los movimientos de personal o poco impacto en los mensajes que da a conocer y que además quienes forman parte del Centro, deben conocer.

Sin embargo este problema no es exclusivo de esta dirección, en general todas las direcciones que forman el centro, presentan la misma problemática al comunicar mensajes a las demás áreas. El ejemplo anterior se describe para mostrar cómo un área que depende de tener una estrecha comunicación con los integrantes del centro, tiene serias carencias al respecto.

Esta situación plantea un problema para las autoridades del centro pues al implementar políticas, procedimientos o nuevas líneas de acción, se bombardea a los servidores públicos de mensajes enviados a través de correo electrónico sin que ellos surtan el efecto deseado.

Los mensajes no llegan de la forma esperada, entonces los tiempos en los que se debe poner en práctica algún lineamiento o en los que debe de existir un cambio, presentan retrasos o confusiones para el personal. Por supuesto que ello repercute directamente en la productividad del centro; el tiempo que se programa para realizar cierto tipo de cambios o procedimientos resulta mayor y el tiempo que se dedica a comunicar a las personas dichos mensajes también se incrementa.

Por otra parte está el poco conocimiento que los responsables del Centro tienen del ambiente laboral que hay en él pues, si partimos de que los mensajes que envían no resultan efectivos, no existe entonces una respuesta ante ellos y no se conoce cuál es la percepción del personal sobre los cambios establecidos.

Es cierto que la mayoría de los mensajes son cuestiones o medidas que los responsables del Centro han adoptado por la evolución necesaria de la institución, sin embargo existen también procesos que se generan para eficientarlo, pero sin conocer la situación real que prevalece en él.

Son medidas que se han adoptado a partir de supuestos, claro con el afán de mejorar las actividades y la funcionalidad, pero sin tener la certeza sobre si es lo que se requiere. Sólo se plantean medidas a partir de lo que se alcanza a percibir y no de lo que realmente ocurre.

Tenemos entonces que el CENAPI se comunica con su personal de manera parcial y sin llegar a conocer el impacto real que tienen sus mensajes. No hay forma de medir si el mensaje ha llegado “correctamente” a sus destinatarios.

Si bien se puede partir de que, a través de un correo electrónico masivo, todos reciben la información; en realidad recibir un correo electrónico no significa necesariamente que este haya sido entendido e incluso leído.

Actualmente, los mensajes para los servidores públicos, se hacen llegar a través de correo electrónico, se ponen en un pizarrón ubicado en la entrada a las instalaciones o bien se transmiten mediante la instrucción directa del jefe inmediato.

Si bien estos representan tres canales de comunicación, no se utilizan de manera estándar por cada una de las direcciones o no se utilizan de la misma forma por cada una de las direcciones que conforman la institución. Por ello no se consideran como medios de comunicación interna del centro, que actualmente funcionen para vincular a todos los integrantes del mismo.

Estos tres canales de comunicación no representan hoy, por si solos, el medio adecuado para dar a conocer la información. Deberíamos de partir de que,

implementar el desarrollo de un sistema de comunicación **“supone una comunicación previa entre sus miembros”**.<sup>10</sup>

El correo electrónico, aunque es una forma inmediata de transmitir un mensaje, no permite saber si éste ha sido entendido. El servidor público puede hacer caso de él o no, leerlo o no y contar con las herramientas para entenderlo o no.

Cuando se trata de cambios que tienen que ver con procedimientos diarios o que afectan la actividad cotidiana de cada una de las personas, la efectividad del mensaje surte efecto hasta que se lleva a la práctica, es decir, hasta que el personal se da cuenta que algo ha cambiado y que es necesario hacerlo de otra manera, es cuando investiga, generalmente con algún compañero de trabajo, cuál es la forma de hacerlo ahora. El correo que se mando inicialmente perdió su función, no impacto en la persona y el cambio requirió más tiempo para llevarse a cabo.

Hablando del pizarrón ubicado en la entrada de las instalaciones, los mensajes que se colocan en él, las convocatorias y las noticias, deberían de tener una periodicidad, sin embargo, permanecen ahí por tiempo indefinido. El personal se ha acostumbrado a que así sea por lo que cree que todo el tiempo es la misma información en él y rara vez voltea a ver si hay algún cambio.

Este podría ser un buen espacio para comunicar los mensajes, sin embargo se ha desgastado al punto de no resultar efectivo.

En lo que se refiere a las instrucciones que se reciben de manera directa por parte del jefe inmediato o incluso por parte del director general de un área, tienden a caer en la interpretación personal que hace el responsable de transmitir el mensaje.

---

<sup>10</sup> David, K. Berlo, *El proceso de la comunicación*, “Comunicación, alcances y fines”, Argentina, Ed. El Ateneo, 1992, pp. 11

Una instrucción es recibida y ésta puede ser entendida correctamente pero al ir transmitiendo de manera verbal pierde un tanto de esencia o simplemente se pierde parte del mensaje. Cuando este es retransmitido al último en la cadena, generalmente llega con variación y por ser una instrucción es acatado como se ha transmitido.

En resumen, los diversos canales de comunicación que existen para que la institución se comunique con sus integrantes, no tienen el impacto deseado y por lo tanto, la información que transmiten no es entendida de manera correcta. No se están manejando los **códigos**<sup>11</sup> correctos, que sean entendibles para ambas partes.

### **Sus integrantes**

La falta de medios que el servidor público del CENAPI tiene para comunicarse con las personas que están a cargo del centro o los responsables de las áreas a las que pertenecen es evidente.

Si un servidor público quiere dar a conocer su opinión sobre alguna situación que prevalece en el centro o bien sobre algún procedimiento que opera en él, no tiene forma de hacerlo. Lo único que resta es comentarlo con su jefe inmediato y esperar que él o ella transmitan el mensaje o la inquietud al área correspondiente o a la persona indicada. Si esto no ocurre, el mensaje queda truncado.

El ambiente laboral que prevalece en el CENAPI en muchas ocasiones se ve afectado por los rumores, lo que la gente comenta sobre los cambios que pueden suceder o los nuevos lineamientos a seguir.

---

<sup>11</sup> Código: “Sistema de signos, símbolos y reglas” que tanto el emisor como el receptor reconocen y les es común, permitiendo la comprensión del mensaje. Guillermo, Ballenato Prieto, *Comunicación eficaz, teoría y práctica de la comunicación humana*, Madrid, Ed. Pirámide, 2006, pp. 11

Por ejemplo, cuando hay una reestructuración en las áreas, los integrantes del centro se ven afectados por lo que llegan a escuchar de sus compañeros, se esparce el rumor y la productividad del centro nuevamente se afecta por especulaciones.

Aunque los responsables de las áreas quieren dar a conocer lo que realmente ocurre, el mensaje no es conocido o entendido por los integrantes del centro; los servidores públicos entonces, toman una postura frente al panorama que “creen” les espera y que, generalmente, es erróneo.

En sentido contrario, cuando el servidor público requiere conocer más sobre el rumbo que toma la institución con respecto al trabajo que realiza o bien sobre por qué están ocurriendo ciertos cambios o por qué cambiar procesos respecto de cómo se venían realizando, lo único que puede hacer es platicarlo con sus compañeros de trabajo y tratar de suponer la respuesta.

No hablamos de poca transparencia en la institución respecto a la manera en que realiza sus procesos, tampoco de una institución impositiva que no tome en cuenta a sus integrantes para su evolución. Lo que aquí ocurre tiene que ver con la falta de los canales para comunicarse y el procedimiento para hacerlo.

Recordemos que **“nuestra comunicación depende del sistema con el que interactuamos y del papel que desempeñamos en el mismo”**<sup>12</sup>, si esto no lo tenemos claro, por supuesto que la comunicación resulta inadecuada.

En cualquier institución u organización es fundamental la integración entre sus componentes; es necesario que todas las personas que forman parte de, estén enteradas de lo que ocurre a su alrededor y de cuál es el destino y rumbo de la misma.

---

<sup>12</sup> Guillermo, Ballenato Prieto, *Comunicación eficaz, teoría y práctica de la comunicación humana*, Madrid, Ed. Pirámide, 2006, pp. 41

Al tener claro hacia donde se encaminan los esfuerzos y qué es lo que hace cada uno o por lo menos cada área, los procesos de trabajo resultan más claros y el sentido de pertenencia se incrementa. La importancia que tiene la imagen y percepción de una empresa es base para generar posicionamiento, clientes o consumidores y lealtad.

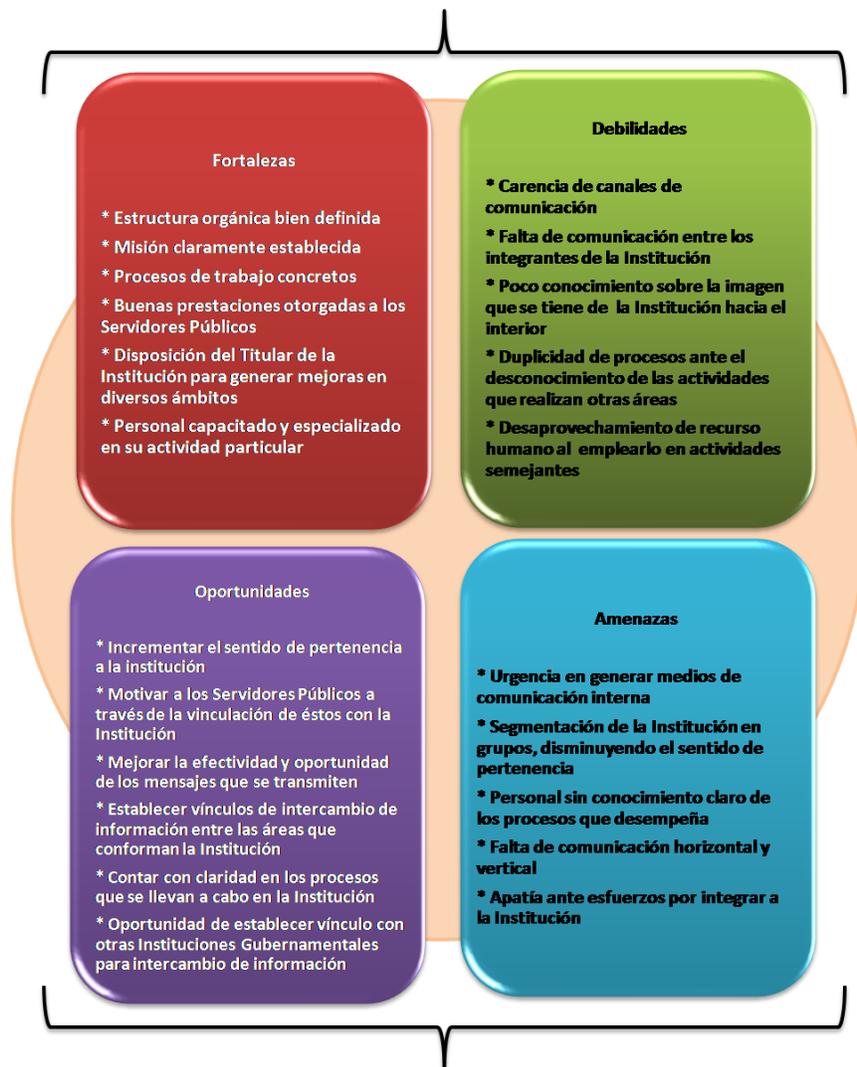
Al interior pasa igual, un empleado que se siente identificado con su organización o, en este caso, el servidor público que se siente apegado a la misión de la institución, tiene un mejor desempeño, más aún si además se siente escuchado y tomado en cuenta.

Ante esto, la necesidad de vincular a los servidores públicos del Centro Nacional de Planeación Análisis e Información para el combate a la Delincuencia es fundamental.

Para poder determinar cuál es la mejor manera de llevar a cabo la labor de integración y vinculación de los servidores públicos del centro, además de lo descrito, partimos de un análisis FODA que nos permite identificar de manera concreta que factores existen a favor y las áreas de oportunidad en las que se debe trabajar.

## Análisis FODA

### Contexto Interno



### Contexto Externo

Asimismo se plantea la problemática comunicacional:

#### Problemas de comunicación:

- Necesidad de generar medios de comunicación interna
- Necesidad de vincular a los servidores públicos
- Necesidad de integrar a los servidores públicos con la institución

- Necesidad de comunicar de manera efectiva los mensajes generados para los servidores públicos
- Necesidad de incrementar el sentido de pertenencia a la institución

Identificada la necesidad que el Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia, tiene de vincular a sus integrantes entre sí y con la institución misma, es el momento de plantear la estrategia que pueda resolver dicha problemática.

## **1.2 El periódico digital en el CENAPI**

Para establecer la estrategia creativa que se utilizará en el centro, es necesario definir hacia dónde vamos.

### **Objetivos de comunicación:**

Integrar a los servidores públicos del Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia, tanto horizontal como verticalmente. Vincularlos entre sí y proponer un medio que permita las acciones planteadas.

Así mismo, proporcionar a los servidores públicos una herramienta que permita comunicar su percepción sobre la institución y sobre su entorno. Esto con apoyo de un correo electrónico destinado a recibir los comentarios que genere el periódico digital.

**Público objetivo:**

Servidores públicos adscritos al Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia, mismos que en su mayoría cuentan con un perfil profesionista 72.08%<sup>13</sup>.

**Qué específicamente es la institución:**

Órgano desconcentrado de la Procuraduría General de la República, dedicado al análisis de información que coadyuve en la procuración de justicia.

**Promesa básica:**

A través de la información y el análisis de la misma, que se genera al interior del centro, se coadyuva a diversas instancias de la Procuraduría General de la República para su actuación y estrategia.

**Razonamiento:**

Cuenta con personal capacitado para realizar las labores encomendadas, mismo que se encuentra en constante capacitación en temas relacionados con su actividad. Profesionales comprometidos con la Institución.

**Puntos auxiliares:**

- Órgano desconcentrado de la PGR comprometido con la misión general de la institución
- Apego en sus labores, a los lineamientos que coadyuven en la procuración de justicia
- Apoyo constante a instancias e instituciones que requieran de la información generada por el centro

De acuerdo a estos conceptos básicos, la propuesta que se realiza para llevar a cabo la vinculación de los integrantes del Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia es un periódico digital.

---

<sup>13</sup> De acuerdo con la Encuesta de Clima Laboral aplicada en el Centro en Enero de 2010

Dicho periódico digital, será el medio que permitirá establecer un mecanismo adecuado de comunicación en el Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia.

A través de él se comunicará la parte Institucional que deben conocer los servidores públicos que conforman el Centro además de complementarse con contenidos genéricos, es decir, de interés general.

El periódico digital se denomina así por que contará con elementos de un periódico como son, periodicidad, división en secciones que siempre llevarán el mismo nombre, cumple con una función informativa –con la ventaja de generar retroalimentación que permita elaborar nuevos contenidos y aclarar dudas con respecto a la institución–. La parte digital se obtiene con el formato en que es presentado pues “tiene la posibilidad de proporcionar contenidos utilizando toda una variedad de códigos: textos, fotografías, audios, videos...”<sup>14</sup>.

Actualmente existen periódicos comerciales en línea, también denominados periódicos digitales que permiten la selección de los contenidos que se desean leer, sin embargo, el periódico digital que se propone para el CENAPI, no es presentado en línea, únicamente se presenta en un espacio fijo en el que el usuario consume todos los contenidos que lo conforman con la exposición diaria a los mismos.

Se permitirá la retroalimentación a dichos contenidos mediante la puesta en marcha de un correo electrónico institucional que recibirá todos los comentarios, sugerencias y colaboraciones de quienes consumen los mensajes del periódico digital.

---

<sup>14</sup> Alejandro Rost, *La interactividad en el periódico digital*, España, Universidad Autónoma de Barcelona, Enero 2006, pp. 151

De esta manera, el canal de comunicación planteado –el periódico digital–, puede dar respuesta a las opiniones generadas con sus mensajes; no precisamente contestando por correo las sugerencias realizadas, sino que, mediante la adaptación de los contenidos, encaminados con base en las opiniones emitidas por los receptores de los mismos, se moldeará un medio de comunicación interna adecuado a la institución y que cubra las necesidades de comunicación del centro.

Cabe señalar que dicho periódico digital se basa en el manual de identidad de la PGR, entiéndase por manual de identidad:

“... una carpeta que abarca la información de todos los elementos básicos del sistema de identidad, desde la explicación de cómo han sido creados los signos de identidad de la empresa y el modo correcto de reproducirlos y aplicarlos en los diferentes sustratos. Su objetivo es delimitar por escrito los parámetros y lineamientos a seguir para lograr un sistema gráfico unificado en todos los sentidos, aclarando de antemano cualquier posible duda sobre los procedimientos de aplicación en los diferentes materiales.”<sup>15</sup>

Tomar en cuenta dicho manual es necesario para cumplir con los lineamientos que establece la Procuraduría en lo referente al uso de su imagen institucional.

---

<sup>15</sup> Álvaro Ernesto Castellanos Moral, *Diseño de identidad e imagen corporativa: Proyecto turístico rural Hotel Rancho San Joaquín, Las Margaritas Chiapas*, el autor, Puebla, México, 2003 p. 87

## Mezcla de Productos Comunicacionales

### CUADRO DE MEZCLA DE PRODUCTOS COMUNICACIONALES

**Objetivo:** Vincular e integrar a los servidores públicos del Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Servidores públicos adscritos al Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia	Comunicación Organizacional	Publicación periódica	Periódico digital	Transmisión a través de pantallas ubicadas en puntos estratégicos del Centro	Audiovisual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información sobre políticas internas</li> <li>- Temas de interés general</li> <li>- Eventos internos</li> <li>- Reseñas teatrales y recomendaciones</li> <li>- Consejos para mejorar la calidad de vida</li> </ul>

## Mezcla de Productos Comunicacionales

### CUADRO DE MEZCLA DE PRODUCTOS COMUNICACIONALES

**Objetivo:** Servir como receptor de sugerencias y aportaciones que contribuyan al moldeamiento y mejora del periódico digital y de la institución.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Servidores públicos adscritos al Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia	Comunicación Organizacional	Intranet	Correo electrónico	Correo electrónico institucional con el dominio “comunicación”	En línea	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servirá como receptor de los comentarios, sugerencias, críticas y aportaciones realizadas por los integrantes de la Institución</li> <li>- A través de él se podrán reforzar los mensajes que ya existan en el periódico digital</li> </ul>

## Capítulo 2: Difusión e integración del CENAPI

Una vez que se ha definido el periódico digital como el medio que se empleará para integrar y vincular a los miembros del Centro Nacional de Planeación Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia, de acuerdo al capítulo anterior, ahora debemos delimitar cuál es el rol que jugarán la institución y los integrantes de la misma.

Para que exista comunicación entre organizaciones, instituciones e individuos, se requiere de la participación de todos los actores involucrados en el proceso. Cada uno de ellos debe de establecer sus roles o bien seguir el rol que se le ha asignado para que la información y los mensajes fluyan de manera adecuada.

La retroalimentación es otra de las partes substanciales del proceso de comunicación, en este caso, necesaria para conocer, evaluar y medir el impacto del medio que se está empleando.

Tenemos entonces que en el proceso de comunicar que se establece, a través del periódico digital, participan la institución (el Centro) y sus Integrantes.

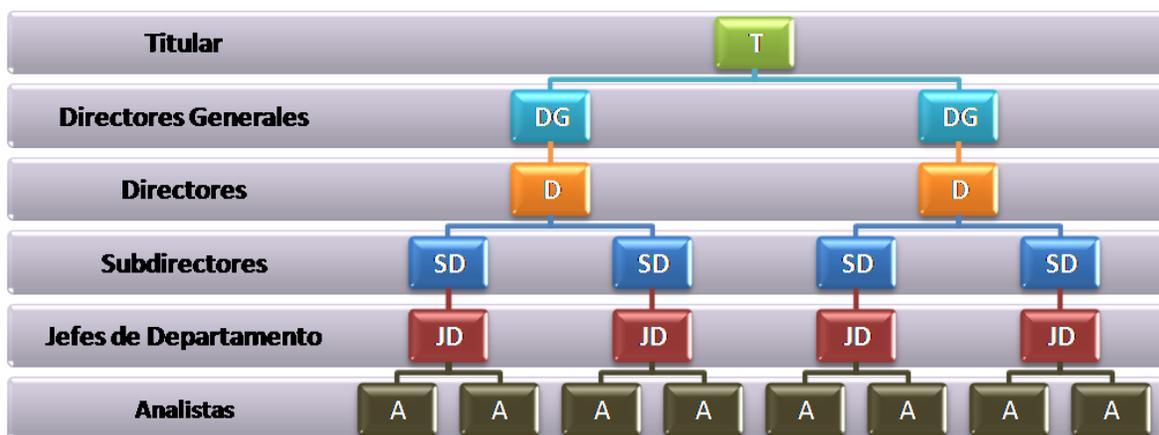
*La institución* si bien está formada por todos los que se encuentran trabajando en ella, para efecto de roles y participación en el periódico digital, se debe plantear quienes son las personas que integran este papel.

*Los integrantes*, la otra parte que participa en este proceso, son el resto de la población que labora en el Centro.

Se establecen los roles que jugaran las dos partes para las que sirve el periódico digital, como medio de comunicación y que se ven involucrados en su generación.

## 2.1 Papel del CENAPI, la institución, en el periódico digital

El Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia está conformado por diversas Direcciones Generales que a su vez, se dividen en Direcciones, en Subdirecciones, Jefaturas de Departamento y por último en analistas.



Es responsabilidad de cada dirección general, comunicar a los que la conforman, los lineamientos y procesos de trabajo específicos de ella, sin embargo, existen procesos generales, que independientemente de la dirección general a la que pertenezcan, deben seguirse como ya están establecidos.

La oficina del titular del centro genera también comunicados y procedimientos que todas las áreas deben de conocer. En realidad cualquier dirección general tiene la posibilidad de generar información que requiera dar a conocer a todo el Centro.

En el momento en que se genera esta información, es cuando entra en acción el periódico digital. Mediante él se comunica y transmite dicha información con la ventaja de tener retroalimentación a través del correo electrónico del área de comunicación generado para tal fin.

Para efectos de generación de estrategias y mecanismos de vinculación e integración a través del periódico digital, la institución está conformada por los siguientes elementos:

**El titular del centro:** Al ser la cabeza del centro, es quien dicta el rumbo a seguir de la institución, aprueba los lineamientos a los que deben apegarse quienes lo conforman y recibe las instrucciones que vienen de la oficina central de la Procuraduría General de la República.

Aunque indirectamente, es el responsable de fomentar la participación de los integrantes del centro en las actividades de vinculación que se generen mediante el periódico digital. Su responsabilidad directa recae en el soporte que le da a las estrategias empleadas para tal fin.

A través de su oficina se reciben además, los comunicados que genera PGR para conocimiento de todo el centro y que se difunden vía el periódico digital.

Las actividades que éste tiene en el periódico digital son:

- ✓ A través de su oficina, es responsable de dar a la dirección de comunicación interna, todo la información que deba ser difundida por norma ya sea ésta generada al interior del centro o que provenga de oficinas centrales de PGR.
- ✓ Promover a través de mensajes, la participación con el medio –el periódico digital– y la integración entre los servidores públicos.
- ✓ En caso de que se requiera, responder a situaciones, estados o reacciones de los servidores públicos que se presenten y afecten el funcionamiento y productividad del centro.

**Directores generales:** Ellos son los líderes de las áreas que en su conjunto conforman el centro. Son quienes reportan directamente al titular los avances, productos y estrategias implementadas.

En materia de comunicación, son los responsables de dar difusión al trabajo generado por las direcciones a su cargo que pueden ser políticas, procesos, formatos, actividades, entre otros.

Son responsables de generar procesos de mejora para sus direcciones y, mediante procesos de integración difundidos en el periódico digital, pueden hacerlo.

Sus actividades en el periódico digital son:

- ✓ Proporcionar a la dirección de comunicación interna, la información que requieran difundir al Centro.
- ✓ En el caso de requerirse, elaborar mensajes que aclaren procesos, políticas o cuestionamientos que los servidores públicos tengan con respecto a la dirección general a su cargo y que sean de carácter público.
- ✓ Fomentar la integración y vinculación del Centro a través del periódico digital, su uso y consumo.

**Dirección de comunicación interna:** Esta Dirección es la responsable directa del periódico digital por lo tanto es quien recopila toda la información y mensajes a difundir.

Los integrantes de la dirección de comunicación interna tienen diversas labores, que son descritas en el capítulo 3 de este trabajo, todas enfocadas a la integración y vinculación de los servidores públicos del Centro.

La persona responsable de ésta dirección es quien genera las líneas de acción y las estrategias que tiene el periódico digital para difundir la información y mensajes que son recibidos de los directores generales y el titular del centro.

Los servidores públicos que conforman la dirección de comunicación interna son expertos en materia de comunicación y las herramientas para llevar a cabo la labor de comunicar, vincular e integrar a quienes forman la institución. Reuniendo los elementos técnicos y humanos con los que se dispone, es que se genera el periódico digital.

Los tres elementos descritos anteriormente, son quienes conforman la institución dadas las actividades que desarrollan y la responsabilidad que tienen a su cargo – en el caso de los directores generales y el titular–.

Estos elementos son los que representan el pensar de la institución, fomentan el sentido de pertenencia, los valores que conforman al Centro y materializan el trabajo que se realiza en ella.

El periódico digital apoya a la institución a difundir su mensaje de compromiso, trabajo en equipo, enaltecer sus valores, comunicar las disposiciones y políticas, el funcionamiento de la institución y sus áreas en medida de lo posible, respetando la confidencialidad de la información; divulgar información y generar lazos entre las direcciones generales al dar a conocer procedimientos que involucren a todo el centro manteniendo una comunicación fluida entre las áreas.

Por otro lado, permite la retroalimentación sobre lo que se ha difundido mediante el correo electrónico que sirve de apoyo al periódico digital, así se tiene la posibilidad de actuar en función de las reacciones de los servidores públicos ante los mensajes.

Las actividades de la dirección de comunicación interna en lo que respecta al periódico digital son:

- ✓ Recopilar y recibir toda la información que requiera ser difundida al interior del Centro.
- ✓ Elaborar mensajes que fomenten la participación de los servidores públicos del Centro con el periódico digital.
- ✓ Adecuar al periódico digital la información que es difundida y en su caso, generar estrategias o campañas para que tenga el impacto esperado.
- ✓ Difundir la información recibida de los directores generales mediante los lineamientos del periódico digital, adecuándola y si es el caso a través de una campaña de difusión.
- ✓ Elaborar el periódico digital.
- ✓ Publicar el periódico digital.
- ✓ Dar seguimiento y respuesta a través del periódico a las sugerencias, comentarios o reacciones generadas a partir del mismo.

El conjunto de actividades que tiene cada elemento de la institución define el rol que juega ésta en la elaboración del periódico digital y por supuesto la relevancia de él para su conformación.

## **2.2 Papel del servidor público del CENAPI en la conformación del periódico digital**

El periódico digital es un medio de comunicación interna que vincula a todos los integrantes del centro, por lo que se fomenta a través de él la participación y la integración de los miembros de la institución.

Partiendo de este hecho, los servidores públicos adscritos al Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia si bien no tienen una responsabilidad directa de colaboración con el periódico digital, al expresar sus comentarios o reaccionar ante los mensajes y contenidos del medio, realizan su parte.

El periódico digital está diseñado de tal manera que sus contenidos, la difusión de sus mensajes y la divulgación de políticas y lineamientos a través de este medio, impacten en los receptores del mismo –los servidores públicos– para que interactúen con la institución quien en su mayoría genera los contenidos. Recordemos que los servidores públicos del centro tiene la posibilidad de expresar sus opiniones mediante el correo electrónico que sirve de apoyo al periódico.

A través de correos electrónicos, los integrantes del centro, quienes constituyen la otra parte que conforma el Centro, para efectos de la elaboración del periódico digital, pueden hacer llegar sus colaboraciones y comentarios, siendo así como colaboran con el periódico digital.

El correo electrónico que apoya al periódico digital, se instaura de manera oficial y aceptada tanto por la institución como por los integrantes de la misma, por lo que, sin duda, los servidores públicos cuentan con la certeza de que sus opiniones, aportaciones o sugerencias, serán canalizadas de manera adecuada y al área que corresponda dar solución o seguimiento.

Como se mencionó en la introducción de este trabajo, las personas tienen la necesidad de ser escuchadas y tomadas en cuenta, desean saber lo que pasa en su entorno y cómo les afecta aquello que ocurre u ocurrirá.

Uno de los factores que puede producir baja productividad en las personas es la incertidumbre, ante ella, las personas reaccionan de manera generalmente adversa.

La gente tiende a completar el mensaje, por lo tanto si tienen un mensaje incompleto, llenarán los espacios vacíos con suposiciones que generalmente no son las más adecuadas. Las personas pueden sentirse inseguras ante un clima de incertidumbre y traducen esto en un actuar lento y precavido en su trabajo, lo que conduce a una baja productividad.

Es necesario que las instituciones generen mensajes completos e información que llene los espacios en blanco que, en este caso, los servidores públicos tienen. Justo para evitar la comunicación informal, el periódico digital genera un canal de comunicación oficial, institucional y en el que todos los que integran la institución pueden participar.

Los servidores públicos tienen la oportunidad de escribir para el periódico digital, pueden enviar cuentos cortos, ensayos, artículos de interés general, hacer aportaciones sobre algún tema en el que por su perfil profesional sean expertos, en fin, pueden escribir sobre los temas que les inquieten.

Las colaboraciones son recibidas y analizadas para valorar su viabilidad. El periódico digital tiene un tema específico en cada publicación, así que las colaboraciones se adecuan a este. Si bien las colaboraciones de los servidores públicos no se publican tal cual son enviadas, se hace el mínimo de adecuaciones, estas en su mayoría, son de forma tratando de respetar el fondo.

Las políticas para generar y enviar colaboraciones son enviadas a través de un correo masivo de manera constante a los servidores públicos. En ellas se especifica la extensión de los contenidos, el tratamiento de los mismos – recordando siempre que no deben de contener ideas, palabras o expresiones que puedan ofender a alguna persona o sector poblacional– y el formato en el que deben ser enviadas.

Las sugerencias que llegan al correo electrónico referentes al periódico digital, son tomadas en cuenta para generar mejoras constantes y tener una evolución del periódico hacia un medio de comunicación interna que sea hecho por todos lo que integran el Centro.

Es cierto que los comentarios no siempre son favorables y por ello se pone especial atención en contestar los correos que así lo requieran. En las respuestas que se envían, se explica el por qué de alguna estrategia, política o mensaje; se da mayor información al respecto de algún tema del que se ha hablado en el periódico y se proporcionan las fuentes de las que se ha recopilado la información para su consulta o para constatar la información.

La intención de contestar los correos es cumplir con uno de los fines del periódico digital, darle voz y atención a cada una de las personas que conforman el centro, dar un espacio de integración y vinculación a través del medio establecido.

Algunos de los comentarios recibidos pueden no tener relación a los contenidos o mensajes difundidos en el periódico digital, sin embargo esto es una señal de que los servidores públicos han encontrado en el medio un espacio en el que pueden expresar sus opiniones acerca de cualquier tema referente al centro.

Además de vincular e integrar a los miembros del Centro se logra establecer una relación de confianza en el medio de difusión. Los servidores públicos confían en que los comentarios que hagan serán tomados en cuenta y en el caso de este tipo

de comentarios que tienen que ver con situaciones inherentes a otras áreas, se canaliza el mensaje a la misma para darle solución y es avisada la persona quien que envió el correo electrónico.

A través de los comentarios, sugerencias y colaboraciones se mide el grado de impacto del periódico digital en los servidores públicos del centro y estos a su vez mediante esos mismos mecanismos están realizando el rol que les corresponde con respecto al medio de difusión.

El rol de los servidores públicos es participar, colaborar y comentar el medio de difusión interna, mejorar y contribuir en el crecimiento del periódico digital.

Uniendo los dos roles que existen en la elaboración del periódico digital se cierra el círculo de comunicación que tiene el periódico. Por un lado cumple con difundir e informar los mensajes institucionales que se generan en y para el Centro, por otro lado se da una retroalimentación a estos mensajes mediante las opiniones generadas y las reacciones hacia los contenidos y mensajes del mismo.

El periódico digital vincula de manera horizontal y vertical a los integrantes del Centro pues quienes forman la Institución, también pueden adoptar el rol de integrantes del centro, pues así los son y hacer colaboraciones personales al periódico digital.

### **Capítulo 3: La conformación del periódico digital del CENAPI**

El periódico digital del Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia, está conformado por diversas secciones en la que se abarca, por un lado, la parte institucional: temas relacionados con el centro, con la Procuraduría General de la República o mensajes institucionales; por otra parte se abordan temas genéricos: datos curiosos, consejos de salud integral, reseñas culturales, entre otros.

El periódico digital, sus contenidos, elaboración y publicación, están a cargo de la dirección de comunicación interna del Centro Nacional de Planeación Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia, que será responsable de darle rumbo al mismo para cumplir con su finalidad: vincular e integrar a los servidores públicos del Centro.

El periódico digital está dividido en secciones, cada una lleva un nombre y una imagen que la distingue; ambos elementos son los mismos en cada edición de él.

Cada número o publicación del periódico digital, tendrá como base un tema específico sobre el cuál girarán los contenidos. Los artículos que se elaboren o los tópicos que se aborden, irán enfocados a este tema rector.

Algunos temas serán tomados del Decálogo de Conducta de la Procuraduría General de la República<sup>16</sup>, en el que se describen 12 valores como Legalidad, Honradez y Congruencia, Lealtad, Eficiencia, entre otros. El fin de tomar estos valores como temas de algunas ediciones del periódico digital tiene que ver con afianzar el sentido de pertenencia a la institución a través de sus valores y por supuesto la difusión de los mismos para llevarlos a cabo.

---

<sup>16</sup> <http://www.pgr.gob.mx/que%20es%20pgr/decalogo%20de%20conducta.asp> [Consulta 27 de diciembre de 2010 , 21.35]

Dichos valores son los que deben de regir el actuar de todo servidor público de la Procuraduría General de la República, por lo que, al transmitir contenidos que hagan referencia al valor, que lo expliquen o lo ejemplifiquen, lo que se pretende es incentivar su práctica.

La publicación es quincenal, dando oportunidad a los integrantes del Centro, de apreciar en su totalidad los contenidos del mismo y teniendo un margen de tiempo para recibir sugerencias, propuestas y colaboraciones que conformen la siguiente publicación.

Recordemos que el formato del periódico digital es multimedia; está compuesto por imágenes, texto, audio y video para generar atractivo en quienes lo consumen. Se encuentra ubicado en un lugar fijo y la lectura de sus contenidos se realiza al pasar por el lugar en el que se encuentra colocado, es transmitido en dos pantallas ubicadas en lugares comunes y de gran afluencia en el centro en formato DVD.

El periódico se podría definir como un video transmitido repetidamente a lo largo del día, que los servidores públicos conocen de poco en poco cada vez que se encuentran frente a la pantalla para leer, ver y escuchar sus contenidos, generando así la posibilidad de analizar y entender sus contenidos o mensajes institucionales, además de permitir la retroalimentación.

La primera de las pantallas donde es transmitido, se ubica en la entrada al edificio principal dado que es el paso obligado y a lo largo del día al salir o entrar de las instalaciones. La segunda pantalla está ubicada en el comedor institucional del Centro pues es el lugar en que diariamente se concentran los servidores públicos que integran el centro.

La interactividad que se genera con el periódico se da al tener la posibilidad de intervenir en los temas que se abordan en él, participando ya sea con sugerencias

o aportaciones a través del correo electrónico que además aparece constantemente en pantalla durante la transmisión del periódico digital.

La pantalla ubicada en la entrada de las instalaciones está montada en un mueble diseñado para colocar el reproductor de DVD, cuenta además con un buzón de comentarios y sugerencias mediante el cual se puede sugerir y aportar de la misma manera que por correo electrónico . Dicho mueble tiene además el logotipo de PGR para darle una imagen institucional y mayor vista al periódico digital.

Tomando en cuenta que la pantalla se encuentra en la entrada de las instalaciones, el diseño y los contenidos transmitidos en ella son parte de la imagen institucional del Centro.



Imagen diseñada por Max Moratto,  
Diseñador Gráfico

### **3.1 Secciones del periódico digital CENAPI**

Las secciones que conforman el periódico digital son:

- ✓ Imagen de la quincena
- ✓ Frase de la quincena
- ✓ Noticias CENAPI
- ✓ ¿Sabías que?
- ✓ Pensando en ti
- ✓ CENAPI a fondo
- ✓ Cumpleaños de la quincena
- ✓ Familia CENAPI
- ✓ Especiales
- ✓ Contáctanos

Cada una de ellas tiene un fin particular y un contenido especial en cada publicación:

#### **Imagen de la quincena:**

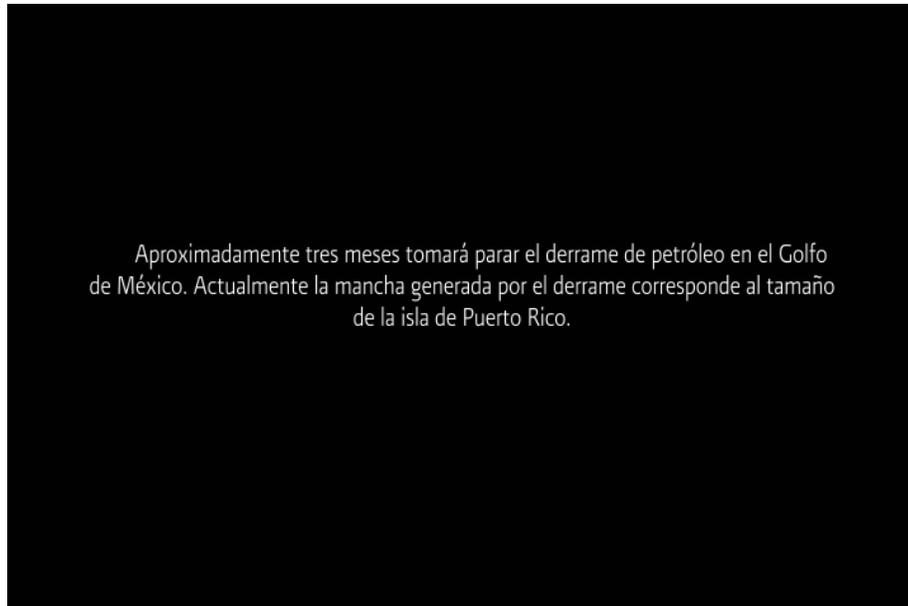
En ésta sección se publican imágenes acompañadas de texto que refuerza y, en su caso, ayuda en la interpretación de ellas. Son imágenes sobre un acontecimiento relevante y/o de interés, un hecho noticioso que genere imágenes de impacto. Puede ser a nivel local, nacional o mundial.

En ésta sección se publican también, imágenes sobre un tema que promueva la reflexión. Lo que ilustra ésta sección, son imágenes que se expliquen por sí mismas o bien que requieran poca explicación y que visualmente sean de impacto.

La sección no tiene un distintivo especial –un ícono o un logotipo que la distinga-, sin embargo, siempre está ubicada al inicio del periódico digital.

Un ejemplo de contenido para esta sección es el caso del derrame de petróleo en el Golfo de México. Fue un hecho noticioso que generó gran polémica e imágenes impactantes.

- En un primer cuadro se lee texto que da información que ayuda u orienta al receptor sobre el hecho:



Información obtenida de periódico *El Universal* para ejemplificar los datos que lleva la sección<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> <http://www.eluniversal.com.mx/notas/677306.html> [Consulta 1 de diciembre de 2010 , 18.13]

- A continuación se aprecia la imagen que ilustra el hecho que se cita:



Fotografía tomada por Daniel Beltrá para Greenpeace

Así como el ejemplo anterior, se realiza una secuencia de imágenes de la misma forma, sobre el mismo hecho, entre 4 y 6 imágenes, dependiendo el tema. Cabe mencionar que esta y todas las secciones del periódico, están acompañadas de audio acorde al tema e imágenes presentadas.

#### **Frase de la quincena:**

Esta parte del periódico digital, contiene, como su nombre lo dice, una frase que invita a la reflexión y está relacionada o hace referencia al tema rector que tiene la publicación, al valor o tema que se aborda en la edición a la que corresponde.

Cada frase que se publica debe de evitar, con su contenido, herir en la medida de lo posible, susceptibilidades a través de su contenido. Su fin es hacer una reflexión sobre un tema particular.

Por cada periódico se publican dos frases, una inmediatamente después de la Imagen de la Quincena y la segunda al final del periódico. Como ejemplo tenemos:



Fotografía sin autor conocido

Ésta frase, acompañada de una imagen que la ilustre, ejemplifica el valor del “Profesionalismo”



Fotografía de José Manuel Arrazate alojada en flickr

Ésta frase hace referencia al valor de la “Honestidad”

## **Noticias CENAPI**

La sección Noticias CENAPI hace un recuento de las reuniones, cursos, talleres, conferencias y eventos en general que ocurran en el CENAPI durante un periodo definido.

El periodo que se cubre en cada periódico digital es de una quincena atrás a la Publicación, es decir, si el periódico digital se publica el 15 de Enero 2011, los eventos de los que se hará mención son de la quincena correspondiente a 15 al 31 de Diciembre 2010. La quincena siguiente es en la que se elabora el periódico digital para su posterior publicación.

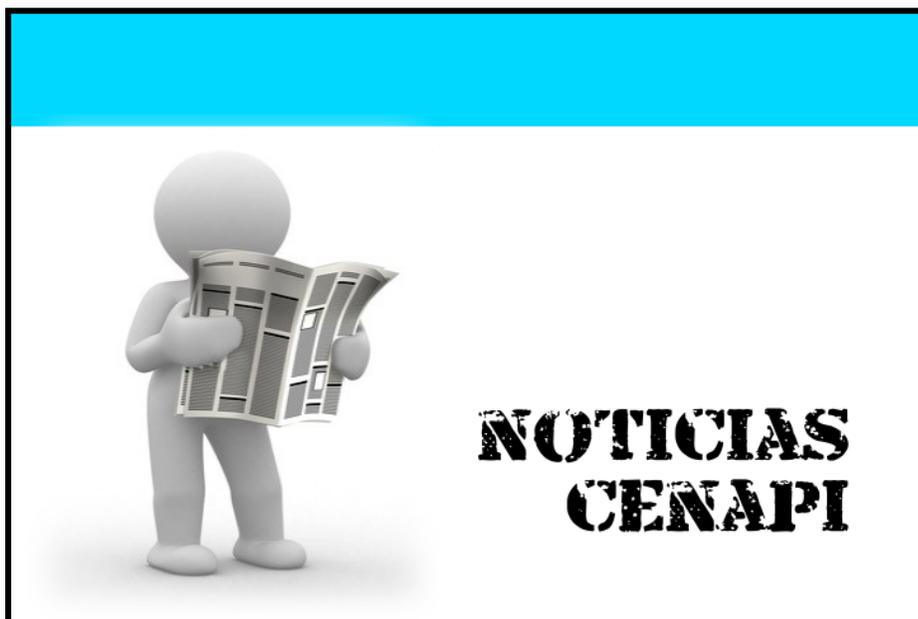
Las imágenes que ilustran la sección son fotografías tomadas durante las reuniones que se llevan a cabo. Es importante mencionar que la reseña hecha en la sección es conducida por un integrante del Centro, por un servidor público.

Al azar y tratando de abarcar todas las áreas, se elige a una persona que desee participar –algo de suma importancia pues es otra forma de promover la vinculación del personal–, una vez realizada la selección, se acondiciona un espacio y se coloca un fondo en el que aparece el logotipo de la Procuraduría General de la República, el del Centro y el nombre del periódico digital: “CENAPI Contigo”:

Listos con el espacio, micrófono y cámara, se graba a la persona dando la reseña correspondiente a Noticias CENAPI para después realizar el proceso de edición en el que se agregan imágenes de los eventos mencionados.

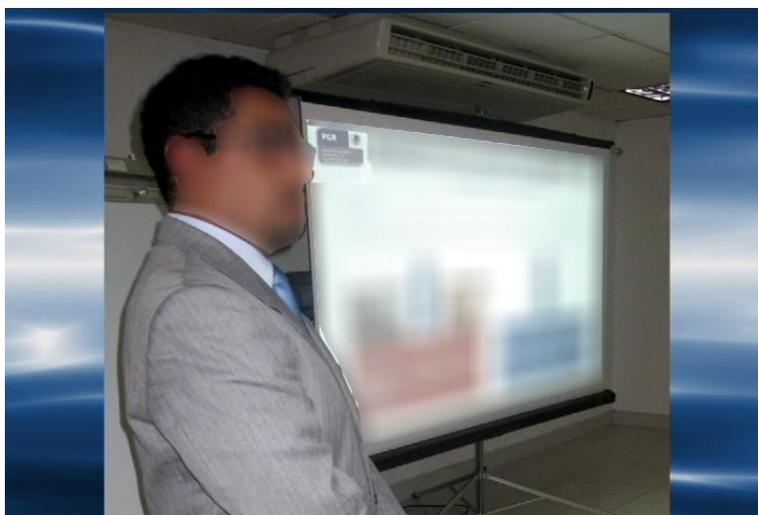
El producto final es una cápsula informativa que se inserta en el periódico digital. En él una persona narra los acontecimientos más relevantes ocurridos en últimas fechas en el centro y se acompaña con imágenes, efectos de video y audio.

La imagen que ilustra la sección es:



Las siguientes imágenes, ilustran la manera en que son presentadas las noticias, la forma en que se presentan las imágenes de los eventos ocurridos y las cortinillas de la sección:





### **¿Sabías que?**

En esta sección se publican artículos, datos y cifras poco conocidas sobre algún tema. La intención de la sección es que el receptor conozca datos curiosos e interesantes. Lo que se hace en esta sección es mostrar notas o artículos que sean de interés general y que presenten datos o información novedosa.

Como ocurre con todos los contenidos del periódico, los datos publicados deben ser corroborados antes, verificar la fuente de la que provienen y las cifras, en su caso, que proporcionan.

Dicho proceso es de suma importancia, en particular en ésta sección pues, al publicar información y datos sobre prácticamente cualquier tema, debemos asumir que existirá alguna persona, dentro de la población que conforma el Centro Nacional, que pueda ser experta sobre ese tema.

Podemos hablar del café, de sus desventajas y beneficios; tocar el tema de la navidad, cómo es que se convirtió en tradición y porque la festejamos; todos los temas son planteados a partir de la pregunta ¿Sabías que?

La imagen que identifica la sección es:



## **Pensando en ti**

Aquí se publican tres tipos de contenido por periódico. El primero, es un artículo o una serie de consejos enfocados a la salud integral de los servidores públicos que forman el Centro Nacional de Planeación Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia. Los consejos son sobre salud física y mental, para manejo del estrés y en general tópicos que incidan en el bienestar personal y social de las personas.

El segundo tipo de contenidos va enfocado a recomendaciones culturales. Se hace una reseña de obras teatrales, conciertos culturales, películas, exposiciones, eventos que se puedan realizar en familia, entre otros.

Por último, se publica un artículo que presenta una definición del valor o tema que se trata en el periódico digital. Cada Periódico tiene un tema eje y en esta sección se describe en qué consiste el valor, de que se trata, cómo fomentarlo y porque es útil en nuestro quehacer diario tanto a nivel personal como laboral.

Como su nombre lo dice, “Pensando en Ti”, es una sección que piensa en las personas que conforman el centro y busca dar algo a cada uno de ellos que sea de utilidad. Un consejo, una recomendación, la integración con la institución a través del entendimiento de un valor.

La imagen que identifica la sección es:



### **CENAPI a fondo**

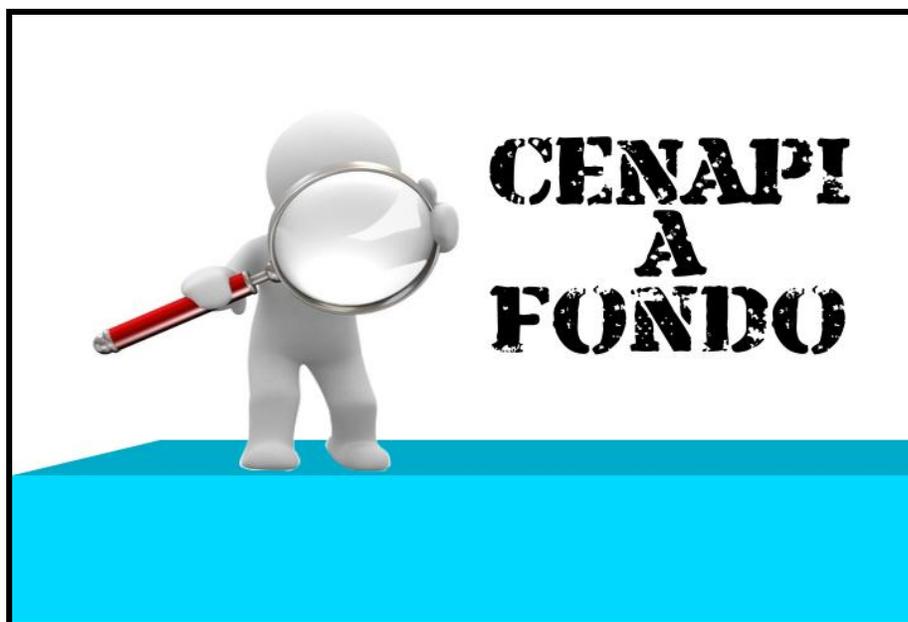
El periódico digital, al fungir como medio de vinculación e integración, mediante ésta sección, da a conocer un poco más sobre las personas que integran el Centro.

En cada edición se presentan dos entrevistas realizadas a servidores públicos, elegidos al azar. En ellas se revela un lado más personal de los entrevistados, sus gustos, aficiones, sus orígenes, su trayectoria profesional, lo que la persona desee que los demás conozcan de ella. Considerando siempre no exponer información de la persona que pueda usarse para afectarle.

Es importante resaltar que, siendo al azar las entrevistas, se tiene la posibilidad de conocer más de un director general, un analista, un jefe de departamento, una persona que trabaja en el área de servicios al inmueble. Se cubre todo el organigrama.

Este ejercicio no sólo permite vincular al personal y conocer que tienen en común las personas que en el Centro trabajan, además, fomenta la participación pues mediante el correo electrónico, implementado como apoyo del periódico digital, se puede proponer a las personas a entrevistar. Las entrevistas se acompañan de imágenes que reflejan los gustos y personalidad del entrevistado y de música que es del gusto de él o ella.

La imagen que identifica ésta sección es:



### **Cumpleaños de la quincena**

Como su nombre lo dice, en ésta sección se felicita a las personas que cumplen años en la quincena correspondiente al periódico. La felicitación se hace poniendo la foto y el día de cumpleaños de la persona.

A lo largo de todo el periódico, entre cada sección, el audio que acompaña a las imágenes y al texto va cambiando y adaptándose al contenido. En el caso de los

cumpleaños la música le da mayor realce a la intención que tiene la sección que es felicitar a las personas.

La imagen que lleva esta sección es:



Un ejemplo de cómo se presentan los cumpleaños es:



## **Familia CENAPI**

Esta parte del periódico es el segmento de difusión institucional e intercambio de información entre los servidores públicos del Centro. Se publican dos tipos de contenido:

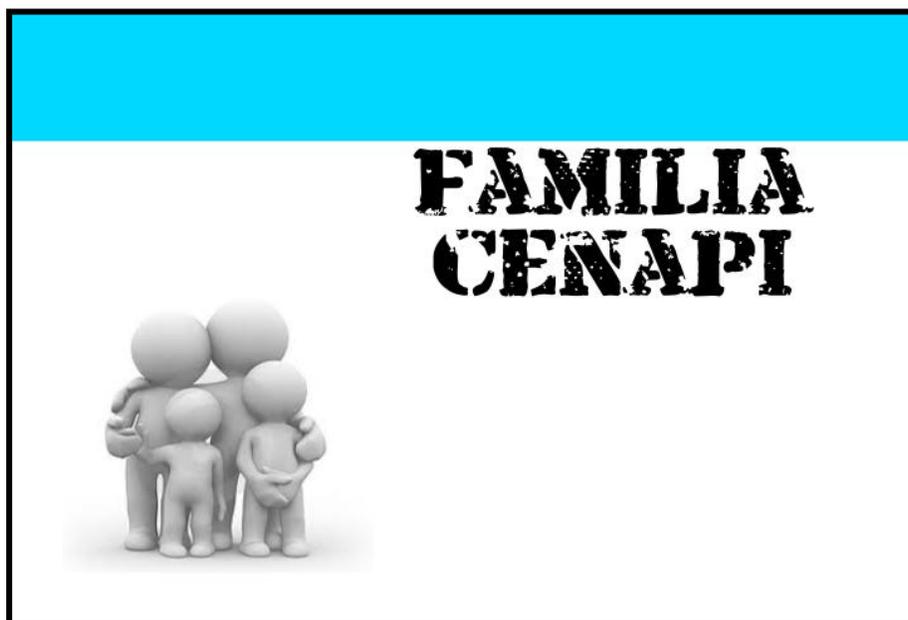
La institución hace uso de esta sección para publicar los cursos o talleres de actualización institucional que estén programados en fechas próximas, cumpliendo así, con la difusión de los mismos, independientemente de que se haga ésta de manera interna entre las áreas o incluso se acuda a un curso por instrucción.

Al publicarse los cursos y talleres, todos los servidores públicos interesados en acudir a alguno de ellos, pueden acercarse a la Dirección General de Administración, responsable de la programación del personal a los cursos. Todas las personas que conforman el Centro tienen acceso a la información de esta forma.

Además de los cursos y talleres, la institución realiza avisos y anuncios al personal en esta sección. Los avisos pueden ser recordatorios sobre la realización de trámites como la declaración patrimonial a la que están sujetos todos los servidores públicos, la colecta anual de la cruz roja, mensajes del titular del Centro hacía el personal.

El otro tipo de contenidos que se publican en esta sección es para compartir información de manera horizontal. Los servidores públicos del centro que desean vender, rentar, cambiar, traspasar o intercambiar algo pueden hacerlo mediante ésta sección. Tiene el sentido de un aviso oportuno.

La imagen que identifica ésta sección es:



### **Especiales**

Mediante este apartado del periódico se hace la difusión de videos y contenido que otras dependencias del Gobierno Federal u organizaciones envían. Puede ser la Secretaría de la Función Pública, Consejo de la Comunicación, CONAGUA y cualquier institución que desee difundir material audiovisual.

Por ejemplo, el caso de CONAGUA que ha realizado campañas en video que buscan concientizar a las personas sobre el cuidado del agua, aquí existe el espacio para difundir dichos mensajes.

Si bien ésta sección no tiene una imagen que la caracterice, se reconoce su contenido pues al iniciar la sección aparecen las barras cromáticas que indican el inicio del video y cada uno de ellos está editado con el nombre y logotipos de la institución a la que pertenecen. Al realizar la difusión de estos videos, se pretende

crear conciencia sobre diversos temas –dependiendo la campaña y la institución– hacia los servidores públicos del centro.

### **Contáctanos**

Al final del periódico digital aparece el correo electrónico a través del cual se pueden hacer llegar las sugerencias, recomendaciones o aportaciones al mismo.



### 3.2 Proceso de elaboración del periódico digital

El periódico digital del Centro Nacional de Planeación Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia, requiere de un proceso que este bien definido para su elaboración y publicación.

En él participan integrantes de la dirección de comunicación interna adscrita al centro. Cada uno de los integrantes de este proceso realiza una actividad específica, con una vigencia y bajo un estándar. Para la elaboración del periódico digital se requiere del siguiente recurso humano:

**Coordinador del proyecto:** Es quien se encarga de seguir y mantener eficiente el proceso de elaboración, verificar fechas de entrega y cumplimiento de objetivos, realiza la evaluación de los contenidos y aprobar la publicación si esta cumple con la meta fijada.

**Investigadores – Redactores:** Son las personas dedicadas a escribir los artículos que se publican en las diferentes secciones. Cada uno tiene una sección definida y a partir de ella o del tema, realizan el contenido.

**Reporteros – Fotógrafos:** Encargados de cubrir los eventos que ocurran en el centro, reuniones, remodelaciones, visitas, cursos, talleres para la sección Noticias CENAPI –información y fotografía- y así poder ilustrar algún artículo o entrevista de las demás secciones.

**Diseñador:** El periódico digital debe ser atractivo visualmente por lo que cuando se requiere de tratamiento de imágenes y fotografías (retoque, recorte, diseño), elaboración de logotipos, banners o diseño visual, esta es la persona responsable de hacerlo.

**Editor:** Esta persona es quien conjunta imagen y texto, da movimiento a estos elementos y musicaliza el periódico digital. Lo convierte en video.

Las personas que integran el proceso de elaboración del periódico digital forman el consejo editorial, que tomará decisiones en conjunto para definir el rumbo del periódico de manera constante.

Para el consejo editorial es necesario saber cuál es el tema a tratar en cada publicación, con base en ello se le da el tratamiento correspondiente a la parte del proceso que le corresponda a cada uno.

En la búsqueda de facilitar el trabajo de cada uno de los involucrados, se definen los temas para el periódico digital de manera semestral, así, en caso de poder hacerlo, se adelantan contenidos –ya se sabe el tema de los periódicos que siguen–, se discrimina material o se hace un resguardo de él para ediciones posteriores.

La persona encargada de realizar la primer propuesta de temas para el periódico digital, es el coordinador del proyecto y con base en esa propuesta se hacen modificaciones por parte de todo el equipo.

Una vez definidos los temas y acordados así por todo el equipo, nuevamente el coordinador del proyecto calendariza los temas para las siguientes publicaciones, de tal forma que se le entrega a cada integrante del proceso de elaboración una copia del calendario semestral de actividades.

Además de las reuniones editoriales que tiene lugar cada que inicia el proceso de elaboración del periódico, se lleva a cabo una reunión semestral de consejo editorial en la que se da a conocer el calendario semestral. Si bien el coordinador del proyecto establece las fechas de cada uno de los mini-procesos (redacción,

diseño, edición, publicación), es relevante conocer la opinión de todos los que conforman el consejo pues al final, son quienes lo llevan a cabo.

En caso de que exista algún cambio, se realiza una reunión extraordinaria para dar a conocer los cambios en la calendarización –si son significativos o afectan otros mini-procesos– o bien se dan a conocer a todos a través de un correo electrónico.

El calendario contempla las siguientes fases para la elaboración del periódico digital, mismas que se repiten cíclicamente tras cada publicación:

**Reunión editorial:** Asiste todo el consejo editorial y en ella se acuerda el rumbo de la publicación. El tema está definido previamente por el calendario, sin embargo, en la reunión editorial, se aclara el tratamiento que se le dará al tema, el enfoque y a partir de ello cada quien elabora sus contenidos y/o los adapta.

Se recuerda las fechas de entrega para cada parte del proceso y se da un adelanto de los contenidos que se publicarán (los investigadores-redactores comentan sobre qué escribirán) así las demás partes pueden empezar con sus actividades.

**Pre entrega de contenidos:** Después de algunos días, se hace una primera entrega de contenidos por parte de los investigadores-redactores para que el coordinador del proyecto revise el fondo y forma de cada uno de ellos. La revisión verifica ortografía y redacción, contenido acorde a la institución y a los servidores públicos que en ella laboran.

**Corrección de estilo y contenidos:** Una vez revisados, los contenidos se regresan a sus autores para las correcciones pertinentes o para su reelaboración si es el caso. Para esta actividad se da un par de días.

**Entrega definitiva de contenidos:** Los contenidos finales son recibidos y turnados a la siguiente fase del proceso.

**Edición y Diseño:** Esta parte se realiza de manera constante a lo largo del proceso de elaboración del periódico digital pues comprende diversas etapas.

Después de la reunión editorial, el diseñador comienza la búsqueda de imágenes para los contenidos que se establecieron en la misma y posteriormente realizar su adaptación al medio, en este caso, el periódico digital.

Las imágenes son montadas en el software de edición por el editor, quien una vez que recibe los contenidos, comienza a mezclar imágenes y texto. Da movimiento, tiempos, pausas a cada sección del periódico. Elabora junto con el diseñador las cortinillas y edita la sección Noticias CENAPI que es completamente en video, a diferencia de las demás secciones que llevan imagen fija y audio.

El último paso de la edición es la sonorización del periódico. Cada artículo lleva diferente música que va acorde al mismo. En el caso de las entrevistas de la sección CENAPI a Fondo, la música es la que resulta del agrado de los entrevistados. Una vez terminada la edición y sonorización se continúa con la siguiente fase.

**Revisión de edición:** El coordinador del proyecto realiza la revisión del periódico digital, si bien, los contenidos ya están revisados y aprobados, nuevamente se revisa el texto para evitar errores gramaticales o de sintaxis, además por supuesto de revisar la edición –los movimientos, colores, tamaños, formas, tiempos, pausas, formato y música-.

**Corrección de edición:** En caso de que existan correcciones tras la revisión de edición, en esta fase se realiza su ajuste.

**Multicopiado:** El producto final y aprobado por el coordinador del proyecto, se somete al multicopiado para la reproducción en las pantallas del Centro y resguardar el máster.

**Publicación:** Se hace la publicación del periódico en las pantallas del Centro y se realiza la difusión de la nueva publicación a través del correo electrónico que apoya al periódico digital.

El correo masivo que se envía, invita a los integrantes del centro a ver el periódico, comentar sobre sus contenidos, opinar sobre los temas que se exponen a través de él, invitando a la reflexión sobre el tema que se trata en la publicación.

La calendarización se realiza de esta manera:

### Calendarización periódico digital “CENAPI Contigo” Enero 2011

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
<b>3</b> Elaboración de contenidos	<b>4</b> Elaboración de contenidos	<b>5</b> Elaboración de contenidos	<b>6</b> Pre-entrega de contenidos 13 hrs	<b>7</b> Revisión de contenidos
<b>10</b> Entrega final de contenidos 17 hrs	<b>11</b> Diseño y edición	<b>12</b> Diseño y edición	<b>13</b> Diseño y edición	<b>14</b> Diseño y edición
<b>17</b> Revisión de edición	<b>18</b> Publicación / Reunión Editorial 12 hrs.	<b>19</b> Elaboración de contenidos	<b>20</b> Elaboración de contenidos	<b>21</b> Elaboración de contenidos
<b>24</b> Pre-entrega de contenidos 13 hrs	<b>25</b> Revisión de contenidos	<b>26</b> Entrega final de contenidos 17 hrs	<b>27</b> Diseño y edición	<b>28</b> Diseño y edición

Resulta esencial la definición paso a paso que se hace del proceso de elaboración del periódico digital pues facilita la labor de quienes intervienen en él y permite llevar a cabo la planeación de estrategias de comunicación en las que, la herramienta es el periódico digital.

## Conclusiones

La comunicación dentro de cualquier institución u organización juega un papel fundamental en el funcionamiento de la misma. A partir de este hecho es que hoy, las instituciones y empresas, se han interesado por darle valor y elaborar estrategias que permitan llevar a cabo la comunicación a nivel horizontal y vertical.

El presente trabajo surge a partir de la detección de necesidades, en materia de comunicación, que una institución tiene y en el desarrollo del presente, se expone el medio de comunicación interna que resuelve esta carencia.

En primer lugar se ha definido la carencia y la necesidad de un medio de comunicación interna en el Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia. Posteriormente y una vez definido un medio que cumpla la necesidad del centro, se ha descrito la forma y la manera en que se realiza y se pone en marcha.

En el primer capítulo se habló del por qué vincular a los integrantes del Centro, se expuso el medio para llevar a cabo la vinculación de los mismos y cómo es que se pone en práctica.

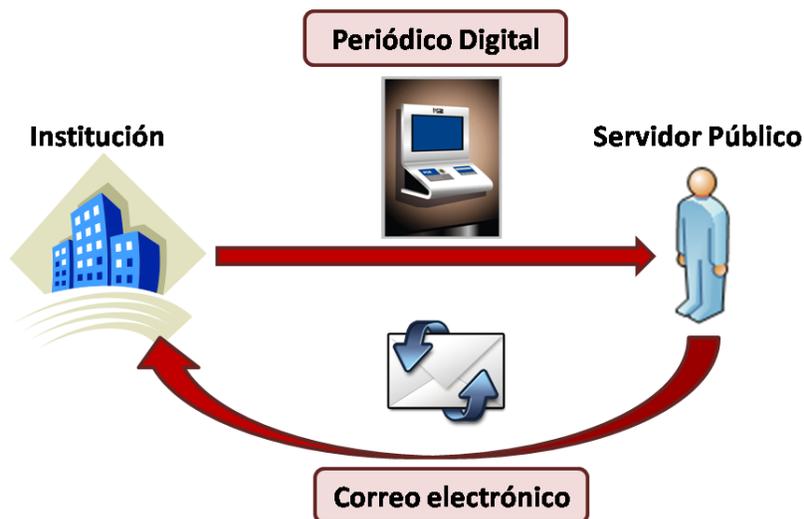
En un segundo y tercer capítulo se aborda de lleno los roles que jugarán los integrantes de la Institución y la forma en que se lleva a cabo el proceso de elaboración del medio de comunicación interna.

En el CENAPI, no se había dado un peso sustancial a la comunicación entre los miembros de él, es hasta el cambio de administración en Diciembre de 2009, al realizar una encuesta de clima laboral, que se determina poner en práctica las herramientas de comunicación interna.

El periódico digital, que se desarrolla en este trabajo como el medio adecuado para vincular e integrar a los servidores públicos del centro, cumple con las características que se buscan para subsanar la falta de comunicación existente.

El periódico, en primer término, da la oportunidad a los servidores públicos del centro, de saber qué es lo que ocurre a su alrededor mediante la difusión de mensajes e información de la institución. En segundo lugar cubre la necesidad del servidor público de comunicar sus opiniones, reacciones o sugerencias con respecto a los mensajes que recibe, los contenidos del periódico y situaciones surgidas en el funcionar diario del Centro, manifestando su agrado, desagrado o haciendo propuestas.

La manera en que se ha logrado que el periódico tenga dos vías, es decir, que no sólo difunda mensajes sino que también de respuestas, es con el apoyo del correo electrónico generado para el periódico digital. En él, los servidores públicos, vierten sus opiniones y sugerencias a las que posteriormente se les da respuesta a través del periódico digital.



El periódico digital es una respuesta integral ante la carencia de medios de comunicación pues integra a los miembros de la institución y por otro lado

compromete a los mismos, de acuerdo al rol que desempeñan en la institución, en la elaboración y proceso de mejora constante del periódico y por supuesto del CENAPI.

El grado de compromiso que adquiere cada integrante del Centro, si bien va en función del papel que desempeña en el centro, al final recae en todos los que lo conforman pues se propicia la participación continua a través del mismo medio y mediante la información que expone en sus contenidos, generando reacciones en los servidores públicos del Centro.

El periódico digital, es un medio susceptible a cambios y dispuesto para la evolución en conjunto con los procesos del Centro, esto se debe a la versatilidad que da el formato en que es presentado el periódico, en video.

Sus contenidos se adecuan a las estrategias institucionales y siempre en la búsqueda de fomentar un sentido de pertenencia que es la manera de cohesionar y mejorar el trabajo en equipo, un punto sustantivo en cualquier institución.

Los servidores públicos, tienen un espacio mediante el cual expresar sus opiniones al respecto de la institución y a través de secciones como “CENAPI a Fondo” en la que se realizan entrevistas al azar al personal, conocen más sobre las personas que están a su alrededor, se vinculan.

Es importante señalar que los contenidos del periódico digital están diseñados de tal forma que, la información que contengan no comprometa la confidencialidad de la institución y de lo que en ella se trabaja, así como datos sensibles de las personas que ahí laboran.

El periódico digital vincula, integra y comunica de manera horizontal y vertical a los integrantes del Centro, para contribuir a la mejora continua de procesos, a exaltar el compromiso de la institución con sus integrantes y de estos con él.

## Fuentes de consulta

### Bibliografía

Albornoz, Lucio A., *Periodismo Digital: Los grandes diarios en la red*, Buenos Aires, La Crujía, 2007, 298 pp.

Antiga y Tenorio, *Guía para elaborar proyecto de investigación*, México, Trillas, 2005, 112pp.

Ballenato Prieto, Guillermo, *Comunicación eficaz, teoría y práctica de la comunicación humana*, Madrid, Pirámide, 2006, 138 pp.

Benavides Delgado, Juan, *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Gestión 2000, 2001, 415 pp.

Berlo, David, K., *El proceso de la comunicación, "Comunicación, alcances y fines*, Argentina, El Ateneo, 2008, 130 pp.

Chiaventato, Idalberto, *Comportamiento Organizacional*, México, Mcgraw-Hill, 2009, 2da. edición.

Chuayffet Chemor, Emilio, *Derecho Administrativo*, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, México, 1983, 71 pp. (Clásico)

De Moragas, Miguel, *Teorías de la comunicación*, Barcelona, G. Gili, 1990, 362 pp. (Clásico)

Elías, Juan y Mascaray, José, *Más allá de la comunicación: la intracomunicación. Diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*, Barcelona, Gestión 2000, 2003, 2da. edición, 306 pp.

Fernández, Collado Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2010, 368 pp.

Fernández López, Sergio, *Cómo gestionar la comunicación: en organizaciones públicas y no lucrativas*, Madrid, Narcea, 2007, 268p.

Fernández, Ramos Fernando, *La comunicación corporativa e institucional: de la imagen al protocolo*, Madrid, Universitas, 2002, 162 pp.

Garrido, M. Francisco Javier, *Comunicación estratégica*, Barcelona, Gestión 2000, 2004, 243 pp.

Hernández, Sampieri Roberto, Fernández, Collado Carlos y Baptista, Lucio Pilar, *Metodología de la Investigación*, México, McGraw-Hill, 2003, 3era. Edición, 705 pp.

Mcluhan, Marshall, *Comprender los medios de comunicación: las extensiones del ser humano*, España, Paidós, 2009, 412 pp.

Monserri Ortiz Soltero, Sergio, *Responsabilidades legales de los Servidores públicos*, Porrúa, México, 2007, 368 pp.

s/autor, *Comunicación eficaz*, Harvard Business Review, España, Deusto, 2000, 221 pp.

Sotelo, Enríquez Carlos, *Introducción a la comunicación institucional*, Barcelona, Ariel, 2001, 228 pp.

s/autor, *Guía de uso para la identidad gráfica de la Procuraduría General de la República*, México, Dirección General de Comunicación Social, agosto 2009, 38 pp.

s/autor, *Manual de Identidad Institucional del Gobierno Federal 2006-2012*, México, s/editor, 2006, 185 pp.

s/autor, *Manual Institucional de Uso de Imagen*, México, Coordinación Ejecutiva de la Comisión Organizadora de la Conmemoración del Bicentenario del inicio del movimiento de Independencia Nacional y del Centenario del inicio de la Revolución Mexicana, julio 2009, 176 pp.

s/autor, *Vivir Mejor: Manual de Identidad Institucional*, México, s/editor, mayo 2008, 48 pp.

Viña, Andrés, *Contra el Lenguaje. Lenguajes del poder y sobre la comunicación*, Barcelona, Anagrama, 2007, 142pp.

Weil, Pascale, *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*, Barcelona, Paidós, 1992, 2da. edición, 235 pp. (Clásico)

## **Tesis**

Paz, González Ana Lilia, *Periodismo digital: el desarrollo del periodista en internet*, México, el autor, 2002, 138 pp.

Castellanos, Moral Álvaro Ernesto, *Diseño de identidad e imagen corporativa: Proyecto turístico rural Hotel Rancho San Joaquín, Las Margaritas Chiapas*, México, Universidad de las Américas Puebla, 2003.

Rost, Alejandro, *La interactividad en el periódico digital*, España, Universidad Autónoma de Barcelona, Enero 2006, 473 pp.

## **Cibergrafía**

s/a, “Misión y Visión”, México, Dirección

<http://www.pgr.gob.mx/que%20es%20pgr/vision%20y%20mision.asp> [consulta: 4 de Noviembre de 2010].

s/a, “¿Qué es un periódico mural?”, México, Dirección

<http://puopuestascomunicacionales.nireblog.com/post/2008/03/12/que-es-un-periodico-mural> [consulta: 3 de Noviembre de 2010].

s/a, “Definición y función del manual de identidad corporativa”, México, Dirección

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/castellanos\\_m\\_ae/capitulo6.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/castellanos_m_ae/capitulo6.pdf) [consulta: 3 de Noviembre de 2010].

s/a, “Gestión y mejora de Procesos”, Dirección

<http://www.euskalit.net/pdf/folleto5.pdf> [consulta: 4 de Noviembre de 2010].

s/a, México, Dirección

<http://www.pgr.gob.mx/que%20es%20pgr/decalogo%20de%20conducta.asp> [Consulta 27 de diciembre de 2010, 21.35].

## **Hemerografía**

Capriotti, Paul, “La Comunicación Interna”, artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo, Argentina, N. 13, Diciembre 2000, pp.1, 5-7

s/a, Estrategia para el cambio, México, s/editor, 2010, 52 pp.