



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

**SINERGIA, TECNOLOGÍA Y ESPECIALIZACIÓN:
EL DESAFÍO DE UNA ADMINISTRACIÓN
EFICIENTE EN LA COORDINACIÓN TÉCNICA
DE DIFUSIÓN DEL IMSS**

TRABAJO PROFESIONAL

Que para obtener el título de
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN

PRESENTA

Jehú Sánchez García

ASESOR

Mtro. José Arturo Salcedo Mena



Santa Cruz Acatlán, Naucalpan, Estado de México, diciembre 2023



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

*Por brindarme una oportunidad de vida,
mi gratitud infinita a la Universidad Nacional
Autónoma de México, cuna de oportunidades
cuyas aulas forjan destinos.*

*A mis profesores, familia y amigos,
por recordarme que el viaje es tan importante
como el destino.*

*Este logro también es suyo,
pues en cada página se entrelazan
nuestras historias.*

ÍNDICE

NOTA METODOLÓGICA	9
GLOSARIO DE TÉRMINOS	11
INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO 1	
DEL AULA AL SERVICIO PÚBLICO	25
1.1 MIENTRAS TANTO EN MÉXICO	27
1.2 UN RECORRIDO PROFESIONAL	29
1.2.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	31
1.2.2 TRABAJO FREELANCE	32
1.2.3 DESARROLLO PROFESIONAL	33
1.2.4 DE ANÁLOGO A DIGITAL	35
CAPÍTULO 2	
IMPACTO ACADÉMICO PROFESIONAL	39
2.1 RELEVANCIA	41
2.2 PRESUPUESTO	43
2.3 EL DESAFÍO DE CUMPLIR	45
2.4 CUENTAS CLARAS	48
2.5 UN RETO ACADÉMICO-PROFESIONAL	49
CAPÍTULO 3	
CONTEXTO HISTÓRICO- INSTITUCIONAL DEL IMSS	53
3.1 EL IMSS, UN POCO DE HISTORIA	55
3.2 SEGURIDAD SOCIAL EN MÉXICO	56
3.3 UN LARGO CAMINO	59
3.4 HISTORIA, SEGURIDAD SOCIAL Y COMUNICACIÓN	61
CAPÍTULO 4	
LA COMUNICACIÓN SOCIAL DEL IMSS	67
4.1 LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL	69
4.2 ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO	70
4.3 EL PAPEL DE LA COORDINACIÓN TÉCNICA DE DIFUSIÓN	72
4.4 NORMATIVIDAD	75
4.4.1 CAMPAÑAS	75
4.4.2 TIPOS DE MEDIOS CONTRATADOS	80
4.4.3 LA LEY DE ADQUISICIONES	81
4.4.4 ADJUDICACIÓN DIRECTA	82
CAPÍTULO 5	
UN RETO DE 365 DÍAS	87
5.1 DESAFÍOS INICIALES	89
5.2 FASE DE ESTRATEGIA	95

5.3	FASE DE ADQUISICIONES	101
5.3.1	EL CAAS	105
5.3.2	CONTRATACIÓN	108
5.4	FASE DE CREATIVIDAD	109
5.4.1	EL V.º B.º DEL V.º B.º	113
5.4.2	PRODUCCIÓN	115
5.4.3	LA MAQUILA	121
5.5	FASE DE DIFUSIÓN	125
5.5.1	LA PAUTA	127
5.5.2	DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES	131
5.5.3	SEGUIMIENTO	132
5.5.4	REVISIÓN	133
5.5.5	ESTUDIOS	138
5.5.6	EL CIERRE	139
CAPÍTULO 6		
SINERGIA Y TECNOLOGÍA		143
6.1	PRIMEROS PASOS	145
6.2	HERRAMIENTAS DE SOFTWARE COLABORATIVO	148
6.3	BASES DE DATOS	151
6.3.1	DISEÑO Y CARACTERÍSTICAS	153
6.3.2	TABLAS, CAMPOS Y REGISTROS	155
6.4	EL <i>FLOW</i>	158
6.5	PAUTADO	158
6.6	USOS Y APLICACIONES DEL <i>FLOW</i>	163
6.6.1	TAREAS DE SEGUIMIENTO	163
6.6.2	APLICACIÓN EN PRENSA	166
6.6.3	APLICACIÓN EN RADIO	168
6.6.4	APOYO A LA GESTIÓN	177
6.7	EFICIENCIA, IMPACTO Y RENDIMIENTO	178
6.7.1	MEJORAS CUALITATIVAS	180
6.7.2	MEJORAS CUANTITATIVAS	181
REFLEXIONES FINALES		185
	AUTOCRÍTICA Y PENDIENTES	188
	BALANCE	193
	APRENDIZAJE Y RESILIENCIA	198
REFERENCIAS		203
ANEXOS		207
	ANEXO 1. METODOLOGÍA	209
	ANEXO 2. ELEMENTOS PRINCIPALES DE LAS ÓRDENES DE INSERCIÓN	211
	ANEXO 3. DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CAMPAÑAS	213
	DESCRIPCIÓN DE PASOS Y ACTIVIDADES	215
	ANEXO 4. CAMPOS DE LA BASE DE DATOS GENERAL	221

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Infografía, Infraestructura IMSS 2023	42
Figura 2. Gráfica, medios contratados por el IMSS en 2022	44
Figura 3. Tabla, Publicidad Ejercida por Instituciones en 2022	44
Figura 4. Gráfica, presupuesto en publicidad ejercido por mes en 2022	46
Figura 5. Fotografía, Anteproyecto de la Ley del Seguro Social	58
Figura 6. Recorte de periódico, Mitin contra el Seguro Social	62
Figura 7. Recorte de periódico, Primeros Boletines del IMSS	64
Figura 8. Organigrama, Unidad de Comunicación Social	71
Figura 9. Organigrama, Coordinación Técnica de Difusión	73
Figura 10. Gráfico, relación de gasto y personal por área	74
Figura 11. Tabla, Supuestos de Excepción a la Licitación Pública Nacional	85
Figura 12. Simbología, Diagrama de Flujo	91
Figura 13. Nomenclatura, Diagrama de Flujo	92
Figura 14. Diagrama de Flujo, Fases de la Implementación de Campañas	93
Figura 15. Diagrama de Flujo, Fase de Estrategia	95
Figura 16. Tabla, Campañas de la Estrategia y Programa Anual de Comunicación 2022	96
Figura 17. Captura de pantalla, Plan de Medios para Campaña	97
Figura 18. Formato de Presentación de Campaña	100
Figura 19. Diagrama de Flujo, Fase de Adquisiciones	102
Figura 20. Diagrama de Flujo, Fase de Creatividad	110
Figura 21. Racional Creativo de la Campaña IMSS Preventivo, 2019	114
Figura 22. Fotografía, Validación de Campaña	115
Figura 23. Fotografía, Rodaje del Spot Diabetes 1, Campaña PREVENIMSS	117
Figura 24. Fotografía, Rodaje del Spot Diabetes 2, Campaña PREVENIMSS	119
Figura 25. Captura de pantalla, Spot de la Campaña IMSS Preventivo, versión manos	120
Figura 26. Gráficos, Campaña PREVENIMSS 2022 en medios impresos	122
Figura 27. Capturas de pantalla, gráficos para web de Campaña PREVENIMSS 2022	123
Figura 28. Diagrama de Flujo, Fase de Difusión	126
Figura 29. Captura de pantalla, Flow de Prensa en 2019	128
Figura 30. Captura de pantalla, pauta de Radio en 2019	130
Figura 31. Gráfica, espacios pautados vs valor de la pauta por área	134
Figura 32. Reproducción, pauta y bitácora de transmisión en 2020	136
Figura 33. Gráfico, recordación total de la campaña Consejos PREVENIMSS 2021	139
Figura 34. Captura de pantalla, elaboración de Órdenes de Inserción en 2019	147
Figura 35. Gráfico, herramientas de Software Colaborativo usadas por la CTD	149
Figura 36. Diagrama de Flujo, Bases de Datos de la CTD	155
Figura 37. Captura de pantalla, campos de Alcance y Penetración de la BD General	156
Figura 38. Captura de pantalla, flow de Captura para Prensa en 2022	160
Figura 39. Captura de pantalla, flow de Seguimiento para Prensa en 2022	162
Figura 40. Captura de pantalla, automatización de la Revisión de Testigos de Prensa	168
Figura 41. Reproducción, bitácoras de transmisión, Campaña Consejos PREVENIMSS	170
Figura 42. Captura de pantalla, formato de Bitácoras desarrollado por la CTD	171
Figura 43. Captura de pantalla, interfaz de Revisión de Bitácoras	173
Figura 44. Captura de pantalla, carpeta de Testigos de Radio	174
Figura 45. Captura de pantalla, revisión de Testigos de radio en ACRCLOUD	176
Figura 46. Tabla, impacto y rendimiento de la CTD	179

NOTA METODOLÓGICA

Sobre el uso y manejo de la información contenida en el presente informe:

Con el fin de servir de apoyo en el análisis presentado, este trabajo de titulación hace uso de una variedad de documentos, formatos y archivos obtenidos durante la gestión del autor al frente de la Coordinación Técnica de Difusión del IMSS. Aquellos materiales en cuya fuente de información se hace referencia a esta **Nota Metodológica** tienen el fin exclusivo de apoyar en ilustrar procesos operativos y de gestión, enfocándose en el método de trabajo más que en el contenido de dichos documentos. Es imperativo destacar que la información contenida en estos documentos no constituye la esencia del análisis de este trabajo, por lo tanto, **no deben ser tomados como fuente primaria de información**. Por ello, se insta a los lectores a acudir a las fuentes originales y directas para consultas específicas, ya que el material referenciado sirve únicamente de apoyo en el manejo de la información, priorizando la forma sobre el fondo.

En concordancia con las leyes mexicanas sobre transparencia, acceso a la información y protección de datos, y especialmente guiados por el principio de interés público en la divulgación de información para fines de investigación, educación y desarrollo científico, se han seguido las siguientes pautas:

- **Principio de Interés Público:** La inclusión de estos documentos se justifica en el marco de un contexto académico, buscando contribuir al conocimiento general, la mejora de políticas públicas y la promoción de un gobierno abierto, transparente y eficiente.
- **Testado:** Se ha procedido al testado o censura de datos personales, sensibles o confidenciales, asegurando la protección de la privacidad de acuerdo con la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Sujetos Obligados.
- **Clasificación y Uso Ético de la Información:** Toda información considerada confidencial o reservada ha sido cuidadosamente revisada y tratada para cumplir con las restricciones de divulgación. Se ha priorizado el uso de fuentes de dominio público o aquellas cuya divulgación no contraviene las disposiciones legales, enfocándose en promover el conocimiento y la comprensión científica y académica sin comprometer información protegida.

Este trabajo está comprometido con los valores de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que rigen el servicio público, y aspira a ser un ejemplo de cómo la transparencia y el acceso a la información pueden servir como pilares para la investigación académica y el desarrollo científico, respetando el marco legal mexicano.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

A

- **AD (Adjudicación Directa):** Se refiere a la excepción a la Licitación Pública mediante Adjudicación Directa Nacional, también conocida solo como Adjudicación Directa; mecanismo previsto en la Ley de Adquisiciones que permite contratar bienes y servicios sin de realizar un proceso de licitación pública.
- **Agencia:** Empresa especializada en la elaboración de estudios de opinión para la evaluación de campañas.
- **Anexo Técnico:** Documento técnico que describe con claridad las características de los servicios de comunicación y difusión a contratar, a fin de cumplir con lo que establece la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

B

- **Bitácora:** Reporte de transmisión que generan los sistemas de transmisión de las emisoras de radio y televisión, el cual detalla con precisión el día, minuto y segundo en que se transmitió cada spot solicitado en la pauta.
- **BTL (Below The Line):** Medios de difusión alternativos a los electrónicos, impresos y digitales que impactan a segmentos específicos de la población, tales como espectaculares, anuncios en mobiliario urbano, y similares.

C

- **CAAS (Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios):** Órgano colegiado conformado por funcionarios de diferentes áreas normativas del IMSS.
- **Campaña -** Planeación, producción y difusión de un conjunto de mensajes derivados de la estrategia anual de comunicación social y/o de promoción y publicidad dirigidos a una población objetivo.
- **Campaña de Comunicación Social:** Aquellas que difunden el quehacer gubernamental, acciones o logros de Gobierno o estimulan acciones en la ciudadanía para acceder a algún beneficio o servicio público.

- **Campaña de promoción y publicidad:** Aquella que promueve o publicita la venta de productos o servicios que generan algún ingreso para el Estado.
- **Campaña por tiempos oficiales:** Aquella que las dependencias y entidades difunden a través del uso de tiempos fiscales y del Estado, en radio y televisión, para la difusión de contenidos de carácter institucional y con fines informativos, educativos, culturales y de otros asuntos de interés social.
- **Clave de Campaña:** Identificador con caracteres alfanuméricos que asigna la Dirección General de Normatividad de Comunicación al registrar y autorizar la difusión de una campaña.
- **Cobertura:** Localidades específicas o regiones en las que las dependencias y entidades buscan difundir una Campaña.
- **CTD (Coordinación Técnica de Difusión):** Área dependiente de la Unidad de Comunicación Social del IMSS, encargada de dirigir las acciones de difusión de mensajes institucionales en medios de comunicación a través de campañas.

D

- **DDPE (División de Diseño y Producción Editorial):** Área dependiente de la Coordinación Técnica de Difusión del IMSS, encargada de implementar la Política de Identidad Gráfica Institucional y coordinar el trabajo de diseñadores y redactores para asegurar la aplicación de la identidad gráfica en todas las publicaciones del Instituto.
- **DEEMC (División de Estrategias y Enlace con Medios de Comunicación):** Área dependiente de la Coordinación Técnica de Difusión del IMSS, responsable de la difusión de contenidos en televisión, radio y medios impresos.
- **DGNC (Dirección General de Normatividad de Comunicación):** Área dependiente de la Secretaría de Gobernación responsable de emitir Los Lineamientos, criterios y procedimientos para el registro y autorización de las estrategias y programas de comunicación social.

- **DGRTC (Dirección General de Radio Televisión y Cinematografía)** : Área dependiente de la Secretaría de Gobernación encargada de administrar los tiempos fiscales y de Estado.
- **DIDT (Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico)**: Dirección Normativa del IMSS encargada de fomentar la integración y el desarrollo de soluciones tecnológicas para mejorar los servicios de salud y administrativos que ofrece el Instituto.
- **DIR (Dirección de Incorporación y Recaudación)**: Dirección Normativa del IMSS responsable de la incorporación de nuevos afiliados y la recaudación de cuotas obrero-patronales.
- **DMEM (División de Medios de Electrónicos Masivos)**: Área dependiente de la Coordinación Técnica de Difusión del IMSS, responsable de la difusión en medios digitales, complementarios y publicidad exterior.
- **DOE (Dirección de Operación y Evaluación)**: Dirección Normativa del IMSS de la que depende la Unidad de Comunicación Social, se encarga de optimizar la evaluación y seguimiento de las actividades de los Órganos de Operación Administrativa Desconcentrada (antes Delegaciones) para mejorar la prestación de servicios del Instituto a nivel nacional. (Hasta 2021, se conocía como DVIED, Dirección de Vinculación Institucional y Evaluación de Delegaciones).
- **DOF (Diario Oficial de la Federación)**: Órgano del gobierno mexicano responsable de publicar las leyes, reglamentos, acuerdos, circulares, órdenes y demás actos emitidos por los poderes de la Unión, así como por las dependencias del Ejecutivo Federal, asegurando su oficialidad y legalidad
- **DPES (Dirección de Prestaciones Económicas y Sociales)**: Dirección Normativa del IMSS encargada de desarrollar, diseñar, implementar y coordinar políticas relacionadas con las prestaciones económicas, como pensiones y subsidios, así como prestaciones sociales dirigidas los afiliados y beneficiarios del IMSS.
- **DPM (Dirección de Prestaciones Médicas)**: Dirección Normativa del IMSS responsable de coordinar, supervisar y evaluar la prestación de servicios médicos a los afiliados. Su función principal es asegurar la calidad, efi-

ciencia y accesibilidad de la atención médica, desde la prevención hasta el tratamiento especializado.

E

- **ECHASA (Estudios Churubusco Azteca S.A.)**: Compañía mexicana especializada en producción y postproducción cinematográfica, es uno de los medios públicos con los que las dependencias de gobierno pueden contratar la producción de sus campañas institucionales.
- **ECNT (Enfermedades Crónicas No Transmisibles)**: Conjunto de afecciones de larga duración y progresión generalmente lenta, que incluyen enfermedades como diabetes, enfermedades cardiovasculares, cáncer y enfermedades respiratorias crónicas, entre otras.
- **Ejercicio Fiscal**: Año calendario, del 1 de enero al 31 de diciembre, utilizado por la administración pública federal para planificar, recaudar, gestionar y controlar los recursos financieros del Estado, así como para la ejecución de presupuestos y la presentación de cuentas gubernamentales.
- **EPAC (Estrategia y Programa Anual de Comunicación Social)**: Documento elaborado por las dependencias, que concentra la planeación de los temas gubernamentales prioritarios a ser difundidos durante el ejercicio fiscal, incluyendo las Campañas, el plan de medios y los recursos asignados.
- **Erogación**: Refiere a cualquier recurso presupuestario, ejercido, comprometido o contratado por las dependencias y entidades, con cualquier prestador de bienes y servicios, que pueda ser aplicado en las partidas de gasto correspondientes al Clasificador por Objeto del Gasto para la Administración Pública Federal y registrado en el Sistema Público.
- **Estrategia**: Se refiere a la Estrategia Anual de Promoción y Publicidad, la cual es un instrumento de planeación que expresa los temas gubernamentales prioritarios para ser difundidos durante el ejercicio fiscal correspondiente por la Dependencia o entidad.
- **Exclusividad**: Documento que acredita la exclusividad en la explotación de espacios comerciales por parte de los medios de comunicación. Estos pueden ser concesiones, en el caso de medios electrónicos (radio y tele-

visión); Certificados de Reserva de Derechos al uso exclusivo, en el caso de publicaciones periódicas como periódicos, revistas, o portales; y Permiso Administrativo Temporal Revocable o Contrato de exclusividad para el Arrendamiento de Espacios Publicitarios, en el caso de medios complementarios.

F

- **Flow:** Anglismo adoptado por el personal de la Coordinación Técnica de Difusión del IMSS para referirse al “flujo” de la pauta programada para una campaña, generalmente utilizando hojas de cálculo.
- **Formatos de Presentación de Campaña:** Formatos dispuestos por la DGNC, para presentar el plan de medios a utilizar en la difusión de una campaña. Consisten en hojas de cálculo, con macros programadas en *Visual Basic*, que detallan meticulosamente la información de los espacios comerciales a usar y registran datos básicos del proveedor como nombre comercial, razón social, RFC, así como otras características como siglas, canal, espacio programático, horario, vigencia, número de impactos, formato contratado y costo unitario.

I

- **IM (Investigación de Mercado):** Etapa de la contratación donde se recopila información sobre los bienes y servicios requeridos, los proveedores potenciales, el inventario, los precios, las condiciones del mercado y las ofertas existentes.
- **Impacto:** Se refiere al alcance que tienen las campañas institucionales sobre su público objetivo. Evalúa cambios en la percepción, actitud, conocimiento o comportamiento de la población frente a los mensajes difundidos.
- **IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social):** Organismo descentralizado del Gobierno federal encargado de proporcionar servicios de salud y seguridad social a la población trabajadora y sus familias.
- **INE (Instituto Nacional Electoral):** Organismo público autónomo encargado de organizar las elecciones federales, asegurando la equidad, legalidad y transparencia del proceso electoral.

L

- **LAASSP (Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público):** Norma que regula las adquisiciones, arrendamientos de bienes muebles y la contratación de servicios de cualquier naturaleza, incluidos servicios de comunicación y difusión para las campañas institucionales.
- **Lineamientos:** Normas generales para el registro y autorización de las Estrategias y Programas de Comunicación Social y de Promoción y Publicidad de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para el Ejercicio Fiscal en curso.
- **LPN (Licitación Pública Nacional):** Proceso a través del cual el gobierno busca obtener los mejores bienes y servicios a los precios más bajos posibles, ya que permite que varios proveedores compitan entre sí para ofrecer sus productos o servicios.

M

- **MARSS (Módulo de Atención Respiratoria del Seguro Social):** Unidad del IMSS especializada en la evaluación, diagnóstico y tratamiento de enfermedades respiratorias, incluyendo casos sospechosos de infecciones como la COVID-19.
- **Media Kit:** Documento que los medios de comunicación utilizan para informar a potenciales anunciantes, colaboradores y socios sobre las características fundamentales de su medio, tales como el tipo (televisión, radio, digital, impreso, etc.), datos de circulación, alcance o cobertura, descripción de los espacios publicitarios disponibles y el perfil demográfico de la audiencia.
- **Medios:** Se refiere a los proveedores de servicios de difusión contratados por la Coordinación Técnica de Difusión del IMSS para la difusión de campañas institucionales. Incluyen una amplia gama de canales como televisión, radio, prensa, medios digitales, y complementarios.
- **Medios complementarios:** Medios de difusión alternativos a los electrónicos, impresos y digitales que impactan a segmentos específicos de la población, tales como espectaculares, anuncios en mobiliarios urbanos, y otros similares.

- **Medios digitales:** Son aquellos medios donde el contenido (texto, voz, música, imágenes, animaciones o videos) puede ser consultado desde un dispositivo electrónico, principalmente a través de portales de Internet.
- **Medios electrónicos:** Medios de comunicación masivos tales como radio y televisión que difunden mensajes mediante spots.
- **Medios impresos:** Tipo de publicación masiva, escrita o ilustrada que contiene texto o imágenes fijas y que está impresa bajo el mismo nombre, con una periodicidad de edición determinada, incluyendo periódicos o revistas.
- **Medios públicos:** Estaciones oficiales de radio y canales de televisión que forman parte de la Administración Pública Federal, de las entidades referidas por los artículos 2o y 3o de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, además de los gobiernos estatales y municipales e instituciones educativas públicas; y aquellos que ofrecen servicios editoriales y de impresión.
- **Meta:** Se refiere a la meta o indicador fijado por la dependencia o entidad, expresado en cifras o porcentajes relativo al alcance y recordación de la Campaña en la población objetivo.

N

- **Negativa de Tiempo Oficiales:** Documento emitido por la Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía que informa sobre la indisponibilidad de Tiempos Oficiales en radio y televisión según la pauta requerida por una dependencia. Este documento es esencial para que la dependencia pueda contratar Tiempos Comerciales para la difusión de sus campañas.

O

- **Objetivo de comunicación:** Propósito específico que la dependencia o entidad pretende alcanzar con la difusión de cada una de las Campañas de comunicación social o de promoción y publicidad, y que forma parte de su Estrategia Anual.
- **OIC (Órgano Interno de Control):** Unidad administrativa que representa a la Secretaría de la Función Pública dentro del IMSS, encar-

gada de supervisar y evaluar el cumplimiento de las normas y procedimientos internos, y de asegurar la transparencia, eficacia y legalidad en las operaciones del IMSS.

- **Orden:** Se refiere a la orden de inserción, transmisión o servicio, la cual es el documento oficial mediante el cual se transmiten instrucciones específicas a cada medio sobre cómo y cuándo difundir cada campaña, detallando aspectos como la campaña, vigencia, tarifa acordada, población objetivo, cobertura, etc.

P

- **Pasivo:** Compromiso financiero o deuda que adquiere una entidad en el ejercicio de sus funciones, y que debe liquidar en el futuro. Incluye obligaciones pendientes de pago de un ejercicio fiscal a otro.
- **Pauta:** Plan o esquema detallado que establece la programación y distribución de la difusión de contenidos de una campaña institucional en diferentes medios y plataformas de comunicación. Define los tiempos, frecuencias, y segmentación del público objetivo para optimizar el alcance y la efectividad del mensaje a posicionar.
- **PIIMSS (Programa Institucional del Instituto Mexicano del Seguro Social):** Marco estratégico que define las directrices, objetivos y metas del IMSS, establece las prioridades institucionales y las acciones a seguir para garantizar el cumplimiento eficaz de su misión y visión a corto, mediano y largo plazo.
- **Plan de Medios:** Documento que establece el conjunto de medios de comunicación necesarios para alcanzar a la población objetivo en una campaña.
- **POBALINES (Políticas, Bases y Lineamientos Materia de Obras Públicas y Servicios):** Conjunto de normas internas en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios aplicables al IMSS, dirigidas a la definición, ejecución y vigilancia de las acciones que, en el ámbito de contrataciones, aseguren el ejercicio del presupuesto de manera planeada, programada, transparente y eficiente.
- **Población objetivo:** Conjunto específico de personas con características psicográficas (gustos, hábitos, costumbres, idiosincra-

sia o comportamiento) y sociodemográficas (edad, sexo, lugar de residencia y nivel socioeconómico) a las que se dirige un mensaje.

- **PREVENIMSS:** Programa del IMSS enfocado en la prevención de enfermedades y promoción de la salud entre sus afiliados, que incluye chequeos médicos regulares, campañas de vacunación, educación para la salud, y medidas preventivas para la detección y control temprano de enfermedades crónicas, con el fin de mejorar la calidad de vida de la población y reducir la incidencia de padecimientos graves.
- **Programa Anual:** Conjunto de Campañas derivadas de la Estrategia Anual y que cuentan con recursos asignados en las partidas de gasto de difusión.

S

- **SEGOB (Secretaría de Gobernación):** Dependencia del Gobierno federal responsable de la política interior y la gobernabilidad del país. En materia de comunicación, actúa como Secretaría Administradora y está encargada de regular el gasto en materia de Comunicación Social, emitiendo anualmente los Lineamientos para las Estrategias y Programas Anuales de Comunicación Social.
- **SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público):** Dependencia del Gobierno federal encargada de diseñar, coordinar y ejecutar las políticas económicas del país, especialmente en materia de financiamiento, recaudación fiscal, gasto público, y regulación financiera.
- **SINC (Sistema de Información de Normatividad de Comunicación):** Sistema utilizado por la DGNC para administrar la Estrategia, Programa Anual y campañas institucionales de las dependencias y entidades.

T

- **Tarifa Hacienda:** Tarifas preferenciales que se establecen y registran ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a fin de definir los precios con los que los medios de comunicación ofrecen sus servicios al sector gubernamental durante un ejercicio fiscal.

- **Testigos:** Evidencias o registros que documentan la efectiva difusión de los servicios publicitarios contratados para una campaña institucional en medios de comunicación. Estos pueden incluir grabaciones, impresos, capturas de pantalla o cualquier otro formato que certifique la emisión y alcance de la publicidad contratada.

- **Tiempos Oficiales:** Tiempos fiscales y de Estado que el Gobierno federal administra en radio y televisión para que las dependencias, entidades de la Administración Pública Federal, y órganos autónomos puedan transmitir mensajes de interés público.

U

- **UCS (Unidad de Comunicación Social):** Área del IMSS dependiente de la Dirección de Operación y Evaluación, responsable de liderar y coordinar todas las acciones de comunicación del Instituto, tanto interna como externamente. Entre sus responsabilidades principales se encuentra la elaboración de un plan general de trabajo en comunicación social, incluyendo políticas, programas, estrategias y proyectos específicos en áreas como comunicación interna, información al público, difusión mediática y comunicación digital.

V

- **Validación:** Proceso mediante el cual la Coordinación General de Comunicación Social y Vocería del Gobierno de la República (Vocería) y las direcciones normativas del IMSS otorgan su aprobación oficial a documentos, trámites, mensajes o piezas de comunicación de las campañas institucionales.
- **Vocería:** Se refiere a la Coordinación General de Comunicación Social y Vocería del Gobierno de la República.

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

La Comunicación Social representa el concepto más amplio en el estudio de los procesos comunicativos dentro de la sociedad, desde cómo se crea, se comparte y se interpreta la información en el ámbito público, esta disciplina subraya el rol fundamental de la comunicación en la construcción de la opinión pública, considerando una multiplicidad de factores que añaden complejidad al proceso. Manuel Martín Serrano destaca que más allá de la mera transmisión de información, la comunicación social fabrica una realidad compartida que modela la interpretación del entorno por parte de individuos y grupos, sus interacciones y su participación en la esfera pública, convirtiéndola en una pieza clave para la transformación social (*Martín Serrano et al., 2018*).

Dentro de este amplio espectro, la Comunicación Institucional emerge como una categoría específica donde las organizaciones, incluidos gobiernos, corporaciones y otras entidades, transmiten sus valores, misiones y mensajes tanto interna como externamente.

Desde esta perspectiva, la Comunicación Gubernamental se centra en las estrategias, mensajes y canales empleados por los gobiernos y sus dependencias para interactuar con los ciudadanos. Este tipo de comunicación abarca desde la difusión de políticas públicas y programas hasta la gestión de crisis y el fomento de la participación ciudadana, en esencia, una faceta especializada en informar, persuadir y dialogar con la población.

En este contexto, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) se posiciona como un actor preponderante en la comunicación social dentro del sector salud. La Coordinación Técnica de Difusión del IMSS (CTD), en particular, juega un papel estratégico al estar encargada de la planificación y ejecución de campañas institucionales de la institución de salud pública más grande de América Latina. Esta coordinación se erige como el motor que transforma los principios y objetivos de la Institución en mensajes y campañas concretas, con el doble propósito de informar sobre los servicios y programas y de influir positivamente en las conductas y actitudes relacionadas con la salud.

La eficacia de la Coordinación Técnica de Difusión, desde una perspectiva de comunicación organizacional, demuestra la importancia crítica de alinear la integración y gestión de recursos y estrategias comunicativas con las expectativas y necesidades del público objetivo al que se dirigen. Un enfoque esencial para asegurar que las campañas cumplan con sus objetivos inmediatos, además de contribuir a fortalecer la imagen y propósitos generales del IMSS.

La experiencia acumulada en la CTD no solo subraya la importancia de estrategias comunicativas y de gestión, también abre un camino hacia la profundización académica y profesional. El presente Informe Profesional, como opción de titulación, surge como una extensión natural de dicha experiencia, y se erige sobre la premisa de que la práctica profesional, al estar meticulosamente documentada y analizada, puede trascender el simple recuento de actividades para convertirse en un aporte valioso tanto para la formación académica como al campo profesional de la comunicación.

La elección de documentar la experiencia al frente de la CTD mediante el formato de Informe Profesional responde al desafío de enfrentar problemas complejos en la gestión de la comunicación institucional, permitiendo la aplicación de conocimientos teóricos en escenarios reales, fomentando la reflexión crítica sobre estos procesos y plantear propuestas innovadoras. Así, este trabajo busca convertirse en un puente entre la teoría y la práctica, evidenciando cómo la integración efectiva de conocimiento, herramientas y estrategias pueden aportar en la operación de una entidad tan compleja como lo es el IMSS.

Desde el punto de vista del autor, la elección de esta modalidad de titulación se justifica por dos razones fundamentales, cuando la experiencia laboral aborda directamente las lagunas en el conocimiento académico, enriqueciendo tanto la formación académica como profesional, o bien cuando la experiencia trasciende la simple narración de experiencias y se convierte en una oportunidad para permitir una documentación detallada y analítica de los procesos, desafíos y soluciones encontradas.

Esta profundización en la práctica profesional se complementa con la oportunidad de demostrar, de manera clara y precisa, cómo los conocimientos adquiridos durante la formación académica se han aplicado efectivamente para afrontar y resolver problemáticas reales en el campo profesional. Esta sinergia entre teoría y práctica, permite subrayar la relevancia del trabajo realizado marcando un camino hacia la solución de desafíos complejos a través de un enfoque reflexivo y crítico.

Dadas las condiciones antes descritas, resulta crucial dar cuenta del proceso de construcción de este trabajo, enfatizando la metodología y el enfoque adoptado para su desarrollo. Con el objetivo de proporcionar una estructura clara y facilitar su replicabilidad, se precisa que siguieron 15 pasos concretos en su elaboración, los cuales van desde la definición de un objetivo y alcances del proyecto hasta la valoración crítica de la actividad reportada. Para una comprensión más profunda de este proceso, se invita al lector a consultar el **Anexo 1**, donde se encuentra una descripción más amplia del mismo.

El resultado es un Informe Profesional estructurado en 6 capítulos, los primeros dos establecen un marco académico, histórico y temporal de la actividad profesional desde el cual se aborda el reporte. A través de vivencias y reflexiones del autor, se ilustra cómo la formación académica, la innovación tecnológica y la actualización constante fueron útiles para enfrentar los retos del mundo laboral contemporáneo. Asimismo, se justifica la relevancia de este informe, a través de un análisis de su impacto en áreas como la de salud pública, presupuestal y la documentación de estrategias prácticas para su aplicación en el ámbito profesional, así como su importancia para enfrentar los desafíos de la rendición de cuentas ante entidades fiscalizadoras.

Los **capítulos 3 y 4** subrayan la relevancia y complejidad de una institución como el IMSS y proporcionan un panorama de su contexto histórico. Se ofrece una visión clara de la estructura y operación del área de Comunicación Social, y se introducen los conceptos clave relacionados con la ejecución de campañas institucionales desde un punto de vista normativo.

El **Capítulo 5** presenta un análisis crítico de las actividades llevadas a cabo en la CTD durante el diseño y ejecución de campañas institucionales en un año fiscal típico, se analizan a profundidad las funciones, roles e interacción que hay entre las áreas operativas, destacando los principales desafíos, rezagos y problemáticas de la Coordinación.

En el **Capítulo 6** se detalla con precisión cómo se abordaron y superaron los desafíos identificados, las estrategias implementadas, se describe la integración de herramientas de software colaborativo para optimizar la gestión del área, y cómo éstas impactaron en la gestión de la Coordinación.

Finalmente, a manera de conclusión, se resumen los logros y beneficios obtenidos gracias a la integración que estas herramientas tecnológicas aportaron a la gestión de la CTD, y culmina con una valoración crítica del trabajo realizado, los pendientes que quedan por atender y una mirada hacia los desafíos futuros.

Este informe no solo es un testimonio de la intersección entre la teoría académica y la práctica profesional en el ámbito de la comunicación dentro del IMSS, también es un llamado a la reflexión sobre el poder transformador de las herramientas tecnológicas en la mejora de los procesos comunicativos institucionales. Al desentrañar las complejidades, desafíos y triunfos experimentados en la Coordinación Técnica de Difusión, este trabajo invita al lector a explorar las profundidades de la comunicación social y gubernamental, ofreciendo perspectivas nuevas y soluciones innovadoras aplicables a retos similares.

La narrativa que se despliega en las páginas siguientes no solo busca informar, sino inspirar y equipar a futuros profesionales y académicos con el conocimiento y la motivación necesarios para abordar los desafíos de la comunicación en el siglo XXI. Por tanto, se alienta al lector a adentrarse en este estudio, no solo como una exploración de un caso particular, sino como un viaje hacia la comprensión y aplicación de principios que pueden catalizar cambios significativos en cualquier organización que se enfrente a la evolución constante de la comunicación institucional.

CAPÍTULO 1

DEL AULA AL
SERVICIO PÚBLICO

1.1 MIENTRAS TANTO EN MÉXICO

A mediados de 2018, mientras la tecnología de la información y la comunicación avanzaba aceleradamente, el país enfrentaba un proceso electoral que encontraría en las redes sociales el principal medio de difusión para promesas y compromisos de campaña.

Facebook, Twitter y YouTube eran los grandes colosos, pero era *Instagram*, con su deslumbrante desfile de imágenes y efímeras historias, quien emergió como un espacio de difusión que acaparó la atención de los jóvenes.

Estos espacios que sirvieron para contrastar opiniones y ofertas políticas, también fue un terreno fértil para las noticias falsas en medio de la contienda electoral, ese fervoroso torneo de promesas y pasiones encontró en las redes sociales su principal campo de batalla. Candidatos, activistas y ciudadanos tomaban posición, mientras el fantasma de la desinformación danzaba alrededor.

El video reinaba en todas sus formas. *YouTube* era el gran teatro de México, donde *vloggers, gamers* y creadores de todo tipo se erigían como nuevos líderes de opinión. El marketing de *influencers* marcaba el pulso comercial del momento, marcas y políticos susurraban al oído de las nuevas celebridades para que fueran sus portavoces o imágenes de campaña.

En la otra realidad, la que está fuera de las pantallas de los teléfonos y computadoras, México enfrentaba el asedio del crimen organizado y la omnipresencia de la corrupción en todos los niveles del Gobierno (*García, 2018*).

Además, la memoria de los terremotos de septiembre de 2017 se mantenía fresca, el temor a la manifestación de la fuerza de la naturaleza ante la fragilidad humana también era un factor que definía a la opinión pública.

En la esfera internacional, la renegociación del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) ponía en jaque la estabilidad económica, mientras que la administración de Donald Trump añadía una capa de complejidad a la relación diplomática.

Andrés Manuel López Obrador emergía con MORENA como la figura política del momento, con una carga de esperanzas, escepticismos y la promesa de un México diferente. Su triunfo marcó un viraje en la política y la polarización se percibía en cada rincón del país. Así, 2018 fue, sin duda, un año de cambios y contrastes. Aquel año, México vivió, luchó y soñó, todo al mismo tiempo.

El autor de este trabajo encuentra paralelismos entre el ambiente de transformación nacional, la tempestad política y social que sacudió a México en 2018 y el desarrollo de la vida profesional, pues mientras el país atestiguaba los discursos, debates y tensiones de la coyuntura política, éste cerraba un capítulo en su carrera profesional, ya que a finales de agosto de aquel año, mientras Ricardo Monreal asumía la batuta del Senado con la llegada una nueva legislatura, éste autor concluyó un ciclo de siete intensos años en la Coordinación de Comunicación Social del Senado (2011-2018), tiempo en el que no solo cosechó experiencia profesional, sino también vivencias y aprendizajes.

En medio de este panorama, donde todo parecía converger hacia un nuevo comienzo, hubo un instante en el que, quizá con cierta ingenuidad, una pausa de la vorágine informativa y del frenesí laboral se veía como algo necesario y posible, tal vez unos días de calma lejos del incesante zumbido de las noticias y las alertas del celular. Pero el destino tendría un nuevo desafío que pondría a prueba lo aprendido y provocaría el desarrollo de nuevas habilidades.

Antes de poder tomar aliento, apenas quince días después de dejar el Senado, el autor ya estaba inmerso nuevamente en el ámbito de la comunicación, prestando apoyo al área de Comunicación Social de MORENA en la Cámara de Diputados. Y como en un relato donde los acontecimientos se precipitan uno tras otro, un mes más tarde éste ya estaba a cargo de la Subdirección de Transmisión y Operación en la Coordinación de Comunicación Social de la Cámara de Diputados. Estos movimientos, lejos de ser meros cambios burocráticos, pavimentaron el camino hacia una responsabilidad aún mayor, pues cuatro meses más tarde, estaría al mando de la Dirección General Editorial y de Imagen Legislativa de la Cámara de Diputados.

Desde esas áreas estratégicas en la Cámara de Diputados, fue posible atestiguar un momento histórico para México, desde las entrañas del Poder Legislativo se tuvo la oportunidad de participar de la logística y cobertura institucional de la toma de protesta del primer presidente de izquierda en México, un hito que, más allá de filias y fobias, quedará inscrito en las páginas de la historia del país, y en cierto sentido de la propia crónica profesional del autor.

El reloj avanzó, no había pasado la mitad del año 2019, cuando el 21 de mayo, Germán Martínez Cázares sorprendió al país, convirtiéndose en la segunda baja del nuevo gobierno al presentar su renuncia como Director General del IMSS. El anuncio fue formal, plasmado en una larga carta pública dirigida directamente al Presidente.

Desde la época del Senado, el equipo cercano con el que el autor colaboró en las áreas de Comunicación había tenido algunos acercamientos con Zoé Robledo durante su época como senador. Ese contacto continuó, incluso durante su corto periodo como Diputado Federal, y posteriormente como Subsecretario de Gobierno en la Secretaría de Gobernación. Desde ese entonces ya era una costumbre seguir religiosamente *“La Mañanera”*, como se conoce coloquialmente a la conferencia matutina del presidente, así que cuando a un día de la salida de Martínez Cázares se anunció que Zoé Robledo sería el nuevo titular del IMSS, no tomó completamente desprevenido al equipo.

Pocos días después de su designación, el autor ya estaba apoyando por las noches en la integración del naciente equipo de comunicación que sería relevo en el IMSS. No pasaría mucho tiempo —apenas unas cuantas semanas— para que éste se sumara por 3 años, 2 meses y 18 días (16 de julio de 2019 al 4 de octubre de 2022) a la intensa dinámica de trabajo de una de las dependencias más demandantes de la administración pública federal, y la cual próximamente se vería aderezada, por qué no, por el reto de enfrentar una pandemia mundial. Después de todo, solo es la institución de salud más grande de América Latina.

1.2 UN RECORRIDO PROFESIONAL

Antes de empezar de lleno a analizar los puntos álgidos y complejos del IMSS y las diferentes divisiones que componen su área de Comunicación, es pertinente reflexionar sobre el camino recorrido previo a asumir la titularidad de la Coordinación Técnica de Difusión (CTD) en el IMSS, toda vez que como se verá más adelante, es innegable la trascendencia de una formación académica sólida como cimiento para abordar los cambiantes desafíos del entorno laboral, sobre todo en áreas críticas de gobierno.

La educación formal no solo transfiere conocimientos específicos, sino que también fomenta la habilidad para asimilar de manera efectiva nuevos aprendizajes. Cada experiencia se entrelaza como hilos en un tejido, enriqueciendo un patrón general y permitiendo un entendimiento más profundo e integral de la Comunicación.

En el dinámico mundo de la comunicación, surge un dilema constante entre la especialización y la búsqueda de una comprensión general en un espectro diverso de disciplinas. El comunicador, en su papel de intermediario y transmisor de mensajes, a menudo se encuentra en una encrucijada: especializarse profundamente en un área particular o abarcar la gama más amplia posible de conocimientos de forma superficial. La noción de que el comunicador es un aprendiz de todo y especialista en nada es un dilema que refleja la complejidad inherente de esta profesión.

La naturaleza misma de la comunicación exige un entendimiento multifacético, ya que convergen diversos medios, canales y habilidades cada una con sus propias características. La producción en radio, televisión, medios digitales y otros formatos exige destrezas específicas y una profundización en las particularidades de cada plataforma. Sin embargo, en este cruce de disciplinas, el comunicador enfrenta la decisión crucial de si optar por una especialización en una rama particular o mantener una visión más amplia que le permita adaptarse a las demandas cambiantes del entorno profesional.

En un mundo en el que la innovación tecnológica y las tendencias comunicativas avanzan a pasos agigantados, la actualización continua emerge como una necesidad ineludible. La capacidad de mantenerse al día con las últimas herramientas y técnicas, así como de adaptarse a las cambiantes demandas de la comunicación moderna, se convierte en un diferenciador esencial. Tener la oportunidad de ejercer como profesional independiente (*freelance*) amplió horizontes en campos como el diseño gráfico y el desarrollo *web*, e inculcó una mentalidad de aprendizaje constante. Mantenerse a la vanguardia en tecnología y estrategias comunicativas no solo es una aspiración, sobre todo es una responsabilidad que, sin saberlo, terminaría respaldando la administración efectiva de áreas críticas en un contexto gubernamental muy demandante.

Este apartado pretende dar un panorama general de las habilidades adquiridas en tres etapas cruciales: 1) Formación Académica, al cursar la licenciatura con el plan de estudios 1999; 2) Trabajo *Freelance*, alternado proyectos a la par de cursar la licenciatura y poco después en el trabajo formal; 3) Desarrollo Profesional, que considera sobre todo el primer empleo en una asociación civil y la más amplia, enfocada en puestos de gobierno y administración pública.

1.2.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Desde el cuarto semestre de formación académica en la licenciatura en Comunicación, fue posible participar en el mundo de la radio a través de un programa de radio en el Instituto Mexicano de la Radio (IMER) junto a dos estudiantes más de la licenciatura. Durante un año se alimentó un proyecto que demandaba investigación, producción y conducción para poner al aire un programa semanal en vivo de una hora. Este equipo diverso se enfrentó a la tarea de brindar contenido fresco y atractivo, a la par de trabajar en equipo y mantener una coordinación eficaz, pues el reto exigía ser creativos, editores y locutores a la vez.

Este periodo permitió desarrollar habilidades técnicas en la producción y edición de audio, además de que fomentó un conjunto esencial de capacidades, la investigación constante, el análisis riguroso y la síntesis efectiva se volvieron herramientas cotidianas en la creación de contenido creativo y entretenido. La experiencia en la radio además de brindar aptitudes técnicas, también aportó una perspectiva más amplia sobre la dinámica de la comunicación guiada por el sonido.

En el noveno semestre de la licenciatura, bajo la materia de Administración de Proyectos Editoriales, se abrió la oportunidad de liderar un proyecto integral: la creación y publicación mensual de una revista. Asumiendo el rol de director y diseñador, se enfrentó el desafío de coordinar la creación de contenido atractivo, gestionar el proceso editorial y su distribución dentro y fuera de la facultad.

Este periodo destacó por la adquisición de las primeras habilidades gerenciales y de coordinación, así como por la inmersión directa en nociones más profundas de diseño gráfico. El constante uso de programas de diseño como *Adobe Photoshop, Illustrator e InDesign*, se convirtió en una herramienta esencial para materializar ideas y conceptos en cada página de la revista, además permitió entender los procesos de impresión y características de materiales y formatos, pero sobre todo construir un vínculo más claro con los profesionales del diseño gráfico, necesario para transmitir instrucciones, ideas y observaciones.

La formación académica también abordó facetas esenciales de la comunicación que, con el tiempo, demostrarían su profunda relevancia en el ejercicio profesional. Entre estas áreas, se encuentran aquellas que forman parte del tronco común, como Redacción e Investigación. Sin embargo, es innegable que otras disciplinas más especializadas adquirirían un papel crucial, y se manifestarían como habilidades indispensables en la administración eficiente de áreas críticas al frente de la Dirección de Desarrollo de Medios del Senado, la Dirección General Editorial y de Imagen legislativa de la Cámara de Diputados, y la más demandante, la Coordinación Técnica de Difusión del IMSS.

En particular, la inmersión en la Producción Radiofónica y Televisiva, así como en el Taller de Fotografía y Composición de Imágenes Fijas, marcó un punto de inflexión en la forma de comprender la comunicación visual. Estas disciplinas fundamentales sentaron las bases para absorber conocimientos más especializados, permitiendo alcanzar un entendimiento más profundo sobre la potencia de la imagen en la transmisión de mensajes. El lenguaje visual, con su capacidad para transmitir emociones, conceptos y narrativas en una fracción de segundo, se convirtió en un recurso invaluable.

1.2.2 TRABAJO FREELANCE

La incorporación al ámbito laboral durante los años de formación académica resultó ser una etapa transformadora, el puente entre el aprendizaje teórico y la aplicación práctica se volvió palpable y esclarecedora. La oportunidad de participar en proyectos en la iniciativa privada y asociaciones civiles mientras los estudios de licenciatura aún estaban en curso, demostró ser una decisión acertada que aportaría bastante al desarrollo profesional.

Esta etapa como *freelance* no solo significó una vía para aplicar los primeros conocimientos adquiridos en la etapa académica, también demandó su profundización. A través del diseño gráfico aplicado a campañas políticas y otros contenidos para redes sociales, se abrió un mundo de posibilidades para comunicar visualmente mensajes complejos y persuasivos. Asumir el reto de crear diseños llamativos y efectivos sin ser diseñador gráfico, sino un comunicador en formación se convirtió en un desafío emocionante que requería creatividad, además del dominio de herramientas digitales de diseño y la comprensión de la percepción visual.

En esta misma etapa, la oportunidad de desarrollar páginas web para dependencias gubernamentales y asociaciones civiles amplió destrezas en otros campos. La tarea de traducir las necesidades de estas instituciones en plataformas web funcionales y atractivas requirió la convergencia de habilidades técnicas y de comunicación. En este contexto se dio el primer acercamiento a la administración de bases de datos, un elemento crucial en la gestión de la información para una organización eficiente que asegure la accesibilidad y utilidad de la información.

Por otro lado, la consultoría en redes y estrategias de comunicación digital, que involucraba el diseño creativo, y la ejecución de campañas web, incorporó conceptos esenciales como métricas, analítica de datos y CTR (*Click-Through Rate*), etc. Estos términos, antes abstractos, se convirtieron en herramientas básicas para medir el impacto de estrategias, optimizarlas y tomar decisiones en tiempo real.

Más allá del conocimiento adquirido, esta etapa destaca por el reconocimiento de lo importante que es llevar de forma simultánea la formación académica con la práctica profesional, y no esperar a la conclusión de la licenciatura para incursionar en el mundo laboral. Fue un periodo para aplicar y reforzar los primeros conocimientos teóricos, desarrollar habilidades prácticas y comprender la dinámica real de la comunicación y la tecnología. La experiencia *freelance* demostró que la fusión entre formación y acción es una inversión que no solo prepara para los desafíos profesionales, también fomenta un aprendizaje continuo y adaptable en un entorno en constante cambio.

1.2.3 DESARROLLO PROFESIONAL

El inicio del desarrollo profesional en una etapa más formal se gestó en 2008, prestando servicio social en una asociación civil; durante este periodo, las tareas se centraban en el diseño de recursos didácticos e interactivos para modelos de capacitación en línea enfocados en la igualdad de género y derechos humanos. Este vínculo eventualmente se convirtió en el primer empleo, el cual duró poco más de un año, en el que se desarrollaron habilidades relacionadas con el desarrollo web, la programación y la edición de video.

El umbral hacia el ámbito gubernamental supuso una nueva etapa, el segundo empleo formal llegó a mediados de 2010, en el área de comunicación del Grupo Parlamentario del PRD en el Senado. Durante un año, la tarea fue diseñar e implementar estrategias digitales para redes sociales, desarrollo web, programación y edición de video, entre otras competencias.

Ya en 2011, apenas a los 25 años, se dio la oportunidad de asumir el primer puesto de mando, al frente de la Subdirección de Desarrollo de Medios en la Coordinación de Comunicación Social del Senado, de la que posteriormente asumiría también la Dirección a partir de 2014.

Desde 2011 hasta 2018, en esta área se abrió un terreno propicio para desarrollar y aplicar habilidades diversas, el diseño y programación fueron cobrando relevancia y trazando los cimientos para estructurar la página web de Comunicación Social del Senado, sitio que se mantendría activo y funcional durante una década.

Mientras estas habilidades técnicas se afinaban, fue necesario adentrarse en el uso de los Tiempos Oficiales, (el tiempo aire en radio y televisión del cual dispone el Estado para sus transmisiones), y comprender su esencia y trascendencia en el contexto de la comunicación institucional.

A la par, las tareas del área fueron dictando la necesidad de mejorar la administración de las redes sociales institucionales. En un periodo en el que estas plataformas todavía eran consideradas “extrañas”, fue necesario impulsar su uso como canales esenciales de comunicación institucional y, sobre todo, adoptar criterios y directrices operativas para su administración, toda vez que eventualmente se convertirían en un objeto de deseo al ser la joya de la corona del área.

La captura, ingesta y distribución de video también ocupó un lugar fundamental en esta etapa. Entender esta labor, que constituía uno de los pilares de la dirección, implicó adentrarse en un universo técnico y práctico, ya que éste también se dio en una época en la que las transmisiones en vivo por internet eran un territorio poco explorado; sin embargo, fue posible impulsar su adopción en el Senado a pesar de las limitaciones tecnológicas del área, y optimizar los recursos disponibles para llevar las transmisiones en vivo a nuevos niveles a través de una plataforma de multitransmisión llamada “Senado Directo”, aún en uso en 2023.

La administración de bases de datos y la distribución masiva de información a través del correo electrónico también fue trascendental. Proponer y diseñar una base de datos con cerca de 1,500 cuentas de correo fue un reto complejo, pero vital, sobre todo en una época en la que *WhatsApp* aún no existía; este enfoque era esencial para llegar a diversas fuentes de información especializada, abarcando desde el ámbito legislativo hasta redactores, columnistas y medios internacionales.

De 2014 a 2015, la llegada de un nuevo relevo a la titularidad de la Coordinación de Comunicación Social del Senado implicó el desarrollo de habilidades gerenciales y administrativas; pues como segundo al mando de la Coordinación, fue necesario asumir tareas administrativas que complementaron la experiencia técnica adquirida, como la gestión de recursos humanos y materiales así como la planificación presupuestaria.

En esta etapa fue necesario aprender sobre la marcha la operación de un área compleja que englobaba cuatro direcciones, nueve subdirecciones y dos jefaturas de departamento, reuniendo en total a 74 personas de distintas especialidades, tales como reporteros, diseñadores, técnicos, fotógrafos y camarógrafos.

El viejo adagio de “Un gran poder conlleva una gran responsabilidad” cobró sentido en esta etapa, pues fue necesario asumir también la rendición de cuentas enfrentando el reto de confrontar auditorías, atender hallazgos y solventar observaciones vinculadas al aprovechamiento de los Tiempos Oficiales, el Programa de Anual de Trabajo y el Plan de Medios, una tarea que dejó una lección clave de responsabilidad.

1.2.4 DE ANÁLOGO A DIGITAL

La transición a la Cámara de Diputados marcó un punto de inflexión, al asumir la Subdirección de Transmisión y Operación en estrecha colaboración con el titular de la Dirección General Editorial y de Imagen Legislativa, se abrió una oportunidad única, además de formar parte de la toma de decisiones, también fue posible influir y aportar desde la experiencia previamente adquirida en el Senado. Este no era solo un cambio de ubicación en el terreno legislativo, sino un salto hacia una nueva dimensión de responsabilidades y desafíos.

Al ingresar, el área de Televisión de la Cámara de Diputados, en 2018, ésta se encontraba en una situación tan crítica que demandaba una transformación urgente. El departamento encargado de cubrir las actividades legislativas se hallaba atrapado en el pasado, con equipamiento obsoleto, en mal estado y tecnología análoga digna de un museo. Los másteres de televisión lucían decadentes, rodeados de un enredo de cables y consolas analógicas de audio y video. Las cámaras de video, desgastadas por el tiempo y el uso, y el almacenamiento en discos compactos eran un testimonio de un pasado que clamaba por un cambio.

A pesar de estar en pleno 2018, el "*Chyron*", un generador de caracteres, se mantenía imbatible añadiendo *supers* a la imagen de la transmisión en vivo de manera similar a una máquina de escribir eléctrica. Incluso después del apagón analógico, seguía siendo parte integral de las maratónicas sesiones de la Cámara.

La necesidad de cambio era innegable y la oportunidad llegó gracias al subejercicio presupuestal de la administración anterior. Con ello se presentó el desafío de revitalizar un área tan descuidada como obsoleta, para dar paso a un ambicioso proyecto de modernización. Era el momento de decir adiós a la era análoga y abrazar lo digital. Equipos de video de última generación, consolas digitales de audio y video, cámaras digitales y robóticas, ópticas de cine, micrófonos, luces, servidores de almacenamiento y fibra óptica, entre otros elementos, conformaron el núcleo del nuevo panorama.

El desafío de seleccionar equipo cuidando su compatibilidad y operación fue equiparable a la tarea de sensibilizar al personal del área a controlar la emoción de estrenar equipos y, sobre todo, persuadirlos de la relevancia de leer a detalle manuales y aprender desde cero la operación de equipos de vanguardia.

Fueron días y noches de estudio meticuloso, evaluando desde lo elemental, como la compatibilidad de equipos de audio y video, hasta los matices más especializados, como la elección de fibra óptica, su operación y los diferentes tipos de empalmes que requiere su instalación.

En contadas ocasiones la comunicación tradicional se involucra en un nivel de operación tan técnico como este. Como comunicadores, se tiende a confiar en la destreza de ingenieros y técnicos y limitarse a la comodidad de solo presionar un botón sin entender de lleno lo que hay detrás. No obstante, los profesionales de la comunicación son susceptibles de asumir puestos de mando con la responsabilidad que esto conlleva, lo que implica no confiar ciegamente en el personal y las áreas que se administran, especialmente en contextos donde existe un rezago tan significativo como en este caso. En esta perspectiva, el comunicador debe reconocer que no es posible supervisar aquello que no domina, no entiende, o no conoce al menos con suficiencia. Esto se vuelve aún más crucial cuando se trata de asumir la responsabilidad de adquirir equipo de video por 20 millones de pesos, y que una vez que estampe su firma dando su visto bueno, será algo por lo que deberá responder.

La Cámara de Diputados demuestra que la modernización trasciende la mera actualización de herramientas, también implica identificar áreas de oportunidad y aprovecharlas para un crecimiento multidimensional. Las transformaciones más impactantes, por ende, van más allá del ámbito técnico.

El presente apartado pretende mostrar cómo convergen las habilidades académicas, profesionales y técnicas adquiridas, para enfrentar desafíos venideros que demandan llevar al máximo un tejido de habilidades técnicas y gerenciales para poder evolucionar en el campo de la comunicación y la administración pública.

Las experiencias plasmadas en estas primeras páginas no son solo un simple recuento de una actividad profesional; en los hilos de estas experiencias se entreteje un mensaje contundente: los profesionales de la comunicación no solo son relatores de la realidad o expectantes de ella, en ocasiones esta profesión los coloca en posiciones en las que es posible ser agentes de cambio, catalizadores de transformaciones significativas, y para ello es necesaria una mentalidad ágil, un enfoque visionario, y el arrojo para liderar y decidir en escenarios críticos.

Estas reflexiones llevan a cuestionar y, más importante aún, a reconocer la magnitud del impacto que estas experiencias y aprendizajes pueden tener en el ámbito profesional. ¿Cómo se traducen estas vivencias en un valor tangible?, ¿cuál es la repercusión real de estos aprendizajes en la vida profesional? Para responder a estas interrogantes y delinear la relevancia de documentar esta experiencia profesional es que se incorporan los siguientes capítulos.

CAPÍTULO 2

IMPACTO ACADÉMICO PROFESIONAL

2.1 RELEVANCIA

Como se explicó en el capítulo anterior, en el que se dio cuenta de la importancia de la formación académica y su influencia en el vasto mundo de la comunicación y el servicio público, para comprender a fondo la dinámica de la comunicación en este entorno es esencial analizar cómo se entrelazan la teoría y la práctica en el ejercicio profesional.

La formación académica proporciona las bases teóricas y conceptuales, pero es en el campo laboral donde éstas se ponen a prueba y se adaptan a las realidades cambiantes. En este sentido, la documentación de la experiencia profesional es fundamental para validar y contextualizar los alcances de la formación académica en el ámbito profesional en los contextos más prácticos, y por ende, una fuente valiosa de información adicional, perspectivas y enfoques.

Ejemplos concretos y casos prácticos pueden mejorar la calidad de la práctica profesional, generar nuevas propuestas y soluciones para abordar problemas actuales en el campo de la comunicación, lo que en este caso puede ser especialmente valioso tanto para las dependencias de gobierno como para el ámbito académico.

Desde un punto de vista institucional, no es un lugar común afirmar que todo en el IMSS es grande, desde el número de personas que atiende hasta el presupuesto que ejerce, esta institución es un gigante entre las dependencias de gobierno. Con todo esto en mente, no es difícil entender por qué es una de las instituciones de atención médica más grandes y complejas de América Latina, y por qué es esencial para el bienestar de la población mexicana.



Figura 1. Infografía, Infraestructura IMSS 2023

▲ Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente datos del IMSS, 2023.

La pertinencia de documentar estas funciones tiene sustento desde el punto de vista de la salud pública en México, pues las campañas de comunicación del IMSS son un eslabón para afrontar los problemas de salud que enfrenta la sociedad mexicana, desde hacer frente a la pandemia por Covid-19 hasta intentar frenar el avance de las enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT) como la obesidad, diabetes e hipertensión. Según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (Ensanut) 2022, más del **75%** de los adultos en México tienen **sobrepeso u obesidad**, **47%** tiene **hipertensión arterial**, mientras que la **diabetes** afecta a más del **18%** de la población, una prevalencia sustancialmente mayor que la media a nivel mundial que es **10.5%** (*Instituto Nacional de Salud Pública, s.f.*). Estas enfermedades son responsables de una gran cantidad de muertes y discapacidades, así como de costos económicos significativos para el sistema de salud.

Ante la prevalencia de estas enfermedades y en un contexto donde las políticas de austeridad en el gobierno se combinan, la eficiencia y optimización de los recursos para campañas de comunicación son más críticos que nunca. Las campañas de salud y prevención son fundamentales para mejorar la calidad de vida de millones de personas en México, por lo que cada peso disponible debe utilizarse de manera óptima para lograr los mejores resultados posibles.

Si bien la falta de recursos gubernamentales no puede ser una excusa para no tomar medidas concretas y efectivas para proteger la salud y el bienestar de la población, la optimización de los recursos humanos y materiales es crucial para garantizar que cada peso programado se ejerza y que estas campañas tengan el mayor impacto posible. La necesidad y la relevancia de estas campañas son incuestionables, y el trabajo eficiente y optimizado para desarrollarlas son una medida necesaria para abordar estos problemas de salud pública con la urgencia que el panorama exige.

2.2 PRESUPUESTO

En una institución de estas proporciones su comunicación social y su actividad en materia de propaganda y publicidad no pueden ser menos relevante. Esto se evidencia al considerar que, para hacer llegar mensajes de forma efectiva a sus más de 80 millones de derechohabientes, la institución ha realizado una inversión significativa. Datos de la Coordinación Técnica de Difusión (CTD) señalan que tan solo en 2022, formalizaron 190 contratos para la difusión de sus campañas institucionales por un valor de 690 millones de pesos, lo que les permitió acceder a una cartera de más de 450 medios de comunicación a nivel nacional y a más de 2,500 espacios comerciales distintos (*Plataforma Integral CompraNet, 2023*).

La comunicación de este Instituto adquiere relevancia cuando el gasto para propaganda y publicidad se pone en contexto a nivel federal, tan solo en 2022 el Presupuesto Anual del IMSS para difusión fue de 691 millones de pesos, lo que representa el 22.6% del total del presupuesto federal, el más grande de todas las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal (*Secretaría de la Función Pública, s.f.*). Por esta razón se ha convertido en un foco importante para los medios, pues desde 2018 este rubro se ha reducido significativamente.

Por ejemplo, en el clímax del sexenio anterior, el presupuesto total en materia de publicidad alcanzó los 13 mil millones de pesos (*Article19, 2022*). Sin embargo, con la política de austeridad implementada por el ejecutivo federal, el presupuesto a ejercer se redujo a 3,694 millones de pesos en 2019, hasta llegar a 2 mil 442 en 2022 (*Article19, 2023*), mismo que se espera se reduzca todavía más en 2023 con la aprobación de la reforma a la Ley General de Comunicación Social en diciembre de 2022, la cual establece que el gasto anual en comunicación social no deberá rebasar el 0.1% del presupuesto total de cada dependencia (*Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, 2018*).

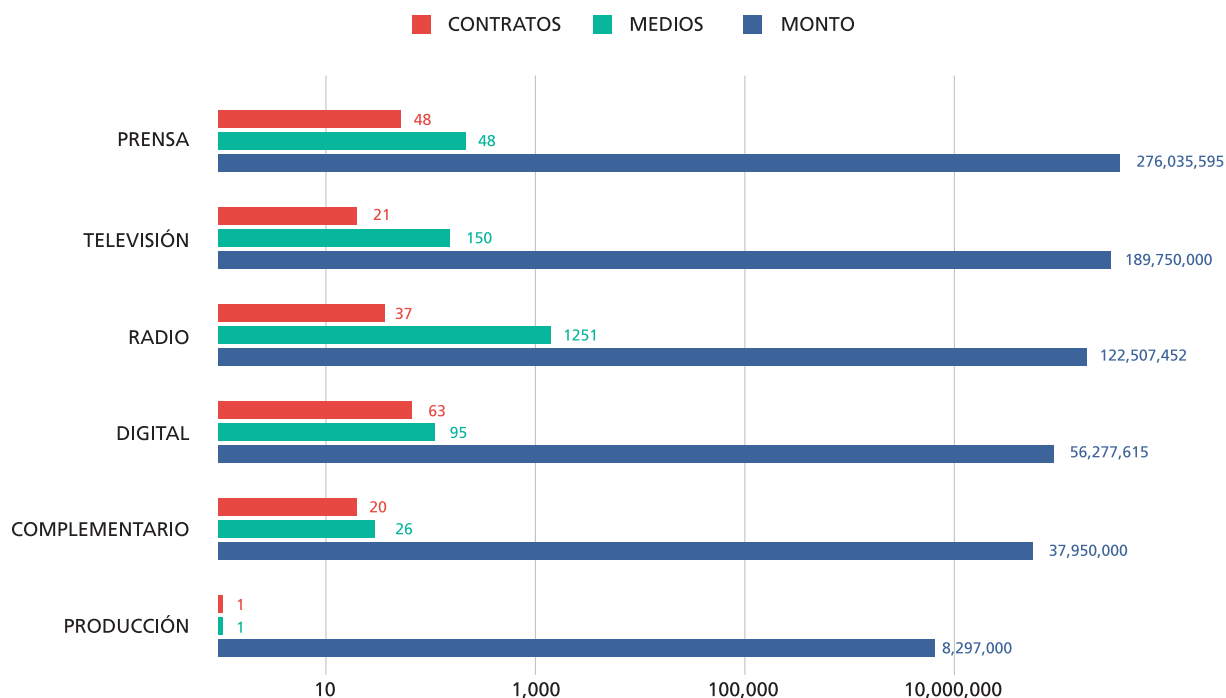


Figura 2. Gráfica, medios contratados por el IMSS en 2022

▲ Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente datos del IMSS, 2022.

INSTITUCIONES	TOTAL (MILLONES DE PESOS)	% DEL TOTAL GENERAL
Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)	\$681.96	28.05%
Lotería Nacional	\$487.65	20.05%
Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SENSP)	\$209.02	8.60%
Instituto del Fondo Nacional Para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT)	\$167.49	6.89%
Secretaría de Gobernación (SEGOB)	\$104.02	4.28%
Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA)	\$101.13	4.16%
Comisión Federal de Electricidad (CFE)	\$90.58	3.73%
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	\$53.68	2.21%
Secretaría de Marina (SEMAR)	\$46.88	1.93%
Nacional Financiera, S. N. C. (NAFIN)	\$43.50	1.79%
99 Instituciones Restantes	\$445.75	18.33%
TOTAL	\$2,431.66	100.00%

Figura 3. Tabla, Publicidad Ejercida por Instituciones en 2022

▲ Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente datos de Article19, 2023.

Este dato se vuelve aún más dramático para los medios si se toma en consideración que estas cifras son solo el presupuesto programado, y que muchas dependencias gubernamentales no logran ejecutarlo pues no son capaces de concretar todas las acciones necesarias para utilizarlo, lo que deriva en grandes subejercicios. Tan solo en 2022 el gobierno actual destinó 3,182 millones de pesos a publicidad oficial, de los cuales solo ejerció el 76.44% (*Article19, 2023*).

En este escenario documentar la experiencia profesional de las áreas de difusión se vuelve relevante para llevar a cabo un adecuado ejercicio del gasto para propaganda y publicidad, tomando en cuenta las restricciones presupuestales y planificando de manera estratégica el uso de los recursos disponibles. Solo con una gestión eficaz y estratégica se puede maximizar el impacto de las campañas publicitarias y garantizar el uso eficiente del dinero público, pero sobre todo evitar que el presupuesto anual se concentre en los últimos meses del año.

2.3 EL DESAFÍO DE CUMPLIR

La Ley General de Comunicación Social de México fue promulgada el 11 de mayo de 2018 con el objetivo de regular la publicidad y la comunicación social del gobierno y sus entidades, así como garantizar la transparencia y el uso eficiente de los recursos públicos en este ámbito.

Antes de la aprobación de esta ley, existía una falta de regulación clara en la publicidad gubernamental y la comunicación social, lo que llevó a la utilización de estos recursos de manera discrecional y poco transparente. En 2007, se aprobó una reforma a la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental que obligaba a las instituciones de gobierno a hacer pública información sobre el uso de sus recursos en publicidad y comunicación social, pero esta reforma no fue suficiente para garantizar la transparencia y la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

En 2013, se presentó una iniciativa para crear una Ley General de Comunicación Social, que buscaba establecer un marco normativo claro para la publicidad gubernamental y la comunicación social. Después de varios años de discusión y revisión, la ley finalmente fue aprobada y promulgada en 2018. Desde entonces, ha sido objeto de críticas y controversias, especialmente en lo que respecta a su aplicación y su impacto en la libertad de expresión y el derecho a la información, por lo que le fue acuñado el término de “Ley Chayote” (*Infobae, 2021*).

Si bien originalmente esta ley tuvo por objetivo reglamentar el modelo de propaganda gubernamental, para garantizar que el gasto en comunicación social cumpla con los criterios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, respetando los topes presupuestales, límites y condiciones, la realidad de su aplicación dista mucho de este fin.

Organizaciones como Artículo19 han criticado que pese a la reducción del presupuesto, con esta legislación persisten las malas prácticas en la distribución de la publicidad oficial ante la falta de criterios de idoneidad, equidad y transparencia, además de condenar la mala planeación en el ejercicio del gasto, como es el caso del llamado "*gasto decembrino*", fenómeno que ya sucedía en los sexenios de Felipe Calderón y de Enrique Peña Nieto (Article19, 2023). Este fenómeno, que consiste en un aumento significativo en el gasto en publicidad y propaganda gubernamental en el último periodo del año, se debe en gran parte a que diciembre es el último mes del año fiscal por lo que las entidades gubernamentales suelen ir acumulando presupuesto y gasto programado sin ejercer, y el cual deben ejercer antes de que se acabe el año fiscal para evitar su subejercicio o una reducción en el siguiente ejercicio fiscal.

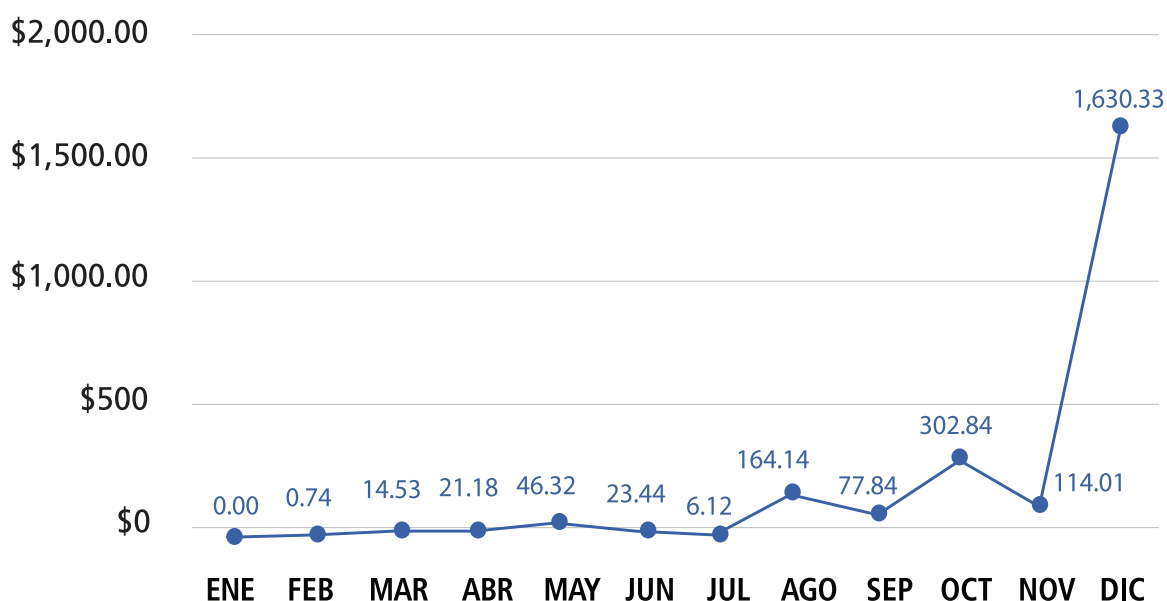


Figura 4. Gráfica, presupuesto en publicidad ejercido por mes en 2022

▲ Publicidad Ejercida por mes en 2022, cifras en miles de millones.

Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente datos de Article19, 2023 y del Sistema de Comunicación Social (COMSOC).

El “gasto decembrino” es criticado por algunos expertos en finanzas públicas, ya que puede llevar a un uso discrecional, pero sobre todo un uso ineficiente de los recursos públicos en publicidad y comunicación social, lo más grave es que pone en entredicho la necesidad de las campañas ante la saturación de mensajes simultáneos de las dependencias, es así que se entiende por qué algunos sectores de la sociedad consideran que se trata de un gasto innecesario y excesivo.

Es ante esta realidad que se vuelve relevante analizar desde dentro el panorama que deben enfrentar las áreas de comunicación de las dependencias de gobierno, más aún si se trata de una institución tan grande como el IMSS ya que, si bien normativamente las dependencias tienen todas las herramientas para llevar a cabo campañas exitosas y efectivas, en la práctica esta misma normatividad ocasiona que las dependencias deban salvar dificultades dignas de documentar para cumplir con sus funciones.

En un marco tan complejo como este, la curva de aprendizaje de los servidores públicos de mando se vuelve aún más trascendente, este proceso de adaptación y aprendizaje que experimentan los funcionarios gubernamentales al asumir nuevos cargos puede ser especialmente desafiante en el contexto del gobierno actual, donde la magnitud de los cambios en las políticas públicas, objetivos y prioridades de la administración impactan directamente.

La curva de aprendizaje por sí misma afecta la calidad, eficiencia y la efectividad de cualquier gobierno o dependencia, específicamente en el ejercicio del gasto en publicidad la curva de aprendizaje está correlacionada a errores en la toma de decisiones, a fenómenos como el “gasto decembrino”, la cancelación de campañas, problemas administrativos y de contratación, y a un eventual subejercicio del presupuesto asignado.

Por si fuera poco, en 2018, con la llegada del gobierno del presidente Andrés Manuel López Obrador, se llevó a cabo una reestructura del aparato burocrático del Gobierno federal en México, como parte de esta reorganización, algunas dependencias vieron mermadas las estructuras de sus áreas de comunicación (Monroy, 2018).

Esta reorganización tuvo como objetivo centralizar la estrategia de comunicación del Gobierno federal y reducir el gasto en comunicación social. Sin embargo, esta acción también generó pérdidas de personal especializado, con experiencia y conocimiento en áreas específicas.

En conclusión, documentar la experiencia profesional en contextos tan complejos como la Comunicación Social del IMSS, es relevante para entender fenómenos como los antes descritos, y minimizar los efectos negativos tan criticados en las áreas de comunicación del gobierno.

2.4 CUENTAS CLARAS

Existe una responsabilidad inherente a cualquier cargo en el servicio público, ésta cobra relevancia en el caso de los puestos de mando, y ni qué decir de aquellos vinculados a áreas críticas como la CTD del IMSS, que administran una cantidad importante de recursos públicos.

En primer lugar, esta responsabilidad se manifiesta en la necesidad de prevenir problemas de fiscalización. Después de estar al frente de la CTD por tres años, es posible afirmar que al administrar presupuestos tan grandes esta actividad está constantemente bajo escrutinio de entidades supervisoras como el Órgano Interno de Control del IMSS (OIC) o la Auditoría Superior de la Federación, además de los propios medios de comunicación quienes permanentemente cuestionan el gasto en propaganda y publicidad, y ni qué decir de la ciudadanía a través de las plataformas de transparencia mediante Solicitudes de Información Pública.

En la administración de estas áreas se busca favorecer una gestión eficaz y que cada inversión realizada genere el máximo retorno en términos de alcance y efectividad en su comunicación, lo que por un lado ayuda a su fiscalización y por otro fortalece la relación informativa y comercial que el IMSS mantiene con los medios.

Esta responsabilidad está cimentada en la gestión adecuada de los recursos, y en la capacidad de forjar relaciones sólidas con los medios para garantizar una comunicación efectiva. De cierta forma, la eficiencia se convierte en la moneda de cambio con los medios.

Ante esta realidad el cierre del ejercicio fiscal es crítico, pues es una etapa donde el trabajo bajo presión puede derivar en errores, lo cual puede tener repercusiones tanto para el Instituto como para los propios servidores públicos involucrados. La meticulosidad de los procesos con los que se haya hecho funcionar un área a lo largo del año, será la clave para cumplir con sus obligaciones, evitar incidencias y en su caso solventar observaciones ante los órganos fiscalizadores.

Por tanto, el presente trabajo no solo es una relatoría de cómo se administran los recursos, inevitablemente también refleja la habilidad del servidor público para implementar procesos eficaces, optimizar las funciones del personal a cargo, tomar decisiones informadas y basadas en análisis, y en consecuencia demostrar cómo estos recursos se traducen en resultados tangibles y relevantes para la imagen del Instituto.

2.5 UN RETO ACADÉMICO-PROFESIONAL

La relevancia del presente reporte se manifiesta en múltiples dimensiones, donde el académico-profesional es uno de los más cruciales, la CTD representa, sin duda, uno de los desafíos más grandes para cualquier profesional en el campo de la comunicación. La vastedad del IMSS como institución y su relación intrínseca con la sociedad demanda un esfuerzo monumental para garantizar una comunicación efectiva en su campo de acción.

El tomar las riendas de una responsabilidad de esta magnitud es una travesía profesional difícil de afrontar aún con la experiencia necesaria para dar buenos resultados. En esencia el cargo demanda la capacidad de trabajar eficientemente a gran escala, con una visión integral de todo lo que implican estas funciones, de lo contrario se corre el riesgo de mantener las inercias inherentes de la burocracia, no cumplir con tiempos establecidos, objetivos, o incurrir en errores graves.

Es aquí donde la modernización y el uso de la tecnología aplicada a la comunicación se convierten en herramientas claves, solo a través de la optimización de procesos y la adaptabilidad a nuevas necesidades es posible enfrentar con éxito un reto de este tamaño.

No obstante, esta modernización no se da de manera aislada, es la conjunción de conocimientos especializados y una preparación académica rigurosa lo que posibilita este avance. A menudo, se dice que las universidades y centros de formación no preparan completamente a los individuos para asumir tales responsabilidades, y es cierto en muchos sentidos. Sin embargo, es en este entorno que la documentación detallada de las tareas, desafíos y soluciones aportadas en esta área es crucial, pues ofrece un marco realista y práctico, estableciendo un nexo invaluable entre la teoría y la práctica para la formación de futuros profesionales.

Analizando el plan de estudios 2012 de Licenciatura en Comunicación en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, es innegable que materias como Taller de Guión, Producción de Radio, Producción de Televisiva, Investigación cuantitativa y cualitativa, Estudios de Recepción, Poder Político y Medios o Consultoría en Comunicación, aportan bases importantes aplicables a un área de estas características; sin embargo, también es cierto que algunos otros temas apenas son abordados de forma superficial o no con el nivel de profundidad que se requiere, es el caso materias como Desarrollo y Legislación de los Medios de

Comunicación, específicamente con un enfoque dirigido al gobierno y administración pública y su esencial vínculo con otras leyes como la de Adquisiciones, Transparencia, o la de Responsabilidades Administrativas.

Los desafíos diarios que presenta la CTD requieren una amalgama de habilidades que abarcan desde la creatividad y producción de spots para radio y televisión, la producción masiva de gráficos de campaña, el diagnóstico de públicos meta, la elaboración de pautas y la siempre necesaria evaluación de resultados, hasta la exigencia de un dominio sólido de la normatividad y demás recursos legales y administrativos.

Este reporte tiene el objetivo de hacer más que solo reflejar la complejidad de un cargo, busca destacar la necesidad de una formación integral, la incorporación de tecnología en los procesos y el rol crucial de la experiencia práctica en diferentes áreas de la comunicación. A pesar de contar con una variedad de especialistas en campos como el diseño, fotografía, marketing, video, administración, finanzas y derecho, lo cierto es que supervisar efectivamente estas tareas requiere un conocimiento profundo y dominio en cada área. Analizar éste y otros temas es fundamental para comprender la conexión entre el mundo académico y profesional, sirviendo además como una guía valiosa para aquellos que aspiran a alcanzar posiciones de este tipo.

CAPÍTULO 3

CONTEXTO HISTÓRICO- INSTITUCIONAL DEL IMSS

3.1 EL IMSS, UN POCO DE HISTORIA

El origen de la Seguridad Social se encuentra en la previsión social, un concepto que buscaba asegurar una vida decorosa a los trabajadores y protegerlos contra las privaciones económicas y sociales adversas.

El término previsión social proviene de la idea de prevenir y prepararse con antelación para enfrentar situaciones adversas, esta idea se encuentra reflejada en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y en diferentes convenios internacionales, que reconocen el derecho a la Seguridad Social como una garantía para el desarrollo digno y pleno de la personalidad de cada individuo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define la Seguridad Social como “la protección que la sociedad proporciona a sus miembros, mediante una serie de medidas públicas, contra las privaciones económicas y sociales” (*Organización Internacional del Trabajo, s.f.*). En este sentido, la seguridad social es un derecho humano y una responsabilidad colectiva de la sociedad garantizarlo.

En los primeros años del siglo XIX, Simón Bolívar planteó la idea de la seguridad social, en un discurso pronunciado en 1819 expresó que “el sistema de gobierno más perfecto es aquel que produce la mayor cantidad de felicidad posible, la mayor cantidad de seguridad social y la mayor estabilidad política” (*González y Rueda, 1989, p. 50*).

3.2 SEGURIDAD SOCIAL EN MÉXICO

La Seguridad Social en México ha tenido un historial dinámico, debido sobre todo a la falta de protección para los trabajadores y sus familias en tiempos de la conquista y durante la época de los grandes cacicazgos. En la época del Virreinato se entendía principalmente como acciones de beneficencia, caridad y buena voluntad y no propiamente como obligaciones de la sociedad.

A mediados del siglo XIX, antes de la consolidación de sistemas de seguridad social por parte del Estado, los gremios jugaron un papel crucial en la provisión de seguridad comunitaria. Estas agrupaciones de trabajadores, que compartían oficio o profesión, organizaban sistemas de ayuda mutua para sus miembros, ofreciendo apoyo en casos de enfermedad, accidente, muerte o vejez. Estos esfuerzos colectivos de autoprotección representaron una forma temprana de seguridad social, basada en la solidaridad y el apoyo mutuo dentro de comunidades laborales específicas. La doctrina social de la Iglesia, especialmente tras la publicación de la encíclica "*Rerum Novarum*" por el Papa León XIII en 1891, influyó significativamente en la evolución de la seguridad social. Este documento abordó las condiciones de las clases trabajadoras y promovió un enfoque de justicia social que reconocía los derechos de los trabajadores a condiciones laborales justas, salarios dignos y la formación de sindicatos, sentando bases éticas y morales para la seguridad social moderna.

En el siglo XX, durante el gobierno de Venustiano Carranza, se inició un importante avance hacia la salud pública con la creación del Departamento de Salubridad Pública en 1917. Este movimiento marcó el comienzo de un enfoque más estructurado hacia la atención sanitaria en México, enfocándose en la prevención de enfermedades y la promoción de la higiene, aunque todavía no se abordaba plenamente la seguridad social en su concepción moderna.

Como política oficial, de la Seguridad Social en México se manifestó con desigualdades, favoreciendo a los sectores más organizados de la población, es decir, los trabajadores asalariados. A pesar de la Independencia y la Reforma, las jornadas laborales excedían las 14 horas y los derechos laborales eran insuficientes. Con la Revolución Mexicana, surgió una demanda popular para la reivindicación de las clases desprotegidas, lo que llevó a la creación de algunos servicios médicos como la Cruz Blanca y la Cruz Roja. Sin embargo, las instalaciones hospitalarias y servicios de atención médica eran aún muy precarios y deficientes.

La expansión de la cobertura y la mejora de otros sistemas menores de Seguridad Social se debió más a la presión de las organizaciones sindicales que a

la voluntad del Estado ya que a menudo la expansión o mejora de la protección social vino después de huelgas o movilizaciones de la clase trabajadora.

En los primeros años del siglo XX, surgieron los primeros antecedentes de legislación en materia de Seguridad Social para trabajadores en México, estos antecedentes se encuentran en dos leyes estatales: la Ley de Accidentes de Trabajo del Estado de México, emitida el 30 de abril de 1904, y la Ley sobre Accidentes de Trabajo del Estado de Nuevo León, emitida el 9 de abril de 1906 (*Ruíz Martínez, 2006, p. 18*). Estas leyes reconocieron por primera vez la obligación de los empresarios de brindar atención a sus empleados en caso de enfermedad, accidente o muerte relacionados con el trabajo. En 1915, se presentó un proyecto de ley sobre accidentes que establecía pensiones e indemnizaciones en caso de incapacidad o muerte del trabajador debido a riesgos profesionales.

El 23 de enero de 1917, la Primera Comisión de Puntos Constitucionales de la Cámara de Diputados propuso el Capítulo VI en la Constitución, titulado "Del Trabajo y de la Previsión Social". Se aprobaron tres fracciones del Artículo 123: la primera sobre la responsabilidad de los patrones en los riesgos laborales, la segunda sobre el servicio de colocación gratuito y la tercera sobre el estímulo y difusión de medidas de previsión social. Aunque esta última fracción no fue la definitiva, ya que aún se combinaban ideas modernas como las aplicadas en los Estados Unidos y algunos países europeos, como las cajas de ahorro y seguros privados, que solo causaban dispersión e ineficiencia.

El 9 de diciembre de 1921 se propuso una medida crucial para la seguridad social, eliminando las medidas de previsión popular que resultaban perjudiciales. Fue en esa fecha cuando se publicó el proyecto de Ley del Seguro Obrero del presidente Álvaro Obregón, éste buscaba unificar los criterios de seguridad social y eliminar los de carácter asistencial que dificultaban la creación de un sistema moderno. Aunque el Congreso no aprobó la iniciativa, representa el primer documento sólido sobre, producto de la Revolución Mexicana (*IMSS, 2023, p. 25*).

A finales de 1925, se presentó una propuesta de ley sobre accidentes laborales y enfermedades profesionales. La ley contemplaba la creación de un Instituto Nacional de Seguros Sociales con una administración tripartita, pero su financiación estaría a cargo únicamente de la parte empresarial. En 1929, el Congreso de la Unión modificó el artículo 123 de la Constitución y aprobó la reforma a la fracción XXIX del artículo 123, que "considera de utilidad pública la expedición de la Ley del Seguro Social" y plantea la necesidad de una ley sobre seguro social que incluiría seguros de invalidez, vida, cesación involuntaria del trabajo, enfermedades, accidentes y otros similares. Sin embargo, aún tendrían que pasar casi quince años más para que la ley se convirtiera en realidad.

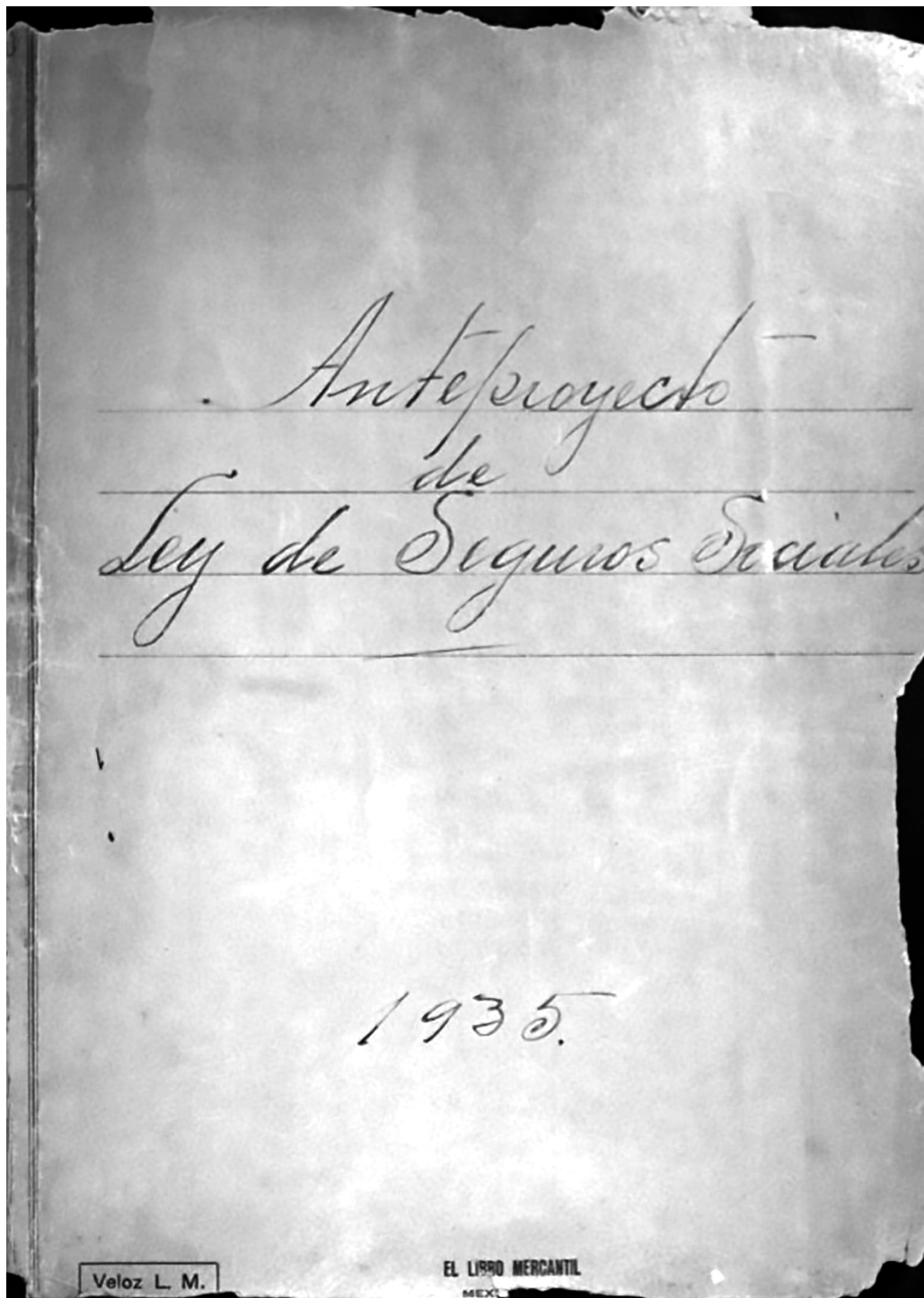


Figura 5. Fotografía, Anteproyecto de la Ley del Seguro Social

▲ Fue escrito 8 años antes de la creación oficial del IMSS.

Fuente: Instituto Mexicano del Seguro Social, 2023, p. 30.

3.3 UN LARGO CAMINO

En 1934 se llevó a cabo una nueva reforma, creando el Instituto de Previsión Social con proyecciones de Seguro Nacional, la Comisión de Redacción de la Ley del Seguro Social, designada por el presidente Abelardo L. Rodríguez, preparó un anteproyecto, pero no prosperó. En 1935 el presidente Lázaro Cárdenas envió un proyecto de Ley del Seguro Social, en el cual se encomendaba la prestación del servicio a un Instituto de Seguros Sociales, con aportaciones y administración tripartitas, que incorporaría a todos los asalariados, tanto industriales como agrícolas. Sin embargo, el proyecto no llegó a ser discutido debido a su imprecisión, ya que, entre otros motivos, no especificaba las cuotas ni daba detalles sobre los servicios a prestar (*Ruíz Martínez, 2006, pp. 40-42*).

Por encargo del mismo presidente Cárdenas, se elaboró un nuevo proyecto que resumía la experiencia de los anteriores. Su principal autor fue Ignacio García Téllez, quien para esa fecha ya había sido diputado federal, gobernador interino de Guanajuato, Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México y, durante el régimen cardenista, Secretario de Educación, presidente del Partido Nacional Revolucionario, secretario particular del Jefe del Ejecutivo y para esa fecha, Secretario de Gobernación.

El proyecto de García Téllez planteaba la creación de un Instituto de Seguros Sociales, de aportación tripartita, que incluía al Estado, trabajadores asegurados, sus patrones y cubriría o prevendría riesgos sociales: enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, enfermedades no profesionales y maternidad, vejez e invalidez y desocupación involuntaria (*IMSS, 2023, pp. 21-33*).

Aprobado el proyecto por un consejo de ministros, fue enviado a la Cámara de Diputados en diciembre de 1938, pero esta vez tampoco pudo transitar pues a los legisladores les pareció conveniente que se elaborara un documento más completo fundamentado en estudios actuariales.

Fue en el siguiente sexenio cuando se asumió nuevamente el compromiso de crear el Seguro Social y el presidente Manuel Ávila Camacho ordenó que se elaborara un proyecto de Ley del Seguro Social inobjetable, el cual resultó ser el más avanzado en toda América Latina.

El proyecto del 1 de diciembre de 1940 señaló que “las leyes de seguridad social protegerán a todos los mexicanos en las horas de adversidad, en la orfandad, en la viudez de las mujeres, en la enfermedad y en la vejez para sustituir este régimen secular que, debido a la pobreza de la nación, hemos tenido que vivir” (*IMSS, 2017, p. 16*). El 1 de julio de 1941 se estableció la Comisión Técnica Redactora de la Ley del Seguro Social, presidida por el Ingeniero

Miguel García Cruz, titular del Departamento del Seguro Social por nombramiento del Licenciado Ignacio García Téllez, Secretario del Trabajo y Previsión Social. Fue aquí donde se gestó la idea de crear una institución responsable de poner en práctica este sistema para toda la clase trabajadora, con los avances más modernos en cuanto al tipo de prestaciones, estructura, funcionamiento, administración y financiamiento.

El presidente Ávila Camacho sabía que para septiembre de 1942 se realizaría en Santiago de Chile la Primera Conferencia Interamericana de Seguridad Social convocada por la OIT, así que decidió enviar una representación de México para dar a conocer el proyecto de Ley del Seguro Social. El proyecto fue muy aplaudido, se consideró de completa viabilidad y se señaló que dicha Ley constituía un código de seguridad científica y técnicamente fundamentado, que ofrecería una firme garantía para establecer en México el Seguro Social. “Será de gran beneficio para las clases productoras y para la prosperidad de la nación mexicana”, expresó entonces Miguel García Cruz (*Ministerio de Salubridad, Previsión y Asistencia Social, 1942*).

En el mes de diciembre de 1942, se presentó ante el Congreso de la Unión la iniciativa de Ley con una justificación más sólida: cumplir uno de los ideales más preciados de la Revolución Mexicana y “proteger a los trabajadores y asegurar su existencia, su salario, su capacidad productiva y la tranquilidad de la familia” (*Senado de la República, 1940, pp. 183-185*). Esta propuesta llevaba consigo la esperanza y el anhelo de un futuro mejor para los trabajadores mexicanos, quienes por tanto tiempo habían sido explotados y marginados.

En el Congreso, la propuesta fue evaluada por la Comisión de Previsión Social de la Cámara de Diputados. Los días 28 y 29 de diciembre de 1942 se dio la discusión de la Ley, la cual dio lugar a sesiones históricas que concluyeron en su aprobación y posterior publicación en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 19 de enero de 1943. Ahí se determina desde los artículos iniciales que la finalidad de la seguridad social es garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo. Con ello se decretaba la creación de un organismo público descentralizado, con personalidad y patrimonio propios, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social.

Así nació el IMSS, como herencia del presidente Manuel Ávila Camacho que fortalecería de forma medular la justicia y equidad entre la población, una economía más saludable, el mejoramiento de las condiciones de vida de la clase trabajadora y un modelo a seguir para otros países.

Al comenzar sus operaciones, el IMSS bajo la dirección de Vicente Santos Guajardo y con un reducido número de empleados, se enfocó en la elaboración de proyectos e investigaciones para llevar a cabo las diversas áreas de aseguramiento, así como en estudiar las experiencias internacionales de seguridad social para adaptarlas a México (*Ruíz Martínez, 2006, p. 21*). Además, llevó a cabo una intensa labor de divulgación y persuasión para convencer tanto a los trabajadores como a los empresarios sobre los alcances y ventajas de la ley.

A pesar de las protestas iniciales de algunos sectores empresariales que se resistían a las cuotas de seguridad social, el IMSS logró establecerse en ciudades como Puebla, Monterrey y Guadalajara antes de que terminara 1946. Después de un período de dificultades políticas y problemas financieros, el Instituto alcanzó la seguridad económica necesaria y fue reconocido por los beneficios que proporcionaba, lo que ayudó a consolidar su funcionamiento.

Con la creación del Instituto Mexicano del Seguro Social, se abrió una nueva era de protección y seguridad para todos los mexicanos, especialmente para la clase trabajadora, que finalmente podría contar con una red de protección en caso de enfermedad, orfandad, viudez, vejez y otros momentos difíciles.

El IMSS, con su trayectoria de más de 80 años de servicio continuo, ha demostrado una resiliencia y fortaleza impresionantes al enfrentar los momentos más adversos que han surgido tanto en su interior como en el entorno nacional. A pesar de los retos y desafíos que ha enfrentado, sigue siendo una institución invaluable para preservar la salud y el bienestar de los trabajadores mexicanos.

3.4 HISTORIA, SEGURIDAD SOCIAL Y COMUNICACIÓN

Desde la creación del IMSS la comunicación social estuvo presente en cada paso, tal vez no desde su concepto más amplio, pero sí como una herramienta necesaria para mantener el vínculo con los medios de comunicación, con los trabajadores, patrones, las personas aseguradas y derechohabientes.

Tras la creación del IMSS se desató una polémica sobre el proyecto (*IMSS, 2023, p. 251*), y con ella la necesidad de las primeras acciones de comunicación para explicar el proyecto y contener la violenta reacción de desinformación y oposición de los intereses más conservadores, alegando que el nuevo instituto llevaría a la quiebra a la economía nacional y a las empresas. Algunos líderes sindicales también se unieron a la crítica, creyendo que el IMSS era un intento comunista de dañar a la iniciativa privada e imponer intereses laborales.



Figura 6. Recorte de periódico, Mitin contra el Seguro Social

▲ La creación del IMSS no fue bien recibida.

Fuente: Instituto Mexicano del Seguro Social, 2023, p. 33.

Así como había multitud de gentes esperanzadas en el servicio, hubo muchas personas inconformes con el proyecto, negativas empresariales a aceptar el nuevo esquema de protección, desconfianza de ciertos sectores obreros, rechazo médico a este sistema de asistencia, todo lo cual propició que se hicieran marchas de protesta y luego se afrontaran sabotajes, oposición a las clínicas recién inauguradas, boicoteo de la industria farmacéutica, resistencia de funcionarios públicos, y en fin, toda una serie de manifestaciones públicas y privadas contrarias a la naciente ley, ante las que tuvo que intervenir la policía para resguardar las instalaciones.

El gobierno de la época tuvo que llevar a cabo una intensa campaña para demostrar que el proyecto del IMSS beneficiaba a todos por igual, tanto a las

personas trabajadoras como a los empresarios. Con el apoyo de intelectuales, líderes sindicales y organizaciones populares, además de la mayoría de las voces en la prensa y la radio, se logró mostrar que el IMSS era una iniciativa favorable.

Mientras la mayoría del mundo aún se enfrentaba al caos de la Segunda Guerra Mundial, una iniciativa revolucionaria estaba surgiendo en México. Los grandes periódicos del momento, como *El Universal*, *Excélsior*, *Novedades* y *La Prensa* publicaban en 1943 artículos que daban a conocer los ambiciosos objetivos y la proyección social y nacional del naciente Instituto Mexicano del Seguro Social. Sin embargo, el proyecto generó una oleada de críticas y desinformación por parte de los intereses conservadores del país que finalmente estallaron en numerosas publicaciones en distintos medios a principios de 1944 (*IMSS, 2023, p. 251*).

Entre otras acciones se organizaron dos grupos de conferencias lideradas por el propio presidente Manuel Ávila Camacho y el Licenciado Ignacio García Téllez, titular de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Se convocó a todos los sectores de la sociedad, desde intelectuales y académicos hasta líderes sindicales y empresarios, para asegurar que el IMSS beneficiaba a todos por igual.

Lamentablemente, también hubo un sector de la prensa que se opuso con vehemencia a la implementación del IMSS, lo que generó un gran enfrentamiento entre los distintos actores sociales, y varios sindicatos decidieron protestar, debido a la falta de liderazgos capaces de ver los beneficios que el Instituto ofrecía para las bases trabajadoras (*IMSS, 2023, p. 251*).

Emilio Azcárraga Vidaurreta, quien algún día sería el empresario radiofónico más importante de México, fue una pieza clave en la consolidación del IMSS. Como miembro del Consejo Técnico del Seguro Social por el Sector Empresarial, Azcárraga trabajó para convencer a los patrones de la importancia de impulsar el IMSS. Con la ayuda de sus medios de comunicación, como la *W*, la emisora más importante de América Latina, y la *XEQ*, Azcárraga logró difundir información valiosa sobre el proyecto del Seguro Social y su importancia para la economía nacional.

En los años 40, México contaba con importantes agencias de noticias, pero los mecanismos informativos eran muy básicos. Sin un equipo de redacción ni reporteros, estas agencias armaban sus notas con la poca información que les llegaba. Sin embargo, la información pública del IMSS, aún lejana de lo que hoy se conoce como comunicación social, estuvo a cargo de los principales conocedores y creadores del proyecto del IMSS, el Ingeniero Miguel García Cruz, quien fue el Secretario General del Instituto con los dos primeros directores generales, Vicente Santos Guajardo e Ignacio García Téllez.



Figura 7. Recorte de periódico, Primeros Boletines del IMSS

▲ Archivo histórico del IMSS, primeros boletines para difundir las tareas institucionales.

Fuente: Instituto Mexicano del Seguro Social, 2023, p. 33.

Durante el primer año de vida institucional, no existía en el IMSS un área específica de prensa, por lo que García Cruz escribía los boletines para enviarlos a los medios y agencias, hablaba con los periodistas, dictaba y firmaba boletines de prensa, respondía preguntas e influía en los periodistas a favor del Instituto. A pesar de ser una labor modesta fue de gran trascendencia, pues García Cruz se comunicaba personalmente con los directores de los diarios y revistas importantes, asegurando así una difusión precisa y valiosa del proyecto del Seguro Social.

No fue sino hasta la llegada del tercer Director General del IMSS, de 1946 a 1958, que el Director General Antonio Díaz Lombardo estableció el Departamento de Prensa, Publicidad y Acción Social, adscrito a la Dirección General del IMSS. Para atender estas funciones designó a su sobrino Fernando González Díaz Lombardo, quien en aquel entonces dirigía el *Ovaciones* (IMSS, 2023, p. 258).

CAPÍTULO 4

LA COMUNICACIÓN SOCIAL DEL IMSS

4.1 LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Desde su creación en 1946, el área de comunicación social del IMSS ha enfrentado una gran cantidad de cambios administrativos y de estructura, con el objetivo de mejorar su eficiencia y ampliar sus funciones. A lo largo de los más de 80 años de existencia del IMSS, las herramientas tecnológicas han evolucionado y mejorado, permitiendo una mayor eficacia en la comunicación con distintos públicos a través de canales como correos electrónicos, mensajería instantánea, radio, prensa, televisión, panorámicos, folletos, trípticos, libros, revistas, blogs, aplicaciones móviles, podcast, la página oficial en internet y los perfiles de redes sociales del IMSS.

La comunicación del Instituto está en constante evolución para adaptarse a los cambios tecnológicos y a las necesidades de sus audiencias. Con el aumento del uso de internet y los medios digitales, el IMSS ha ampliado su alcance y ha mejorado la forma en que comparte información con la sociedad.

La tecnología digital ha revolucionado la manera en que el IMSS se comunica con la sociedad, permitiendo una mayor accesibilidad y movilidad en el consumo de información. Los dispositivos móviles, como los *smartphones*, han aumentado la demanda de contenido adaptado para su uso móvil, lo que ha llevado a una mayor atención en la estrategia de mensajes para estos dispositivos. Además, las redes sociales se han convertido en una herramienta fundamental para compartir información de salud y seguridad social a través

de una variedad de canales específicos para diferentes públicos y segmentados por rangos de edad, gustos, intereses, hábitos, necesidades y hasta por zona geográfica, entre otros.

La evolución tecnológica actual y los cambios en los hábitos de consumo de información han llevado a la necesidad de adaptar las estrategias de comunicación del Instituto para enfrentar estos desafíos, lo que a su vez ha llevado a la Unidad de Comunicación Social a incorporar nuevos perfiles profesionales como redactores, diseñadores, analistas, expertos en marketing digital, videastas, especialistas en política pública, periodistas, publicirrelacionistas, diseñadores y fotógrafos que permitan crear y generar mensajes efectivos; sin embargo, la actividad también demanda hacer sinergia con otras áreas e incorporar expertos en otros campos como administración, finanzas y derecho. Estos profesionales trabajan de manera multidisciplinaria para atender la amplia gama de tareas, actividades, intereses, públicos y canales que actualmente atiende la Unidad.

4.2 ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO

A partir del 1 de mayo de 2016, la Coordinación de Comunicación Social se transformó en la Unidad de Comunicación Social, dependiente de la Dirección de Vinculación Institucional y Evaluación de Delegaciones (DVIED), la cual en abril de 2021 pasaría a llamarse Dirección de Operación y Evaluación (*IMSS, 2022b, p. 7*).

La Unidad de Comunicación Social es responsable de liderar y coordinar todas las acciones relacionadas con la comunicación del Instituto, tanto interna como externa. Entre sus principales funciones se encuentra la elaboración de un plan general de trabajo de comunicación social que incluye políticas, programas, estrategias y proyectos a realizar en materia de comunicación interna, información, difusión y comunicación digital. También se encarga de validar la política de identidad gráfica institucional y de diseñar mecanismos de comunicación con los órganos superiores, direcciones normativas y unidades administrativas del Instituto.

Además, la Unidad de Comunicación Social es responsable de autorizar y supervisar el programa de comunicación interna, los procesos de elaboración y aprobación de los materiales informativos institucionales y las estrategias de comunicación digital para incrementar y fortalecer la imagen del Instituto. Asimismo, de acuerdo con la normatividad vigente gestiona ante las autoridades federales competentes la validación y autorización de la estrategia, programa de comunicación social y campañas para la difusión de mensajes institucionales.

La Unidad también se encarga de atender las necesidades informativas o de gestión de periodistas, responsables de los medios de comunicación nacionales, corresponsales extranjeros y líderes de opinión. Su objetivo es asegurar que la información del IMSS sea accesible, comprensible y relevante para la sociedad, y que la imagen y presencia del Instituto se fortalezca.

Para cumplir con sus funciones, la Unidad de Comunicación Social se integra de un Titular de Unidad, 3 Coordinaciones, específicamente las Coordinaciones de Comunicación Interna, Técnica de Información y Técnica de Difusión, y 8 Divisiones, integrando una estructura sólida y robusta de 139 personas que trabajan de manera coordinada para gestionar la comunicación del Instituto, y garantizar una comunicación efectiva tanto interna como externa.

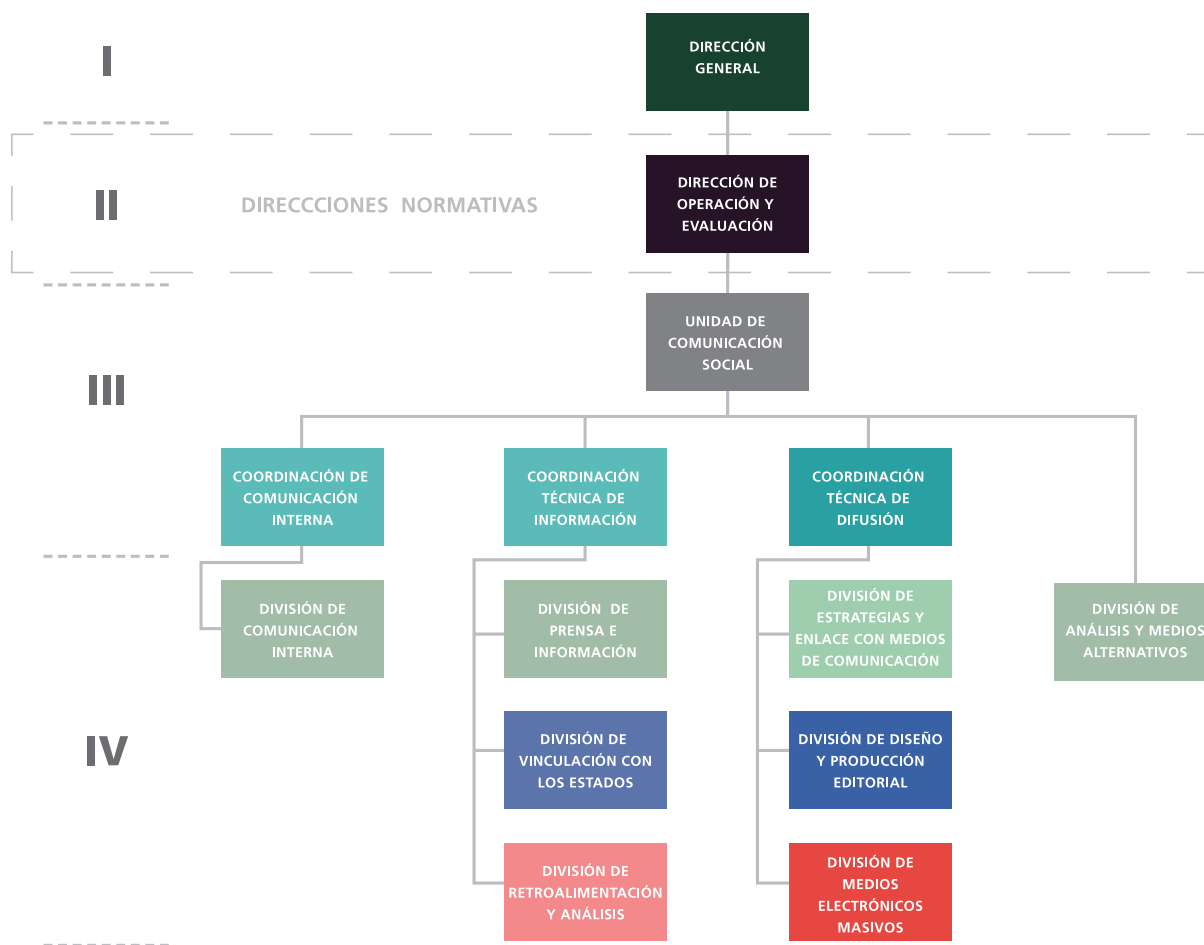


Figura 8. Organigrama, Unidad de Comunicación Social

▲ Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente datos del IMSS, 2022b, p. 19.

4.3 EL PAPEL DE LA COORDINACIÓN TÉCNICA DE DIFUSIÓN

La Coordinación Técnica de Difusión del IMSS es la principal área de la cual da cuenta el presente trabajo, ésta se encarga de liderar las acciones de difusión de mensajes institucionales del IMSS en medios de comunicación a través de campañas. Con base en el Manual de organización de la Dirección de Operación y Evaluación (*IMSS, 2022b, p. 85*), entre sus principales funciones están la elaboración y presentación de estrategias, programas y campañas para la difusión de mensajes institucionales. Además, esta área gestiona la validación y autorización de estas estrategias y campañas ante las autoridades federales.

Para poder implementar campañas y dar difusión a los mensajes institucionales, el área debe previamente cumplir con otras funciones sustantivas, entre ellas identificar la oferta de medios de comunicación disponibles a nivel nacional para determinar cuáles de ellos se alinean a las necesidades de publicación y difusión.

Además, la Coordinación supervisa la elaboración de documentos técnicos (Anexos Técnicos) necesarios para la contratación de servicios de comunicación para la difusión de las campañas, así como de coordinar la administración de dichos contratos de servicios.

Adicionalmente, la Coordinación dirige la evaluación del impacto comunicacional de las campañas institucionales para la rendición de informes.

Una vez autorizadas, la CTD se ocupa de operar y dar seguimiento a la publicación y difusión de estas campañas en los medios de comunicación contratados o mediante Tiempos Oficiales.

La Coordinación también tiene la responsabilidad de elaborar la Política de Identidad Gráfica Institucional y de establecer acciones para difundirla entre el personal del Instituto, finalmente, se encarga también de dirigir la redacción, corrección de estilo, diseño y en su caso producción editorial de las publicaciones y demás documentos institucionales.

En términos de personal y recursos humanos, en 2022 esta Coordinación representaba el **26.6% de la plantilla laboral** de la Unidad, en ella colaboraban **37 personas** entre redactores, diseñadores, especialistas en marketing, administración, finanzas, derecho y administración pública.

Para cumplir con sus funciones sustantivas la CTD se apoya de tres Divisiones: la División de Estrategias y Enlace con Medios de Comunicación, la División de Medios Electrónicos Masivos y la División de Diseño y Producción Editorial.



Figura 9. Organigrama, Coordinación Técnica de Difusión

▲ Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Mexicano del Seguro Social, 2022b, p. 19.

La **División de Estrategias y Enlace con Medios de Comunicación** (DEEMC) es la más importante de la Coordinación en términos del presupuesto que ejerce, ya que en 2022 concentró el **85% del presupuesto** de difusión, pues se encarga de proponer y diseñar el plan de medios masivos que considera *spots* en televisión y radio e inserciones en medios impresos como periódicos y revistas.

Esta División también se encarga de integrar un padrón de proveedores de servicios de difusión en medios masivos disponibles a nivel nacional que cumplen con los requisitos necesarios para ser contratados; implementa acciones para identificar la oferta de medios masivos y determinar cuales se alinean a las necesidades de publicación y difusión del IMSS, a fin de seleccionar los espacios idóneos para llegar al público objetivo autorizado en las campañas.

La División también elabora los documentos técnicos necesarios para la contratación de servicios, propone las pautas de transmisión y ejecuta los cambios que se realicen a éstas para implementar la estrategia de difusión.

Por su parte la **División de Medios Electrónicos Masivos** tiene como principal función el diseño y ejecución de estas mismas estrategias de comunicación pero enfocadas a medios digitales y complementarios, como son portales en internet y publicidad exterior o BTL (*Below The Line*).

Al igual que la DEEMC, también elabora documentos técnicos para contratar servicios con empresas especializadas. Una vez contratados estos servicios, la División se encarga de elaborar las órdenes de servicio y trasmisión para la difusión de las campañas.

Además, la División se encarga de documentar y evaluar el impacto comunicacional de las campañas institucionales para la rendición de informes, lo cual se realiza mediante la contratación de empresas especializadas a través de estudios de opinión.

Una de las funciones más importantes de ambas divisiones es la de supervisar la publicación y difusión de los mensajes y campañas institucionales, a fin de validar la prestación de servicios y autorizar su posterior trámite de pago, pues un error u omisión en estas tareas puede tener graves consecuencias para el Instituto, pero sobre todo para los titulares de estas áreas, pues ante una auditoría en ellos recae la responsabilidad del ejercicio de recursos públicos.

Finalmente, la **División de Diseño y Producción Editorial** tiene como funciones principales el desarrollo e implementación de la Política de Identidad Gráfica Institucional, que incluye el uso del logotipo del IMSS, colores y tipografías. Esta división proporciona y actualiza los elementos necesarios para la elaboración de documentos y productos en materia de comunicación social. Además coordina el trabajo de diseñadores, redactores y personal de producción editorial, asegurando la aplicación de la identidad gráfica en todas las publicaciones y comunicados del Instituto. Finalmente, supervisa la calidad de los productos editoriales, valida la aplicación de la identidad gráfica y participa en la contratación de servicios relacionados con su ámbito de trabajo.

Coordinación Técnica de Difusión

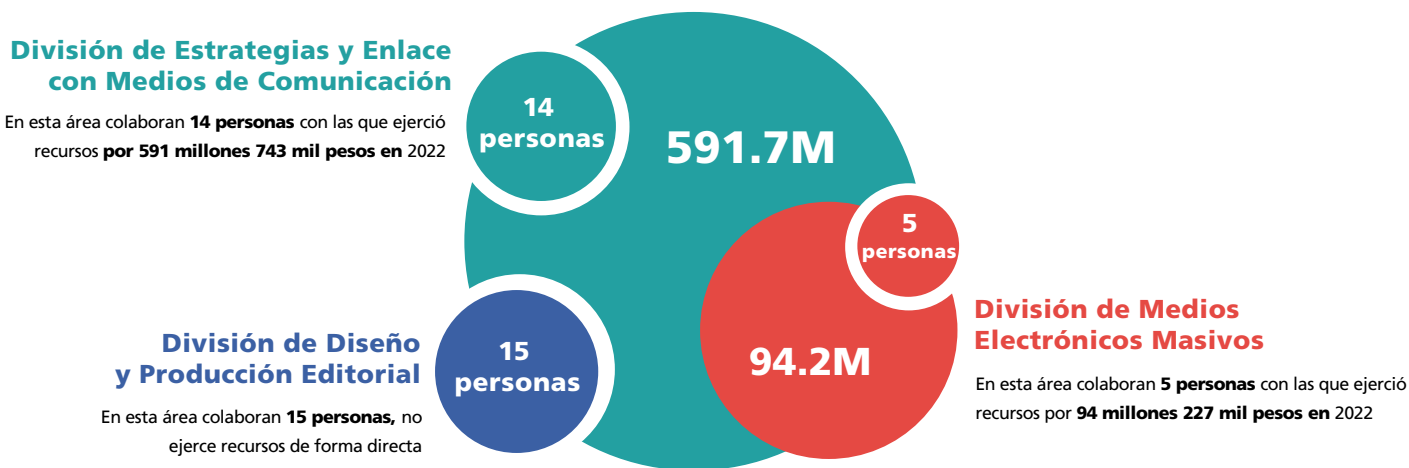


Figura 10. Gráfico, relación de gasto y personal por área

▲ Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente datos del IMSS, 2022b, p. 19.

4.4 NORMATIVIDAD

4.4.1 CAMPAÑAS

En materia de comunicación social las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal deben atender un amplio marco jurídico: la Ley General de Comunicación Social, la Política de Comunicación Social del Gobierno federal y Los Lineamientos Generales para el registro y autorización de las Estrategias y Programas de Comunicación Social y de Promoción y Publicidad de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, (en adelante “*Los Lineamientos*”), que la Secretaría de Gobernación emite cada año.

La Ley General de Comunicación Social regula la utilización de recursos públicos para la comunicación social, con el objetivo de garantizar una gestión transparente y eficiente de éstos, así como para evitar el uso indebido de los mismos en beneficio de intereses políticos o particulares. Esta ley establece las bases para la planeación, diseño, ejecución, evaluación y rendición de cuentas de las estrategias y programas de comunicación social que lleven a cabo las dependencias (*Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, 2018*).

Por su parte, la Política de Comunicación Social del Gobierno federal establece las líneas de acción y los objetivos que deben guiar las actividades de comunicación social del Gobierno federal y servidores públicos, a fin de que éstas se alineen con los principios básicos del actual gobierno: austeridad, honestidad y combate a la corrupción.

Los Lineamientos Generales para el registro y autorización de las Estrategias y Programas de Comunicación Social y de Promoción y Publicidad de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal son un conjunto de normas que establecen los procedimientos y criterios que deben seguir las dependencias y entidades gubernamentales para la planificación, diseño, ejecución y evaluación de sus campañas de comunicación social y promoción y publicidad. Su función principal es garantizar la transparencia, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos públicos destinados a estas actividades, así como asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la política de comunicación social del Gobierno federal. Estos lineamientos buscan promover la rendición de cuentas en el diseño y evaluación de las campañas institucionales, así como prevenir la utilización de la comunicación social con fines políticos o electorales.

Desde este enfoque normativo, las Campañas Institucionales son la herramienta de comunicación social que utiliza el Estado y sus organismos para informar a la ciudadanía sobre programas, servicios, acciones y proyectos gubernamentales; su fin es generar conciencia sobre temas de interés público, fomentar la participación ciudadana y promover los valores democráticos. Para ello, se utilizan diversos medios de comunicación, como *spots* en televisión y radio, inserciones en periódicos y revistas, banners y publicidad en internet y publicidad exterior o BTL, con el fin de llegar a la mayor cantidad de personas posible y lograr una amplia difusión de los mensajes.

La Ley y Los Lineamientos establecen tres tipos de campañas institucionales que pueden ser llevadas a cabo por las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (DOF, 2022):

1. **Campañas de Comunicación Social** tienen como objetivo informar y orientar al público sobre los servicios, programas y acciones que llevan a cabo las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, y están destinadas a generar una cultura de transparencia y rendición de cuentas. Estas campañas no tienen fines comerciales y su objetivo principal es el bienestar de la sociedad.
2. **Campañas de Promoción y Publicidad** tienen por objetivo promover la imagen, los productos o los servicios de una dependencia o entidad de la Administración Pública Federal. Estas campañas sí tienen un enfoque comercial y su objetivo es generar una respuesta en el público objetivo, ya sea para que consuma los productos o servicios ofrecidos, o para que tenga una percepción positiva de la dependencia o entidad en cuestión.
3. **Campañas por Tiempos Oficiales** utilizan los tiempos fiscales y de Estado que el Gobierno federal administra en radio y televisión para que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal puedan transmitir mensajes de interés público. Estos tiempos se transmiten en medios de comunicación masiva, como la televisión o la radio, y son una herramienta importante para llegar a un público amplio y diverso. Los mensajes transmitidos en los Tiempos Oficiales no pueden tener fines comerciales.

Los Lineamientos establecen que la selección de los medios para una campaña institucional debe realizarse mediante criterios objetivos que tomen en cuenta sus características, tarifas, destinatarios, cobertura y especialización. Además, el Plan de Medios de Comunicación debe basarse en cuatro criterios específicos: 1) la capacidad del medio para llegar a la población objetivo, 2) la equidad entre medios, 3) la transparencia en la contratación y 4) la relación de los medios con el nivel de penetración (*Diario Oficial de la Federación [DOF], 2022*).

Estos criterios buscan garantizar la efectividad y transparencia en la contratación de los medios de comunicación utilizados en una campaña institucional. La capacidad del medio para llegar a la población objetivo es fundamental para garantizar que el mensaje llegue a las personas adecuadas. La equidad entre los medios que cumplen con características similares busca evitar que algunos medios tengan una ventaja desleal sobre otros. La transparencia en la información de contratación busca evitar prácticas indebidas. Finalmente, la relación de los medios con el nivel de penetración cuantitativa en la población objetivo busca garantizar que se utilicen los medios más efectivos para llegar al público deseado.

La normatividad en comunicación da un papel preponderante en la operación de las campañas a dos instituciones, por un lado, la Coordinación General de Comunicación Social y Vocería del Gobierno de la República (en adelante Vocería) tiene el papel de **validar** las estrategias y programas de comunicación en términos de su congruencia con los objetivos, metas y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo, así como con las políticas de comunicación social del Gobierno. Vocería también tiene la facultad de emitir observaciones y recomendaciones para mejorar las estrategias y programas y garantizar su efectividad.

El segundo actor preponderante es la Dirección General de Normatividad de Comunicación (DGNC) de la Secretaría de Gobernación, ésta tiene como función principal la emisión de Los Lineamientos, criterios y procedimientos para el registro y **autorización** de las estrategias y programas de comunicación social, así como la supervisión y seguimiento de su cumplimiento.

Ambas instancias juegan un papel importante en la regulación y supervisión de la comunicación gubernamental con el objetivo de garantizar su transparencia, eficacia y eficiencia en el uso de recursos públicos.

Los Lineamientos, (DOF, 2022), establecen dos conceptos importantes para todas las dependencias, el primero es la **Estrategia Anual** de Comunicación social, la cual es un documento de planeación que expresa los temas gubernamentales prioritarios a ser difundidos durante el ejercicio fiscal por la dependencia o entidad, mismos que deben alinearse con los objetivos, metas y funciones de cada dependencia, así como con las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo.

Por otro lado, el **Programa Anual** se refiere al conjunto de Campañas derivadas de la Estrategia Anual, en esta herramienta se deben incluir los presupuestos asignados para cada una de ellas. Es decir, el Programa Anual aterriza la Estrategia en acciones concretas, con el objetivo de lograr una ejecución ordenada.

Entre otras cosas estos Lineamientos regulan distintos aspectos de la comunicación institucional, en primer lugar, establecen las normas y tiempos para la elaboración y presentación de las Estrategias y Programas Anuales, incluyen

disposiciones específicas sobre la Coemisión de Campañas y el uso de Tiempos Oficiales; asimismo, establecen disposiciones para la medición de la pertinencia y efectividad de las Campañas mediante estudios específicos.

Los Lineamientos también incluyen capítulos que regulan el Registro del Gasto en el Sistema Público; el uso de Medios Impresos y Medios Públicos en la comunicación institucional. Finalmente, establecen las normas para la Suspensión de Propaganda Gubernamental en casos específicos como en los periodos electorales. En conjunto, estos Lineamientos buscan establecer un marco normativo completo y claro para la ejecución de la comunicación institucional en el ámbito federal.

En el contexto actual, atender toda la normatividad en materia de comunicación es un proceso complejo que requiere de un enfoque cuidadoso y estratégico para cumplir con todos los requisitos legales y administrativos, y llegar así a contar con la anhelada **Clave de Campaña** que autoriza el ejercicio del gasto en la difusión.

Un ejemplo de la complejidad de las directrices de toda esta normatividad es el que las dependencias deben procurar la contratación de medios de difusión de aquellos que cuentan con sus tarifas registradas ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) (DOF, 2022). El objetivo de estas tarifas es registrar los precios preferenciales con los que los medios de comunicación ofrecerán sus servicios de publicidad al sector hacendario, permitiendo un uso eficiente de los recursos públicos y evitando precios desmedidos. Además, esto ayuda a las entidades a tomar decisiones informadas al momento de contratar espacios comerciales, ya que estos precios máximos se fijan con base en las características de cada medio tales como su capacidad de penetración, alcance, cobertura geográfica, accesibilidad, especialidad, destinatarios, audiencia, rating, etc.

La autorización otorgada por la Secretaría de Gobernación (SEGOB) y la asignación de una Clave de Campaña, implica que se ha cumplido con el requisito establecido en el artículo 26 fracción III de la Ley General de Comunicación Social, el cual establece que las herramientas y medios utilizados para la difusión de la campaña deben ser seleccionados de manera efectiva para llegar al público al que está dirigida y se han considerado las características de los medios (Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, 2018).

La autorización y la asignación de una Clave de Campaña juegan un papel fundamental en el proceso de contratación de medios, ya que ésta será la llave que permitirá salvar la dificultad de empatar la normatividad en materia de comunicación con la de Adquisiciones.

Otro ejemplo de estas directrices peculiares por atender son los requisitos para que los medios impresos como periódicos y revistas puedan difundir campañas institucionales, para ello estos deben contar con registro en el Padrón

Nacional de Medios Impresos (*DOF, 2022*), lo que implica que no se puede hacer una invitación o participación general a todos los medios impresos existentes en el mercado ya que muchos medios locales no cuentan con su registro, pues para ello deben presentar un estudio de Circulación Certificada y Cobertura Geográfica por lo que no todos logran acreditar este requisito, y mucho menos mantenerse registrados, ya que éste debe ser renovado periódicamente.

A pesar de contar con las validaciones y autorizaciones necesarias en materia de comunicación, todas las contrataciones de medios se realizan bajo la estricta responsabilidad de la dependencia o entidad contratante y de los servidores públicos que intervienen, en este caso de la CTD y la Unidad de Comunicación Social. Es importante constatar que las erogaciones de recursos y las contrataciones correspondientes se ajusten a los criterios de austeridad y racionalidad del gasto establecidos en diversas leyes y disposiciones aplicables, como la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley Federal de Austeridad Republicana, el Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal, pero sobre todo la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, su Reglamento y demás disposiciones supletorias.

Otro criterio importante es que, de acuerdo con la fracción IX, artículo 10, del Presupuesto de Egresos de la Federación, el gasto en comunicación deberá destinar, al menos, en un 5% a la contratación de medios impresos (*DOF, 2022b*).

Por otro lado, la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión, en su artículo 67, 89 y 237, pide que se considere en la difusión a todas las radiodifusoras con concesiones para uso social, comunitario e indígena en la contratación de espacios publicitarios (*DOF, 2014*). Hasta 2022, según el Instituto Federal de Telecomunicaciones, existían 72 registros de estas radiodifusoras, de las cuales el IMSS consideró 59 para contratación en ese mismo año.

Finalmente, Los Lineamientos exigen que para contratar espacios publicitarios en radio y televisión, se debe agotar la opción de solicitar la difusión de la campaña a través de Tiempos Oficiales. Para esto se presenta la pauta propuesta a la Dirección General de Radio Televisión y Cinematografía (DGRTC), quien analiza y decide si está en posibilidad de difundirla en función de su disponibilidad. Los recursos para Tiempos Comerciales en radio y televisión únicamente se pueden destinar si, y solo si, los Tiempos Oficiales han sido previamente solicitados y no están disponibles en los espacios y horarios requeridos.

La mayoría de estos criterios tan peculiares en materia de comunicación chocan directamente con la Ley de Adquisiciones pues mientras ésta busca privilegiar competencia, costo y calidad, la contratación en materia de comunicación necesita de criterios más amplios.

4.4.2 TIPOS DE MEDIOS CONTRATADOS

Para lograr una amplia difusión de las campañas institucionales, el IMSS busca diversificar los espacios publicitarios a través de campañas multiplataforma. Esto se logra mediante la contratación de espacios comerciales en medios de comunicación electrónicos, impresos, digitales y complementarios o BTL.

En primer lugar, se contratan spots de televisión y radio, que son espacios publicitarios de 20 y 30 segundos, ubicados en franjas horarias con la mayor audiencia, o con públicos y perfiles específicos. Además, se contratan inserciones en los periódicos y revistas de mayor circulación nacional y local. Cabe destacar que desde 2019, el área ha hecho un esfuerzo para reforzar la comunicación a nivel local, ya que se ha identificado que el grueso de la población en el interior de la república se informa a partir de medios locales.

Otro aspecto importante de las campañas publicitarias es el uso de espacios de publicidad exterior, como carteleras, parabuses, pantallas y espacios en medios de transporte público como Metrobús, Qrobús, Tren Suburbano, entre otros. Estos espacios son ideales para llegar a un gran número de personas en diferentes lugares y momentos del día. Además, se utilizan medios digitales, como *banners* y videos en portales de internet para llegar a una audiencia más amplia y con un enfoque más específico.

Para cumplir con el objetivo de comunicación de cada campaña, es necesario contar con espacios que se adapten a los públicos, perfiles, formatos y zonas geográficas específicas. Esta selección de espacios permite acotar el tipo de audiencia que recibirá el mensaje. Sin embargo, contratar un único medio de comunicación o empresa no garantiza llegar a la totalidad de la audiencia deseada, ya que pocos medios tienen cobertura nacional, los hábitos de consumo varían en cada estado y en muchos casos el perfil de audiencia está dividido en varios medios.

Los medios de comunicación masiva siguen siendo un canal esencial para la comunicación institucional, su evolución y diversidad de públicos exige dimensionar con precisión sus características y fortalezas para convertirlos en una herramienta persuasiva. Por ello, en el caso del IMSS, es necesario adquirir espacios publicitarios con características únicas en cuanto a alcance, cobertura geográfica, accesibilidad, especialidad, destinatarios, audiencia y rating. Por esta razón el IMSS contrata la que considera es la mezcla de medios idónea para llegar a la población objetivo y cumplir con el correspondiente objetivo de comunicación.

4.4.3 LA LEY DE ADQUISICIONES

La contratación de bienes o servicios en México se rige por la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP) y su Reglamento, herramientas fundamentales para garantizar la transparencia y la eficiencia en el ejercicio de recursos públicos. Esta ley establece las normas y procedimientos que deben seguirse en la contratación de bienes, servicios y obras por parte de las dependencias y entidades del sector público. Además, esta ley también establece mecanismos para evitar conflictos de interés y garantizar la competencia en las licitaciones.

La importancia de la Ley de Adquisiciones radica en que permite asegurar que los recursos públicos se asignen de manera justa y equitativa, buscando que se obtenga el mejor precio y la mejor calidad en los bienes y servicios contratados.

El proceso de contratación consta de varias etapas que incluyen la planeación, la confección de Anexos Técnicos, la investigación de mercado, la elaboración de las bases de licitación, la publicación de la convocatoria, la evaluación de las ofertas y la celebración de contratos (*DOF, 2000*).

En la planeación, se definen las necesidades y características de los bienes o servicios a contratar, así como los recursos disponibles para la adquisición. Esta etapa es fundamental para establecer las características de los bienes o servicios a contratar, los requisitos para los proveedores y los criterios para la selección de las ofertas.

La investigación de mercado es la siguiente etapa, y consiste en recolectar información sobre los bienes y servicios que se requieren, los proveedores potenciales, el inventario, los precios, las condiciones del mercado y las ofertas existentes.

Una vez concluida esta etapa, se procede a la elaboración del pliego de condiciones, en el que se establecen las especificaciones técnicas y los requisitos para los proveedores interesados en participar en la licitación.

La licitación es un proceso mediante el cual el gobierno busca obtener los mejores bienes y servicios a los precios más bajos posibles, ya que permite que varios proveedores compitan entre sí para ofrecer sus productos o servicios.

El gobierno tiene el deber de asegurar que los recursos públicos se utilicen de manera responsable y eficiente, por ello, es fundamental que todas las contrataciones que realice se hagan mediante procesos licitatorios abiertos y justos.

4.4.4 ADJUDICACIÓN DIRECTA

Por otro lado, la Excepción a Licitación Pública mediante Adjudicación Directa Nacional, también conocida solo como Adjudicación Directa, es un mecanismo previsto en la Ley de Adquisiciones que permite al sector público contratar bienes y servicios sin necesidad de realizar un proceso de licitación pública.

Este mecanismo establecido en LAASSP y su Reglamento se puede utilizar en casos específicos como el que el contrato solo pueda celebrarse con una determinada persona o empresa debido a que hay de por medio **derechos exclusivos**, exista peligro o alteración del orden social, desastres naturales, circunstancias que puedan provocar pérdidas o costos adicionales importantes, o el que dos licitaciones públicas hayan sido declaradas desiertas, por mencionar algunas.

La contratación de servicios de propaganda y publicidad para campañas de difusión se realiza mediante esta figura prevista en términos de lo dispuesto en los numerales 4.39.2 y 5.3.7.1 de las Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del IMSS (POBALINES) (IMSS, 2021).

En el IMSS, la procedencia de las Adjudicaciones Directas más relevantes son dictaminadas por el Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del IMSS (CAAS), un órgano colegiado conformado por funcionarios de diferentes áreas normativas del Instituto.

Entre los miembros con derecho a voz y voto se encuentra el Presidente del Comité, quien es el Titular de la Dirección de Administración del IMSS, el cual tiene la responsabilidad de dirigir y presidir las sesiones del Comité. Además, cuenta con vocales, estos son los Titulares de las Direcciones de Finanzas, de Prestaciones Médicas, Innovación y Desarrollo Tecnológico y el Titular de la Coordinación de Adquisición de Bienes y Contratación de Servicios, quienes tienen el derecho a voto en las decisiones tomadas por el Comité (IMSS, 2017).

En cuanto a los miembros con derecho a voz pero sin voto, se encuentra el Secretario Técnico, quien es un servidor público designado por el Presidente del Comité, el cual tiene a su cargo la realización de actividades técnicas y administrativas necesarias para el correcto funcionamiento del Comité. Además, cuenta con asesores como el Titular de la Dirección Jurídica y el Titular del Órgano Interno de Control en el IMSS, quienes brindan su experiencia y conocimiento.

Durante sus sesiones, el CAAS permite la participación de invitados para aportar su conocimiento y experiencia, éste es el caso de la Unidad de Comunicación Social del IMSS, que de 2019 a 2022 estuvo representada por el Titular de la Coordinación Técnica de Difusión, a fin de justificar y defender la propuesta de contratación de servicios de propaganda y publicidad.

La contratación por Adjudicación Directa encuentra fundamento jurídico en el artículo **41, fracción I**, de la LAASSP, el cual establece lo siguiente (*DOF, 2000*):

“... **Artículo 41.** Las dependencias y entidades, bajo su responsabilidad, podrán contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios, **sin sujetarse** al procedimiento de licitación pública, a través de los procedimientos de invitación a cuando menos tres personas o de **adjudicación directa**, cuando:

I. No existan bienes o servicios alternativos o sustitutos técnicamente razonables, o bien, que en el mercado solo existe un posible oferente, **o se trate de una persona que posee la titularidad o el licenciamiento exclusivo de patentes, derechos de autor, u otros derechos exclusivos**, o por tratarse de obras de arte...”.

En este sentido, el Reglamento de la LAASSP, precisa la forma en que ha de acreditarse el supuesto de excepción, a través del acompañamiento de los documentos idóneos que dicha fracción enuncia, (*Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, 2010*):

“... **Artículo 72.** Para los efectos de lo establecido en el **artículo 41 de la Ley** deberá considerarse, **respecto de las fracciones de dicho precepto legal**, lo que se cita a continuación:

I.(...)

II. Para acreditar que en el mercado solo existe un posible oferente, o se trata de **una persona que posee la titularidad o el licenciamiento exclusivo** de patentes, **derechos de autor, u otros derechos exclusivos**, a que hace referencia **la fracción I, se deberán acompañar los documentos con los que se acredite tal situación**, como son los registros, títulos, certificaciones, acuerdos comerciales, autorizaciones, designaciones, contratos de licenciamiento o cesión emitidos por o **registrados ante las autoridades nacionales competentes** en su caso, o conforme a las disposiciones o prácticas del país de origen, así como con los que se determine el alcance o implicaciones jurídicas de los derechos mencionados...”.

La contratación de medios a través de la figura de Adjudicación Directa Nacional demanda del área solicitante, la Unidad de Comunicación Social, y del área Técnica un dominio total de la normatividad en materia de adquisiciones y comunicación, así como de los procesos necesarios para presentar un proyecto solvente ante el CAAS.

Este proyecto debe justificar ampliamente la necesidad de contratación de medios para campañas gubernamentales para lograr los objetivos de comunicación planteados. En este sentido, es necesario que el CAAS evalúe la contratación con criterios más amplios que solo el de costo y calidad establecidos en la LAASSP, ya que cada medio tiene características únicas en cuanto a alcance, cobertura geográfica, accesibilidad, especialidad, destinatarios y audiencia; y entienda con claridad por qué no es posible poner a competir directamente un medio con otro, ya que cada uno posee características únicas y específicas.

El criterio comunicacional es importante para el proyecto de contratación, sin embargo, no basta, pues además se debe acreditar un supuesto jurídico mucho más sólido y objetivo que solo la necesidad de los servicios.

En la siguiente tabla se explica la actualización del supuesto de excepción, así como la comprobación documental que se presenta ante el CAAS del IMSS para acreditar cada uno de los preceptos legales antes mencionados:

El CAAS debe tener claro que la Adjudicación Directa es la única forma de garantizar que el ejercicio del gasto público etiquetado para Difusión logre el fin para el cual se programó; y que otro método de contratación podría concluir en la selección de un proveedor diferente a los previamente autorizados, incumpliendo de esta forma con la Estrategia y Programa Anual autorizados.

La normatividad vigente no obliga a la contratación de los medios más económicos, sino a contratar aquellos que por sus características permitan alcanzar audiencias concretas para cumplir con los objetivos de comunicación, situación que se acredita también presentando la autorización de difusión de la campaña otorgada por SEGOB y la asignación de la Clave de Campaña mencionada previamente.

A diferencia de la Licitación Pública, el procedimiento de Adjudicación Directa es el único que permite llegar efectivamente al público objetivo, ya que para ello es indispensable contar con una mezcla de medios electrónicos, impresos, digitales y complementarios que abarquen todo el país.

MEDIO	SUPUESTO ART. 41 F I	¿SE ACREDITA EL SUPUESTO?	¿CÓMO SE ACREDITA? ART. 72. FRACCIÓN II
Radio y Televisión	“o bien, que en el mercado solo existe un posible oferente”	<p>Si, de acuerdo con la investigación de mercado la explotación de estos espacios publicitarios es exclusiva de quienes poseen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Las concesiones, en el caso de los medios electrónicos (<u>Radio y Televisión</u>); 	<p>¿Qué comercializan?: Espacios publicitarios en frecuencias y horarios específicos, por lo que deben demostrar que poseen el Título de Concesión Única para uso comercial.</p> <p>¿Cómo se acredita?: Presentaron Títulos de Concesión Única para uso comercial, emitidos por El Instituto Federal de Telecomunicaciones, IFT.</p> <p>Fundamento jurídico: El Artículo 67. de la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión.</p>
Impresos y Digitales	“se trate de una persona que posee la titularidad o el licenciamiento exclusivo de patentes, derechos de autor, u otros derechos exclusivos”	<ul style="list-style-type: none"> Certificado de Reserva de Derechos al uso Exclusivo, en el caso de los medios impresos (prensa y revistas) y <u>digitales</u>; 	<p>¿Qué comercializan?: Espacios publicitarios en publicaciones periódicas, llámense periódicos, revistas, o portales.</p> <p>¿Cómo se acredita?: Se presentan Certificados de Reserva de Derechos al uso exclusivo del título.</p> <p>Fundamento jurídico: El Artículo 173 de la Ley Federal de Derechos de Autor.</p>
Complementarios		<ul style="list-style-type: none"> Permiso Administrativo Temporal Revocable, Contrato de exclusividad para el Arrendamiento de Espacios Publicitarios, en el caso de medios <u>complementarios</u>. 	<p>¿Qué comercializan?: Espacios en publicidad exterior en ubicaciones específicas,</p> <p>¿Cómo se acredita?: Presentaron Permiso Administrativo Temporal Revocable, que autorizan los gobiernos para comercializar los espacios. (Ej: Metro, Metrobus, Suburbano, Ecovia, Querubus, etc.) Contratos de exclusividad entre particulares (ej.: Carteleras, pantallas, Tiendas Departamentales, etc.).</p>

Figura 11. **Tabla, Supuestos de Excepción a la Licitación Pública Nacional**

▲ **Fuente:** El autor, 2023, tomando como fuente datos de la Plataforma Integral Compranet, 2023.

CAPÍTULO 5

UN RETO DE
365 DÍAS

5.1 DESAFÍOS INICIALES

El capítulo anterior daba cuenta de la evolución, estructura y funcionamiento de la Unidad de Comunicación Social, el papel de la Coordinación Técnica de Difusión (CTD) y la normatividad que interviene en la operación de las campañas institucionales. Sin embargo, para apreciar plenamente la magnitud de su labor, es crucial profundizar en los detalles específicos de sus funciones, a fin de revelar los desafíos inherentes que implica la coordinación de acciones para que una campaña del IMSS llegue a los medios de comunicación.

El presente capítulo se adentra en el corazón de la Coordinación, centrándose únicamente en las funciones que el titular del área debe coordinar para la ejecución de las Campañas Institucionales. A través de un análisis crítico, se busca responder a una interrogante esencial: ¿Qué condiciones y procesos deben converger en el área para que una campaña del IMSS logre ser difundida con éxito? Esta cuestión aparte de ser pertinente por su relevancia operativa, también lo es porque con ello es posible resaltar la intrincada complejidad de su operación.

Para comprender a fondo el funcionamiento de la Coordinación y la simultaneidad de sus procesos, es esencial visualizar su desempeño a lo largo de un año fiscal típico, ya que este periodo servirá como hilo conductor del análisis, permitiendo observar cómo se gestan, desarrollan y ejecutan las campañas desde su concepción hasta su difusión. A través de este recorrido temporal, se evidencia la dinámica constante y el flujo de trabajo que caracteriza a la Coordinación, donde cada día cuenta y cada decisión es crucial para el desarrollo de éstas.

No todo es un camino despejado, al adentrarse en la operación saltan a la vista aquellos procesos que, a pesar de su importancia, enfrentan retos o presentan deficiencias. Estos puntos críticos se convierten en oportunidades de mejora y reflexión, por lo que se hará énfasis en dichos desafíos, no como críticas destructivas, sino como llamados a la acción y a fortalecer un área vital para la comunicación del IMSS.

Al asumir la titularidad del área en junio de 2019, su operación se regía por el “Procedimiento para el diseño, elaboración e implementación de las campañas de Comunicación Social del IMSS”. Este documento de carácter oficial hasta 2021, delineaba las actividades requeridas para el desarrollo del Programa y Estrategia de Comunicación Social, que engloba todas las Campañas de Comunicación del Instituto. Este procedimiento, de observancia obligatoria para el personal de la Coordinación, proporcionaba las políticas, definiciones, documentos y formatos necesarios para su operación, acompañado de un diagrama de flujo con cada uno de los pasos a realizar.

No obstante su importancia, es preciso señalar que este manual, autorizado en 2014, ya mostraba importantes signos de obsolescencia para 2019, pues además de omitir los cambios más recientes en la normatividad en materia de Adquisiciones, también pasaba por alto las modificaciones introducidas por la Ley General de Comunicación Social de 2018. Pero, quizás lo más significativo, era su falta de adaptación a los desafíos propuestos por la administración de AMLO, particularmente tras la publicación de la “Política de Comunicación Social del Gobierno federal” en abril de 2019 y sus respectivos Lineamientos.

El manual detallaba hasta 110 pasos específicos para la implementación de campañas institucionales; sin embargo, el desafío más grande residía en una realidad preocupante: tanto personal operativo como el de mando, desconocía la existencia y procedimientos de este manual. En su lugar, la operación del área se basaba en prácticas tradicionales, guiándose por usos y costumbres arraigados, más que por directrices claras y actualizadas.

Uno de los desafíos más notables que presentaba este manual recae precisamente en las áreas operativas, pues aún si se pudiera asumir que el manual no estaba completamente desactualizado, su enfoque principal era meramente descriptivo, pues se limitaba a enumerar las actividades por realizar sin establecer un marco sólido para una gestión tecnificada y, mucho menos, para una operación eficiente.

Adicionalmente, el manual delegaba funciones estratégicas a un “tercero especializado”, una entidad o persona moral externa al Instituto, responsable de la parte creativa, de pre-producción, producción y/o post-producción de las campañas por difundir, e incluso del diseño de la pauta utilizada en la difusión.

Si bien, en teoría, esta opción es una buena alternativa, pues el área también carece de los recursos humanos y materiales para ejecutar estas tareas, el manual presentaba una laguna importante: no detallaba el procedimiento específico de contratación de dicho tercero, y en lugar de ello, ofrecía directrices que no se alinean a la Ley de Adquisiciones, pero sobre todo con el artículo 23 de Los Lineamientos que pide utilizar medios públicos para la producción de campañas.

Es ante este contexto que, para promover la mejora y simplificación de procesos institucionales, el 1 de octubre de 2021 la Unidad de Comunicación Social solicitó la baja de dicho manual del Catálogo Normativo Institucional por "Obsolescencia", sin embargo, hasta la fecha no se ha autorizado su actualización o reemplazo.

En este panorama, es relevante subrayar que sorprendentemente el área no había enfrentado una auditoría al menos en las últimas dos décadas. Sin embargo, esta situación de relativa tranquilidad cambiaría apenas en 2020, cuando se llevaría a cabo una revisión exhaustiva de algunas de sus operaciones por el Órgano Interno del Control del IMSS.

Lo expuesto hasta ahora representa apenas la superficie de los desafíos que enfrenta el área, sin embargo, con el objetivo de presentar un análisis más práctico y didáctico, se desarrollaron cuatro diagramas de flujo individuales y uno general para estructurar las actividades en el área en cuatro fases.

Considerando la complejidad de los procesos que serán descritos a continuación se considera pertinente incluir una simbología que permita entender mejor estos diagramas. Cada paso se compone de tres elementos: **1)** el paso o actividad en sí, **2)** etiquetas que indican las áreas involucradas, **3)** un identificador compuesto por una letra y números para ubicar cada paso, así como procesos de otras fases con las que interactúa, asimismo se insta al lector a consultar el **Anexo 3** que contiene tablas que describen ampliamente las acciones de cada paso.

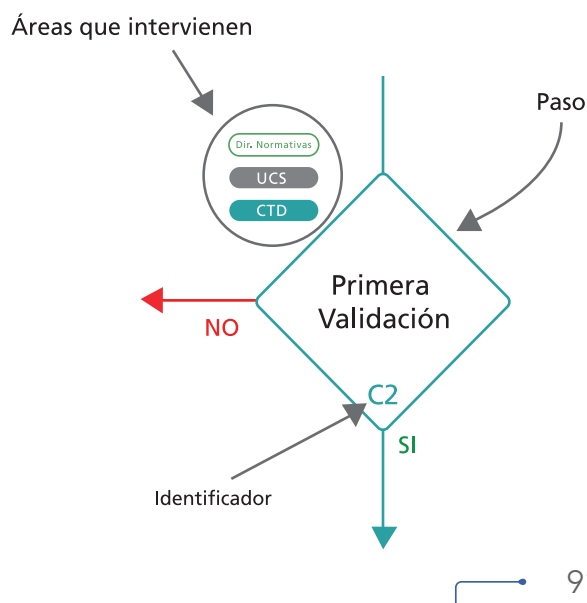


Figura 12. Simbología, Diagrama de Flujo

▲ Fuente: El autor, 2023.

Para facilitar la identificación de los pasos en cada una de las cuatro fases (Estrategia, Adquisiciones, Creatividad y Difusión), se les asignaron colores específicos. Finalmente, se identifican con colores cada una de las áreas que participan en las distintas actividades, las cuales en el diagrama se presentan en forma abreviada.



Figura 13. Nomenclatura, Diagrama de Flujo

▲ Fuente: El autor, 2023.

Para obtener una vista completa y apreciar la complejidad de las operaciones en la CTD, se desarrollaron cuatro diagramas individuales, mismos que se presentan en el desarrollo de cada una de las fases, así como uno general que integra y conecta todas las fases y pasos. En este diagrama general se puede observar con claridad cómo las actividades de las cuatro fases interactúan entre sí (Véase Figura 14).

La intención es proporcionar una herramienta que facilite el análisis de la dinámica del área, y aporte una visión integral del funcionamiento de ésta, y de los desafíos asociados que se desarrollan en el presente capítulo, a medida que se profundiza en cada una de las etapas en las que se explorará con mayor detalle estas interacciones y su impacto en la gestión de la CTD.

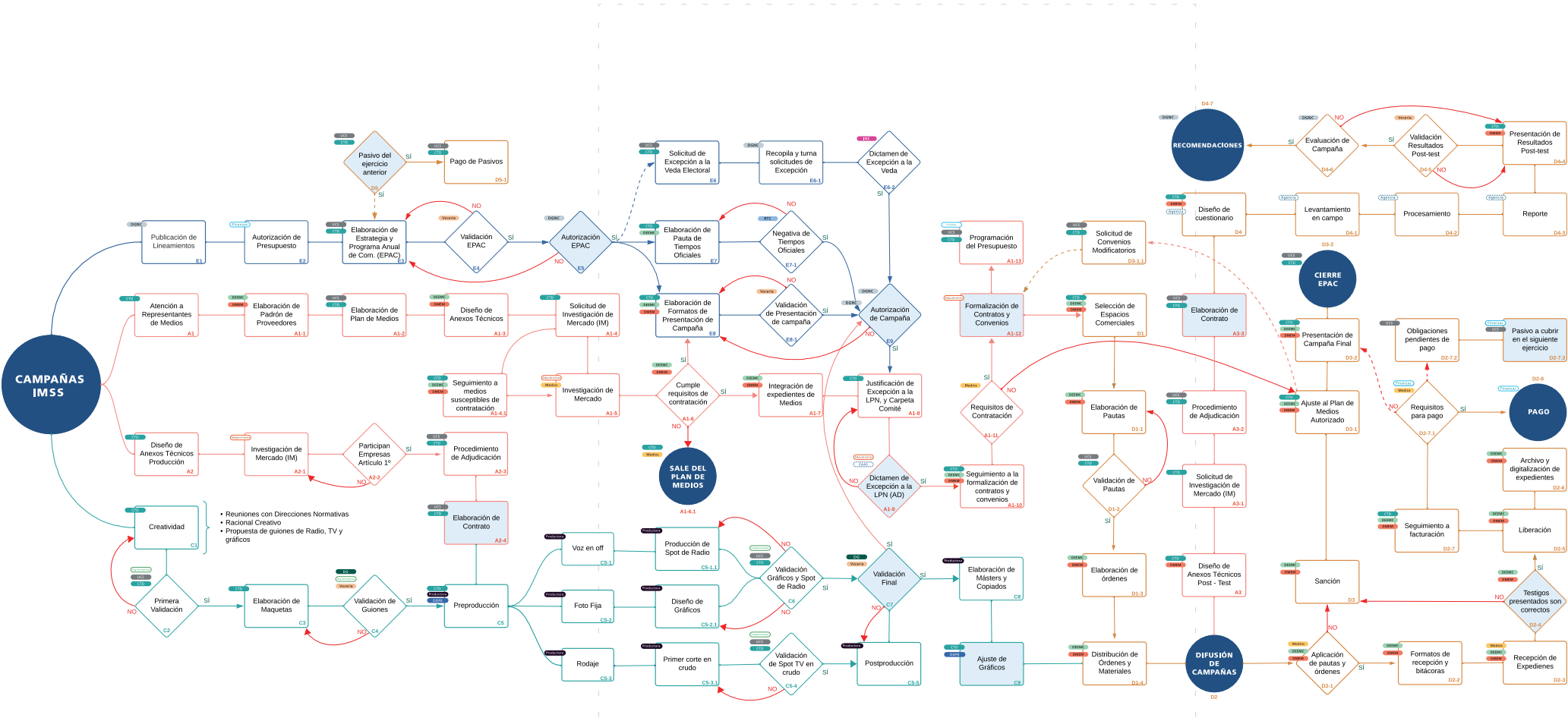


Figura 14. Diagrama de Flujo, Fases de la Implementación de Campañas

▲ A fin de dar claridad sobre el proceso, este diagrama presenta una visión estructurada y detallada de las cuatro fases involucradas en la implementación de campañas de difusión: Estrategia, Adquisiciones, Creatividad y Difusión. **Véase el Anexo 3** con el detalle de la descripción de cada uno de los pasos y actividades descritas en el diagrama. Para una mejor visualización, consulta o descarga el diagrama en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10662268>
Fuente: El autor, 2023.



5.2 FASE DE ESTRATEGIA

Esta fase engloba todas las actividades vinculadas con la normatividad en comunicación. Aquí se consideran los trámites, validaciones y autorizaciones necesarias para que las campañas sean ejecutadas, con base en todos los estándares y regulaciones vigentes.

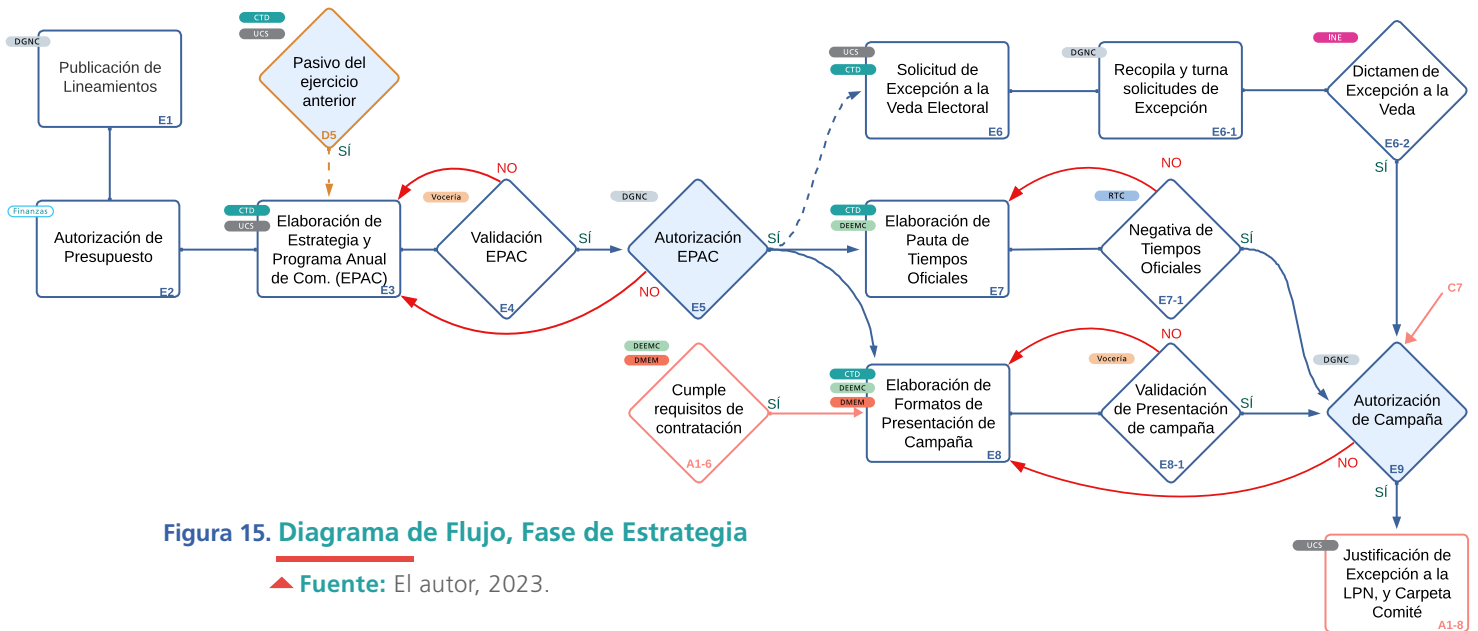


Figura 15. Diagrama de Flujo, Fase de Estrategia

▲ Fuente: El autor, 2023.

Con la publicación de Los Lineamientos, en el Diario Oficial de la Federación (DOF), generalmente durante los últimos días del ejercicio fiscal anterior, inicia un proceso riguroso y cronometrado ya que estos lineamientos definen las fechas y plazos que las Dependencias deberán seguir para la presentación, validación, registro y autorización de su Estrategia y Programa Anual de Comunicación (EPAC). Comúnmente, este plazo se fija dentro de la primera mitad del mes de enero. Esto implica que, para este punto, tanto la CTD como la UCS ya deben contar con un trabajo previo de planeación para estar en condiciones de comenzar en los primeros días del año con su implementación. Su tarea principal es determinar cuántas y cuáles campañas se ejecutarán durante el ejercicio fiscal, para posteriormente registrarlas en el Sistema de Información de Normatividad de Comunicación (SINC).

Al diseñar la Estrategia y el Programa Anual de Comunicación Social, es crucial adherirse a determinados criterios, ya que estos serán la base para su evaluación y posterior autorización. En primer lugar, la estrategia debe estar intrínsecamente ligada a las funciones del IMSS. Es esencial establecer una conexión

coherente y explícita entre los objetivos y funciones con planes institucionales como el Programa Sectorial de Salud, el Programa Institucional del IMSS (PIIMSS) o el Plan Nacional de Desarrollo, este vínculo debe extenderse hasta los Objetivos Estratégicos y Temas Específicos de dichos programas (Véase Figura 16).

PROGRAMA SECTORIAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TEMAS ESPECÍFICOS	CAMPAÑAS	DATOS GENERALES
Programa Sectorial de Salud 2020-2024	Estrategia prioritaria 4.4. Fortalecer la promoción e investigación sobre hábitos y estilos de vida saludable bajo un enfoque diferenciado.	Prevención de enfermedades	PREVENIMSS	<p>Objetivo de comunicación: Promover entre la población derechohabiente del IMSS los servicios de medicina preventiva, la prevención de enfermedades, la promoción de hábitos saludables y la reflexión sobre la importancia de la salud y el cuidado corresponsable de ésta en especial en personas con Enfermedades Crónicas No Transmisibles (ECNT).</p> <p>Población Objetivo: Hombres y mujeres de 19 A 24, 25 A 34, 35 A 44, 45 A 64, 66 ó más años.</p> <p>Población: urbana y rural. NSE: AB, C+, C, D+, D, E NSE: AB, C+, C, D+, D, E</p>
Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024	Política y Gobierno 2.1 Política Social	Logros y avances del Gobierno	4to Informe de Gobierno	<p>Objetivo de comunicación: Dar a conocer los logros, beneficios, cambios y oportunidades generadas por las acciones y programas que el Gobierno de México ha implementado.</p> <p>Población Objetivo: Hombres y mujeres de 0 A 12, 13 A 18, 19 A 24, 25 A 34, 35 A 44, 45 A 64, 66 ó más años.</p> <p>Población: urbana y rural. NSE: AB, C+, C, D+, D, E NSE: AB, C+, C, D+, D, E</p>

Figura 16. Tabla, Campañas de la Estrategia y Programa Anual de Comunicación 2022

▲ Fuente: El autor, 2023.

Bajo circunstancias normales, si los temas prioritarios están claramente definidos, hay una visión precisa de los objetivos de comunicación y una planificación adecuada, este proceso debería fluir sin contratiempos. Sin embargo, en entidades tan vastas y complejas como el IMSS, y más aún en contextos tan desafiantes como la pandemia por Covid-19, es donde planificar o justificar la difusión de ciertas campañas se vuelve un reto.

No obstante, la elaboración de la EPAC no está exenta de dificultades, uno de los principales obstáculos radica en obtener la designación oficial del presupuesto autorizado por la Dirección de Finanzas antes de que expire el plazo de validación establecido para Vocería, pues es un requisito indispensable para la autorización de la EPAC. Como ejemplo, en 2023, la fecha límite de validación se fijó para el 06 de enero. Este ajustado margen de tiempo añade una presión adicional, pues la notificación del presupuesto asignado sigue su propio

proceso, aunado a que no todas las áreas del Instituto tienen la misma dinámica de trabajo y reinician sus actividades en periodos más holgados.

Adicionalmente, la confección de la EPAC debe considerar las obligaciones pendientes de pago del ejercicio anterior, en caso de que existan. Esta circunstancia demanda la intervención de otras áreas, ya que, como se detallará más adelante, el proceso de pago de muchos proveedores de medios suele prolongarse hasta los últimos días del año. Esto significa que, al concluir el ejercicio fiscal el 31 de diciembre, aún no hay una visión clara sobre cuántos y cuáles trámites de pago enfrentaron complicaciones por causas imputables a los proveedores y, por ende, se convertirán en pasivos para la institución.

Por último, la EPAC debe proyectar el ejercicio de su presupuesto asignado y la distribución de éste en campañas, medios a utilizar, así como una calendarización (Véase Figura 17).

Presupuesto anual de la dependencia o entidad destinado a la partida 36101:				681793.00
Medios a utilizar				Recursos programados por tipo medio
Tiempos oficiales		Tiempos comerciales		
TV		TV	X	
Radio		Radio	X	
Televisoras				171,798.29
Radiodifusoras				114,498.65
Cine				0.00
Diarios Editados en el D.F.				106,255.46
Diarios Editados en los Estados				140,411.84
Diarios Editados en el Extranjero				0.00
Revistas				7,174.36
Medios Complementarios				28,632.26
Medios Digitales				56,310.00
Pre-Estudios				0.00
Post-Estudios				450.00
Diseño				0.00
Producción				1,612.40
Preproducción				0.00
Post-producción				0.00
Copiado				0.00
Presupuesto asignado a la campaña:				627,143.26
Porcentaje que representa la campaña de la partida 36101:				91.98%

Figura 17. Captura de pantalla, Plan de Medios para Campaña

▲ Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente archivos de la CTD del IMSS. Para detalles sobre el manejo y uso de estos datos, véase la [Nota Metodológica](#).

Si se superan todos estos obstáculos y se cumplen los requisitos estipulados, esta primera etapa se materializará en la Autorización de la EPAC por parte de la DGNC para el ejercicio fiscal en cuestión, aunque también puede darse el caso que ésta no sea autorizada y se tengan que solventar observaciones para lograrlo.

Una vez que la EPAC es autorizada se desencadenan simultáneamente tres pasos: la solicitud de excepción a la Suspensión de Propaganda Gubernamental, conocida también como Veda Electoral, en caso de que haya procesos electorales en marcha en el año; el trámite para verificar la disponibilidad de Tiempos Oficiales y, la elaboración de Formatos de Presentación de Campaña.

El trámite de Solicitud de Excepción a la Veda Electoral parte del Acuerdo INE/CG03/2017 del INE, ya que por regla general las entidades gubernamentales deben pausar la difusión de propaganda gubernamental durante los procesos electorales. Sin embargo, este mismo acuerdo prevé un mecanismo que permite a las dependencias someter a consideración del INE aquellas campañas que, por su carácter de interés general, resultan esenciales para la ciudadanía. Ejemplos de éstas son aquellas que buscan informar sobre áreas vitales como educación, salud, protección civil, seguridad pública y medio ambiente. Es en este marco que el IMSS puede solicitar una excepción a la Veda Electoral, mediante un trámite coordinado por la DGNC, que centraliza las peticiones de las diferentes dependencias, generalmente durante el mes de enero.

A pesar de la necesidad del IMSS por comenzar la difusión de sus campañas lo antes posible, incluso durante periodos electorales, este trámite no está exento de desafíos, ya que para que la CTD complete el formulario DEPPP/DAI/001, que presenta la información mínima necesaria de la campaña que se desea difundir, es necesario presentar tanto los materiales como los guiones para su revisión y aprobación, tarea complicada, ya que como se detallará posteriormente en la Fase de Creatividad, en muchas ocasiones en el momento que se gestiona el trámite dichos materiales son apenas una lluvia de ideas.

El segundo paso, relacionado con la disponibilidad de Tiempos Oficiales, se fundamenta en el artículo 25 de Los Lineamientos y en el artículo 18 de la Ley General de Comunicación. Este último señala que las dependencias solo pueden asignar recursos para tiempos comerciales en radio y televisión si, previamente, han solicitado Tiempos Oficiales a la Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía (DGRTC) y si la pauta propuesta no está disponible en los espacios y horarios requeridos para alcanzar el objetivo comunicacional de la campaña.

Sin embargo, el artículo 38 de Los Lineamientos añade otra capa de complejidad al proceso, al establecer que la solicitud debe realizarse “en un plazo no menor a 5 días hábiles previos al inicio del periodo de vigencia”.

Históricamente, este plazo ha presentado desafíos para las dependencias, pues aunque es posible solicitar Tiempos Oficiales con antelación, la DGRTC ha adoptado criterios que sugieren que la solicitud se realice lo más cerca posible del inicio de la campaña porque no les es posible planear a largo plazo la disponibilidad de tiempos. Esta práctica entra en conflicto directo con el proceso de contratación, ya que esperar hasta el último momento no deja suficiente margen para obtener la autorización de campaña por parte de la DGNC. Además, la incertidumbre sobre la aprobación afecta la preparación de la documentación necesaria para el proyecto de Adjudicación Directa ante el CAAS.

La elaboración de los **Formatos de Presentación de Campaña**, dispuestos por la DGNC, marca el último paso de esta fase previo a intentar conseguir la Autorización de Campaña y la asignación de una clave, este paso tiene como objetivo presentar detalladamente el plan de medios a utilizar en la difusión de cada campaña (*Véase Figura 18*).

Estos formatos, diseñados en hojas de cálculo (Excel) con macros programadas en *Visual Basic*, detallan meticulosamente la información de los espacios comerciales por usar y registran los datos básicos del proveedor como nombre comercial, razón social, RFC, además de otras características como siglas, canal, espacio programático, horario, vigencia, número de impactos, formato contratado y costo unitario.

La gestión de los formatos representa uno de los desafíos más intrincados en esta etapa, pues requieren una alimentación manual de la información, lo que los hace propensos a errores. Esta tarea se vuelve extenuante si se considera que cada campaña exige un formato individual, lo que puede traducirse en la introducción de alrededor de mil líneas de información por cada campaña. Además, esta tarea puede volverse aún más laboriosa en periodos de Veda Electoral, ya que la difusión debe reportarse al menos en dos partes, lo que implica reintroducir nuevamente la misma información, pero con vigencias de difusión distintas.

Históricamente, la responsabilidad de completar estos formatos recaía en los jefes de área de cada División bajo la supervisión de los titulares de las divisiones de DEEMC y DMEM. La complejidad de estos formatos radica, en gran medida, en su gestión manual, que excluye funciones básicas como copiar y pegar datos entre archivos. Este sistema secuencial significa que cada área debe esperar pacientemente su turno para trabajar en el archivo, solo después de que el área anterior haya terminado de ingresar sus datos. Esta metodología además de prolongar el proceso también aumenta el margen de error, dada la naturaleza manual y la cantidad de manos involucradas.

ANEXO TELEVISORAS

Campaña: CONSEJOS PREVENIMSS Dependencia / entidad: INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
 Versión (es): VARIAS Fecha de elaboración: 6-abr-21

Resumen de inversión publicitaria

Tipo de Medio	Monto de la inversión (miles de pesos / I.V.A. incluido)	%
TELEVISIÓN ABIERTA NACIONAL	82,712.99	86.90%
TELEVISIÓN ABIERTA LOCAL	3,754.85	3.94%
TELEVISIÓN RESTRINGIDA	8,715.24	9.16%
TELEVISIÓN INTERNACIONAL	-	0.00%
Total	95,183.08	100.00%



	Abreviatura	Nombre comercial	Nombre fiscal	RFC	Cadena televisiva a la que pertenece (no afiliación)	Cobertura	Siglas	Canal	Vigencia:		Espacio Programático		No. impactos totales	Costo unitario (en pesos / I.V.A. incluido)	TOTAL	FORMATO CONTRATADO
									Inicio	Término	Género / programa	Horario				
1	TVNAL	ADN40	TELEVISIÓN, S.A. DE C.V.	MT9306023A	OPERADORA MEXICANA	NACIONAL	XHTVM-TDT	CANAL 40	03/05/2021	30/10/2021	Así amanece con Leonardo Curzio (LUN A VIE)	07:00 a 08:00	26	35,380.79	919.90	SPOT 20*
2	TVNAL	ADN40	TELEVISIÓN, S.A. DE C.V.	MT9306023A	OPERADORA MEXICANA	NACIONAL	XHTVM-TDT	CANAL 40	03/05/2021	30/10/2021	Es de mañana con Mónica Garza y Manuel López San Martín (LUN A VIE)	08:00 a 10:00	27	11,792.10	318.39	SPOT 20*
3	TVNAL	ADN40	TELEVISIÓN, S.A. DE C.V.	MT9306023A	OPERADORA MEXICANA	NACIONAL	XHTVM-TDT	CANAL 40	03/05/2021	30/10/2021	Es Noticia con Hannia Novell (LUN A VIE)	21:00 a 22:00	28	35,380.79	990.66	SPOT 20*
4	TVNAL	ADN40	TELEVISIÓN, S.A. DE C.V.	MT9306023A	OPERADORA MEXICANA	NACIONAL	XHTVM-TDT	CANAL 40	03/05/2021	30/10/2021	Programación general EL FOCO	17:00 a 18:00	11	14,150.52	155.66	SPOT 20*
5	TVNAL	ADN40	TELEVISIÓN, S.A. DE C.V.	MT9306023A	OPERADORA MEXICANA	NACIONAL	XHTVM-TDT	CANAL 40	03/05/2021	30/10/2021	Programación general TU CIUDAD EN TIEMPO REAL	19:00 a 20:00	20	14,150.52	283.01	SPOT 20*
6	TVNAL	ADN40	TELEVISIÓN, S.A. DE C.V.	MT9306023A	OPERADORA MEXICANA	NACIONAL	XHTVM-TDT	CANAL 40	03/05/2021	30/10/2021	Programación general FARÁNDULA 40	22:00 a 24:00	12	35,380.79	424.57	SPOT 20*
7	TVNAL	ADN40	TELEVISIÓN, S.A. DE C.V.	MT9306023A	OPERADORA MEXICANA	NACIONAL	XHTVM-TDT	CANAL 40	03/05/2021	30/10/2021	Programación general TODO PERSONAL	23:00 a 23:30	25	35,380.79	884.52	SPOT 20*
8	TVNAL	ADN40	TELEVISIÓN, S.A. DE C.V.	MT9306023A	OPERADORA MEXICANA	NACIONAL	XHTVM-TDT	CANAL 40	03/05/2021	30/10/2021	Programación general TODO PERSONAL	23:00 a 23:30	1	23,295.65	23.30	SPOT 20*
9	TVNAL	CANAL 22	METROPOLITANA, S.A. DE C.V.	ME901116GZ	METROPOLITANA	NACIONAL	XEIM-TV	CANAL 22	03/05/2021	30/10/2021	PROGRAMACIÓN GENERAL CINETECA DE CULTO /ESPECIAL	14:00 A 17:00	3	9,622.20	28.87	SPOT 20*
10	TVNAL	CANAL 22	METROPOLITANA, S.A. DE C.V.	ME901116GZ	METROPOLITANA	NACIONAL	XEIM-TV	CANAL 22	03/05/2021	30/10/2021	PROGRAMACIÓN GENERAL NOTICIAS 22	20:00 a 21:00	14	21,072.56	295.02	SPOT 20*
11	TVNAL	CANAL 22	METROPOLITANA, S.A. DE C.V.	ME901116GZ	METROPOLITANA	NACIONAL	XEIM-TV	CANAL 22	03/05/2021	30/10/2021	PROGRAMACIÓN GENERAL DEBATE 22	21:00 A 21:30	13	21,072.56	273.94	SPOT 20*
12	TVNAL	EL ONCE	INSTITUTO POLITÉCNICO	N811229H2	POLITECNICO	NACIONAL	XEIPN-TDT	CANAL 11	03/05/2021	30/10/2021	(A) DIÁLOGOS EN CONFIANZA	09:00 A 11:30	32	19,388.24	620.42	SPOT 20*

Figura 18. Formato de Presentación de Campaña

▲ Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente archivos de la CTD del IMSS. Para detalles sobre el manejo y uso de estos datos, véase la [Nota Metodológica](#).

La elaboración de estos formatos es ardua y puede prolongarse incluso durante semanas, especialmente si se considera que se lleva a cabo en una fase donde el plan de medios está en constante evolución, durante una etapa crítica en la que se está evaluando a los proveedores de medios susceptibles de ser contratados, y que si no cumplen con alguno de los requisitos de contratación pueden ser excluidos en cualquier momento. Esta exclusión tiene un efecto dominó, ya que altera la asignación presupuestaria en la EPAC para cada campaña, afectando a cada razón social y medio involucrado. Dada la complejidad de este proceso, confiar en el personal operativo las áreas para ajustar el ejercicio de cada centavo programado resulta inviable, ya que el potencial para errores es significativamente alto. En la siguiente fase, centrada en las Adquisiciones, se explorarán a profundidad las consecuencias que estos errores pueden acarrear.

5.3 FASE DE ADQUISICIONES

Esta etapa se centra en los procedimientos relacionados con la contratación de servicios con base en la Ley de Adquisiciones, comprende desde la planeación, pasando por el diseño de Anexos Técnicos, la Investigación de Mercado, hasta la Adjudicación Directa aprobada por el CAAS y la formalización de contratos.

Mientras se desarrolla la fase de Estrategia, en paralelo está en curso la de Adquisiciones, un proceso que inicia desde los primeros días del año a partir de la interacción del titular de la CTD con los representantes de los medios de comunicación.

Para aquellos medios que ya han colaborado previamente con el IMSS, su principal interés radica en conocer la planeación del área para el ejercicio fiscal en curso, solicitar un aumento en la inversión publicitaria destinada a su medio, presentar nuevos espacios o servicios, o bien, destacar mejoras en aspectos como el alcance, penetración y especialización de sus empresas. Por otro lado, los medios que aún no han establecido una relación comercial con el Instituto, aspiran a ser considerados para la difusión de las campañas.

Para lograr su objetivo de participar en las campañas del IMSS, los representantes de los medios proporcionan dos documentos: su "*Media Kit*" y sus "*Tarifas de Hacienda*". Es también durante los primeros meses del año cuando estos medios se acercan a la Secretaría de Hacienda para validar y, en caso de ser posible, ajustar sus tarifas generalmente basándose en la tasa de inflación. Con estos datos en mano, se procede a la integración del Padrón de Proveedores de Servicios de Difusión, una herramienta útil para la posterior etapa de Investigación de Mercado y con la cual también se comenzará a esbozar el Plan de Medios que se utilizará en las distintas campañas.

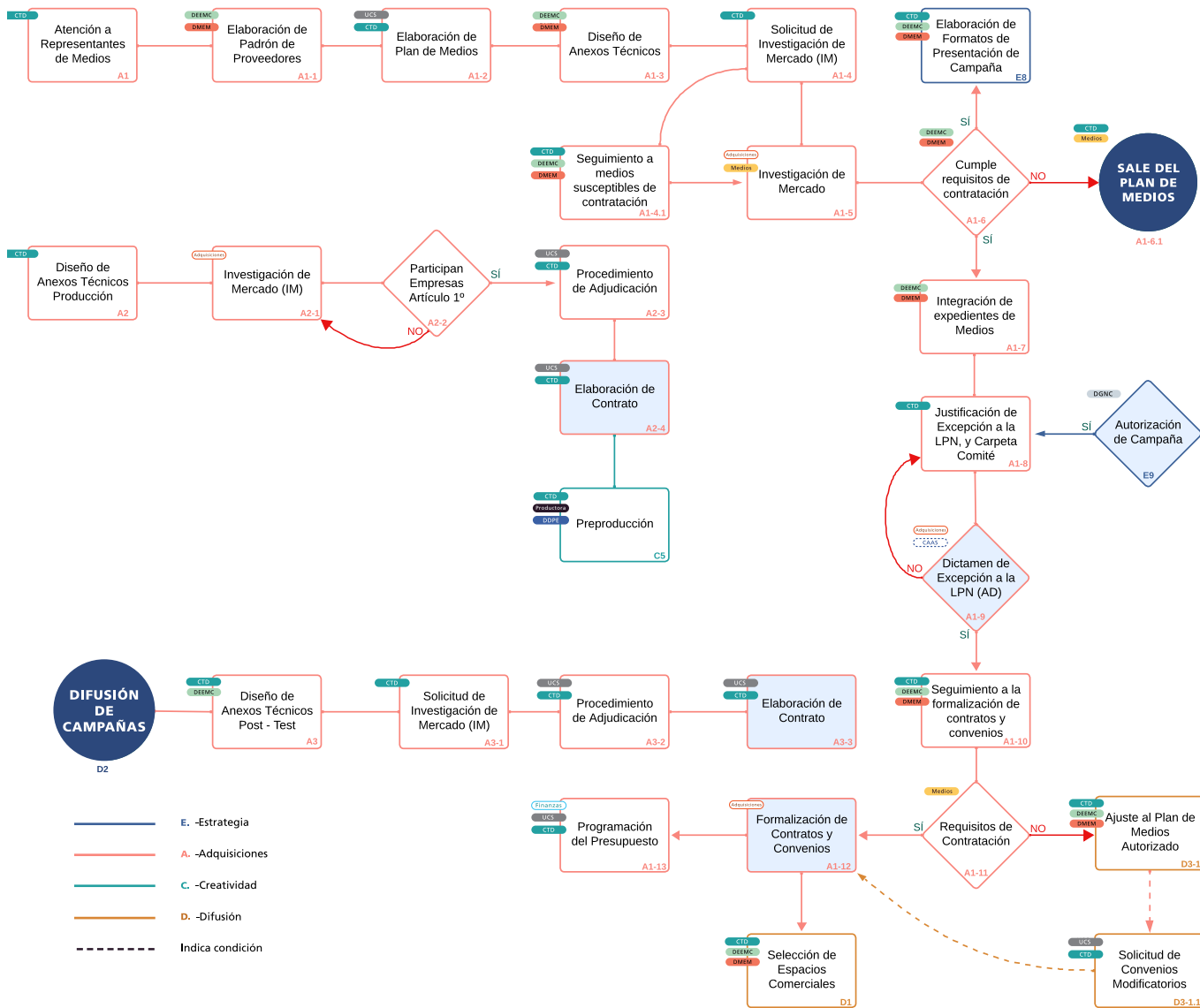


Figura 19. Diagrama de Flujo, Fase de Adquisiciones

▲ Fuente: El autor, 2023.

Esta primera parte del año representa una etapa extenuante para la Coordinación, pues los medios, en su interés de ser considerados, buscan constantemente reunirse con el titular del área. Esta situación, aunque comprensible, ya que es parte de su labor asegurarse de ser tomados en cuenta por las distintas dependencias, genera un ambiente de alta demanda y expectación. Esta presión se intensifica si se considera que no es un secreto que el IMSS es reconocido por tener el presupuesto de difusión más robusto de todas las entidades del Gobierno federal, lo que provoca una solicitud constante de reuniones durante los primeros meses del año.

Sin embargo, es crucial no perder de vista que, aunque los medios buscan atención, y es estratégico y valioso para la Coordinación invertir tiempo en fortalecer las relaciones públicas con éstos, existen otras tareas concurrentes que no pueden ser descuidadas. Mientras se desarrolla la fase de Estrategia, también se están llevando a cabo actividades cruciales como la elaboración de los Anexos Técnicos, y más importante aún es lo que sucede en la fase de Creatividad; después de todo, sin un mensaje claro y materiales aprobados no puede haber campaña, independientemente de si se cuenta con autorización, presupuesto asignado y contratos formalizados.

Durante la fase de Adquisiciones, las áreas operativas se dedican intensamente a la integración del padrón de proveedores, esta labor implica también la creación de un expediente detallado para que cada medio pueda ser contratado. Originalmente, este proceso se centraba en la elaboración de un sencillo directorio para establecer contacto con los medios, recolectando su *Media Kit*, las tarifas avaladas por Hacienda, y sus exclusividades. Todo esto con el propósito de obtener una visión clara del estado de cada medio antes de avanzar a la etapa de Investigación de Mercado.

Históricamente, cuando la mayoría de los procesos de contratación se llevaban a cabo internamente dentro de la Unidad de Comunicación Social, se solía realizar un proceso de contratación individual para cada campaña programada. Sin embargo, a partir de 2018, la Investigación de Mercado debe ser ejecutada por un área especializada ajena a la UCS, que forma parte de la Unidad de Adquisiciones. Esta modificación añadió una capa adicional de complejidad al proceso dado el gran número de proveedores que tienen interés de participar en las campañas del IMSS. Tan solo en 2022 esta cifra ascendió a 339 proveedores, por lo que este proceso puede prolongarse hasta dos meses desde su solicitud hasta que los resultados son finalmente entregados a la CTD.

En este punto vale la pena hacer un paréntesis para contextualizar la situación en la que se encontraba el área al ser asumida en junio de 2019; en ese momento ésta enfrentaba un retraso significativo de al menos seis meses en sus procesos. La EPAC delineaba campañas que en ese momento ya deberían estar en plena difusión, pero no se había registrado avance alguno en su desarrollo. Ante esta situación, también fue necesario solicitar cambios en la EPAC, y una nueva Investigación de Mercado para permitir la contratación de medios adicionales. Dadas las circunstancias, se optó por realizar un único procedimiento de contratación ante el CAAS, con el objetivo de asignar la totalidad del presupuesto del año en curso.

Ya en 2020, de forma optimista y tratando de seguir la dinámica de administraciones anteriores, se decidió dividir la contratación de ese año en dos etapas para dar margen de participar a más medios. Sin embargo, esta decisión trajo consigo complicaciones. Ambigüedades en las Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del IMSS (POBALINES), sumado a los criterios adoptados por un nuevo equipo en la Unidad de Adquisiciones forzaron a la CTD a solicitar una nueva Investigación de Mercado. Esta situación, más el retraso inherente que trajo consigo la pandemia por Covid-19, ocasionó cambios en la planeación y generó un importante retraso en la contratación.

En un contexto en el que todo se paralizó, la difusión del IMSS era esperada con ansias por los medios para darse un respiro. Finalmente, los últimos días de octubre de ese año, el CAAS aprobó una segunda Adjudicación Directa para los servicios de difusión, dejando apenas mes y medio para ejercer el 50% del presupuesto del área. Frente a este escenario, en años subsecuentes el área optó por volver al modelo de adjudicación única anual. Algo que no agradó del todo a los medios, ya que esta decisión limitaba sus oportunidades de contratación especialmente para aquellos medios que, en la primera parte del año, no están listos para cumplir con todos los requisitos de contratación.

Esta larga explicación es relevante para contextualizar el papel que desempeñan la CTD y sus Divisiones durante la etapa de contratación, pues no fueron pocas las veces en las que los medios fueron excluidos debido a que no acreditaron la exclusividad de sus espacios comerciales, incumplieron con la presentación de sus Tarifas de Hacienda o, en algunos casos, simplemente no respondieron a los correos electrónicos de la Coordinación de Investigación de Mercado en los que se les solicitaba su propuesta económica y demás documentación.

Acostumbrados a concesiones y a una gestión más laxa, esta situación generó tensión entre la CTD y los medios de comunicación; sin embargo, eventualmente la CTD adquiriría la fama de ser una de las más rigurosas en sus procesos, pues ante la omisión en alguna de las etapas, comprendían que no serían considerados en las campañas, independientemente del tamaño de su medio o de la necesidad de sus espacios para cumplir el objetivo de comunicación.

En el Capítulo 6 se abordarán algunas de las acciones implementadas para atender esta situación y mostrar cómo la Coordinación no se limitó a fijar una postura rígida, sino que también implementó acciones de seguimiento, y planteó alternativas y soluciones para buscar una gestión más eficiente aún en procesos que no son estrictamente responsabilidad del área, como la participación de los medios en la Investigación de Mercado.

5.3.1 EL CAAS

Durante la fase de Adquisiciones, se llega a un punto crítico donde convergen múltiples acciones que se han estado desarrollando simultáneamente. Por un lado, ya se cuenta con la autorización de la EPAC, se ha gestionado ante el INE la excepción a la veda electoral, se ha obtenido una negativa de Tiempos Oficiales, la DGNC ha autorizado el plan de medios por utilizar, ha asignado claves específicas para cada campaña, y se han elaborado y ajustado los Anexos Técnicos necesarios. Sin embargo, aún queda pendiente una revisión meticulosa de la Investigación de Mercado.

Esta tarea implica analizar de forma exhaustiva un documento de cerca de 5 mil páginas foliadas que recoge oficialmente las propuestas económicas presentadas por los medios, las cuales deben ser incorporadas con precisión al expediente que se someterá a consideración del CAAS.

El personal de ambas Divisiones de la Coordinación tiene el reto de integrar, en un tiempo limitado, un expediente de contratación para cada medio que haya participado en la Investigación de Mercado y que haya cumplido con todos los requisitos necesarios para su contratación. Es crucial que en esta etapa cada medio confirme su propuesta económica fechada dentro del mes de la sesión del Comité, cotejarla contra lo que el medio presentó en la Investigación de Mercado, y verificar que el costo de sus espacios coincida con las Tarifas de Hacienda, o estén por debajo de éstas.

Finalmente, es imperativo que las áreas se aseguren que los medios acrediten la exclusividad de sus espacios, pues como se explicó en el Capítulo 4, estas exclusividades son la base sobre la que se sustenta toda la contratación a través de Adjudicación Directa.

Todo este trabajo debe procesarse en la CTD para fundamentar una sólida justificación que permita al CAAS autorizar la Excepción a Licitación Pública mediante Adjudicación Directa Nacional. La presión por presentar la solicitud de excepción al Comité en las fechas establecidas, sumada a la urgencia de iniciar la difusión de las campañas, abre un margen de error considerable. Cada detalle debe ser meticolosamente revisado; cada cifra debe ser precisa y cada letra pequeña debe ser examinada con lupa, ya que una vez que el CAAS aprueba la contratación ésta será definitiva, por lo que cualquier error en esta etapa puede tener consecuencias graves.

Como se evidenció, durante una auditoría al área en 2020, en la información que se presentó al Comité en 2019 se omitió incorporar en la propuesta económica de una televisora los términos y condiciones sobre el criterio utilizado

para espacios que tocan varias franjas horarias. Esto ocasionó una observación por el sobrepago de 4.5 millones de pesos. Las auditorías, por su naturaleza crítica y detallada, exponen áreas de vulnerabilidad y necesidad de mejoras; en este caso, el hallazgo representaba un desafío significativo y era crucial abordarlo con la mayor seriedad y prontitud posible.

La respuesta a este desafío demostró la resiliencia y profesionalismo de las áreas involucradas. Gracias a la capacidad, meticulosidad y dedicación del equipo de la CTD, pero sobre todo del apoyo de la Coordinación Administrativa de la UCS, se logró además de solventar la observación, fortalecer los protocolos internos para prevenir futuras observaciones.

El momento en el que el titular de la CTD participa en el CAAS destaca por ser uno de los más tensos y desafiantes de todos los procesos que se llevan a cabo en el área. En este punto, el titular se convierte en el representante y rostro visible del área de Comunicación ante este órgano colegiado. Dada la naturaleza privada de estas sesiones, donde se analizan algunos otros temas delicados o de relevancia, el titular no tiene el respaldo inmediato de los Divisionales o del área legal de la UCS durante la reunión, por lo que deberá confiar en el trabajo que coordinó hasta ese punto.

Éste es el instante decisivo donde la meticulosidad y el esfuerzo invertidos en los procesos del área durante meses se verán reflejados en resultados concretos, para bien o para mal. El dictamen a favor o en contra de la propuesta presentada al CAAS dependerá en gran medida del desempeño del titular y de la solidez de los argumentos que haya plasmado en la justificación del proyecto.

Es importante señalar que, días antes de la sesión del Comité, sus integrantes recibieron de manera electrónica para su análisis toda la documentación que la CTD ha integrado para respaldar su solicitud. Esta anticipación les permite a los integrantes familiarizarse con el contenido y prepararse para su discusión, lo que añade aún más peso a la importancia de que cada detalle esté correctamente presentado y justificado.

Ya en la sesión, llega el momento crucial en el que la CTD toma la palabra para exponer el proyecto de dictamen. En su intervención el titular tiene la responsabilidad de sensibilizar a quienes integran el Comité sobre los aspectos más significativos del proyecto. Es esencial que en esta presentación transmita de manera clara y concisa la importancia y relevancia de la contratación, especialmente considerando que, como se explicó anteriormente, el Comité está conformado por representantes de distintas direcciones normativas del IMSS. Estos representantes, aunque expertos en sus respectivas áreas, no tienen por qué poseer un conocimiento profundo de temas específicos de comunicación,

difusión, campañas o la normativa que las rige. Por ello, el titular debe ser capaz de presentar la información de manera que sea comprensible y convincente para todos los presentes, independientemente de su grado de familiaridad con el ámbito de la comunicación.

Tras la intervención de la CTD, el ambiente en la sala se tensa, dando inicio a una fase de debate que, en ocasiones, puede tornarse acalorado. Las dudas y observaciones de los integrantes del Comité emergen, buscando claridad y justificación en cada aspecto del proyecto presentado.

Un actor clave es el representante del Órgano Interno de Control, su presencia es ineludible y ejerce a plenitud su labor de cuestionar y escudriñar cada detalle de lo que en el Comité se discute. Esta intervención, aunque necesaria para garantizar la transparencia y el correcto uso de los recursos, añade una capa adicional de tensión.

La figura de la Adjudicación Directa, por su naturaleza, suele estar siempre bajo escrutinio, pues el uso indebido de este mecanismo ha llevado a que, en muchas ocasiones, se le asocie con prácticas de corrupción y falta de transparencia. Esta connotación negativa, aunque no siempre justificada, pesa en la sala y las decisiones que se deben tomar ante una adjudicación que sobrepasa los 680 millones de pesos.

Además, es esencial considerar la responsabilidad que recae sobre cada uno de los integrantes del comité. Con su voto a favor, además de dar luz verde a un proyecto, también están asumiendo una responsabilidad, es por ello que cada integrante con derecho a voto debe estar plenamente convencido de la decisión que tomará. Esta necesidad de certeza y claridad puede hacer que en ocasiones la sesión se extienda más de dos horas, a fin de garantizar que cada aspecto haya sido debidamente analizado y justificado.

En esta etapa convergen múltiples intereses y presiones que el titular del área debe manejar con destreza y diplomacia. Por un lado, se encuentran las expectativas y demandas de diversas áreas del IMSS para iniciar la difusión de campañas, cada una con sus propias prioridades y objetivos. A esto se suma la presión ejercida por los mandos superiores, quienes buscan resultados eficientes y efectivos en la administración de los recursos.

El fantasma del subejercicio, es decir, la posibilidad de no gastar la totalidad del presupuesto asignado en el tiempo estipulado añade una capa adicional de urgencia al proceso. Esta situación se agrava aún más ante la posibilidad de que el Comité dictamine en sentido negativo el proyecto presentado, lo que automáticamente generaría un retraso de 30 días; ya que, salvo casos excepcionales, el Comité sesiona en fechas específicas, generalmente al final de cada mes,

situación que colocaría al área en una carrera contra el tiempo para asegurar que las campañas se difundieran de manera oportuna.

Por otro lado, no se puede ignorar la presión ejercida por los medios de comunicación, pues para ellos contar con un contrato con el IMSS representa una fuente importante de ingresos, algo especialmente relevante en contextos como el de la pandemia por Covid-19, donde la actividad comercial de muchos medios se detuvo completamente y el Instituto representaba un respiro en su situación. Por esta razón es que estas empresas de comunicación también esperan con ansia la decisión del Comité, y cualquier demora o incertidumbre puede generar tensiones.

La sesión del CAAS es un delicado equilibrio de procesos, trabajo, necesidades, intereses, presiones y urgencias que el titular de la CTD debe navegar con habilidad para garantizar una gestión efectiva y transparente de las campañas del Instituto.

5.3.2 CONTRATACIÓN

Una vez que el Comité autoriza la Adjudicación Directa, podría pensarse que el camino está despejado y que todo procederá sin contratiempos. Sin embargo, la realidad dista mucho de serlo, pues, aunque se ha superado un obstáculo significativo, se abren nuevos frentes.

Los medios propuestos para participar en las campañas del IMSS deben cumplir con una serie de requisitos adicionales para formalizar su contratación. En varias ocasiones, impulsados por el entusiasmo de ser parte de estas campañas, algunos medios pasan por alto detalles cruciales que se hacen evidentes en esta etapa. Desde opiniones de cumplimiento negativas, emitidas por entidades como el propio IMSS, el SAT o el Infonavit, hasta complicaciones para presentar las fianzas que respalden sus contratos, son algunos desafíos más por salvar para garantizar que el presupuesto comprometido en la Adjudicación Directa no quede sin ejercer.

La fase de Adquisiciones, con toda su complejidad, no concluye hasta que cada medio propuesto haya formalizado su contrato, una vez que esto sucede, una copia de éste será turnado a la CTD. El proceso, desde la aprobación del Comité hasta la formalización de los contratos, puede extenderse hasta mes y medio. Pero incluso con los contratos en mano, no se puede bajar la guardia, pues el fantasma del subejercicio sigue latente, un ejemplo claro de esto fue lo ocurrido en 2020, cuando una radiodifusora quebró mientras tenía aún un

contrato en activo con el IMSS, lejos de notificarlo formalmente, simplemente desapareció de un momento a otro. Situaciones imprevistas como ésta pueden desencadenar nuevos retos, dando inicio a procesos aún más prolongados y complejos de atender.

Con la autorización de la Adjudicación Directa en mano y los contratos en proceso de ser formalizados, se llega al punto crucial donde todos los esfuerzos de las etapas previas se unen, marcando el desenlace de esta compleja etapa de Adquisiciones. Una vez que los medios reciban la notificación oficial sobre la decisión del Comité, la tan ansiada difusión de la campaña podrá comenzar. Eso sí, siempre que la producción de la campaña, y los materiales estén listos y debidamente autorizados. En un mundo ideal, ambos eventos deberían converger. Sin embargo, como es común, a menudo los detalles finales se resuelven justo en el último momento. Esta dinámica conduce al siguiente apartado, donde se analizará la fase de Creatividad, explorando todas las actividades necesarias para crear las campañas institucionales.

5.4 FASE DE CREATIVIDAD

En esta fase se contemplan todas las actividades esenciales para dar vida a la campaña, desde el diseño conceptual, pasando por la producción y posproducción, hasta la elaboración de los master y ajuste masivo de materiales gráficos finales.

La fase de creatividad es sin duda el núcleo vital de toda campaña, es ahí donde se da vida a las ideas, y se traducen las necesidades y objetivos de la institución en mensajes resonantes para una amplia audiencia. Pero no se trata solo de crear gráficos atractivos o eslóganes pegajosos; es un ejercicio profundo de comprensión, en el que intervienen una multitud de personas y áreas para asegurar que cada mensaje sea claro, preciso y veraz; y es precisamente en este cúmulo de opiniones diversas en que reside el reto de esta etapa.

En este sentido, la fase de creatividad no solo es central por su papel en la producción de contenido, también lo es porque determina en gran medida el éxito o fracaso de la campaña en su conjunto.

Antes de entrar en materia en el proceso creativo y de producción, es necesario precisar que ni la CTD ni la UCS poseen dentro de su estructura un área dedicada expreso al proceso creativo. No hay un equipo interno, ni los recursos necesarios para llevar a cabo esta tarea tan esencial.

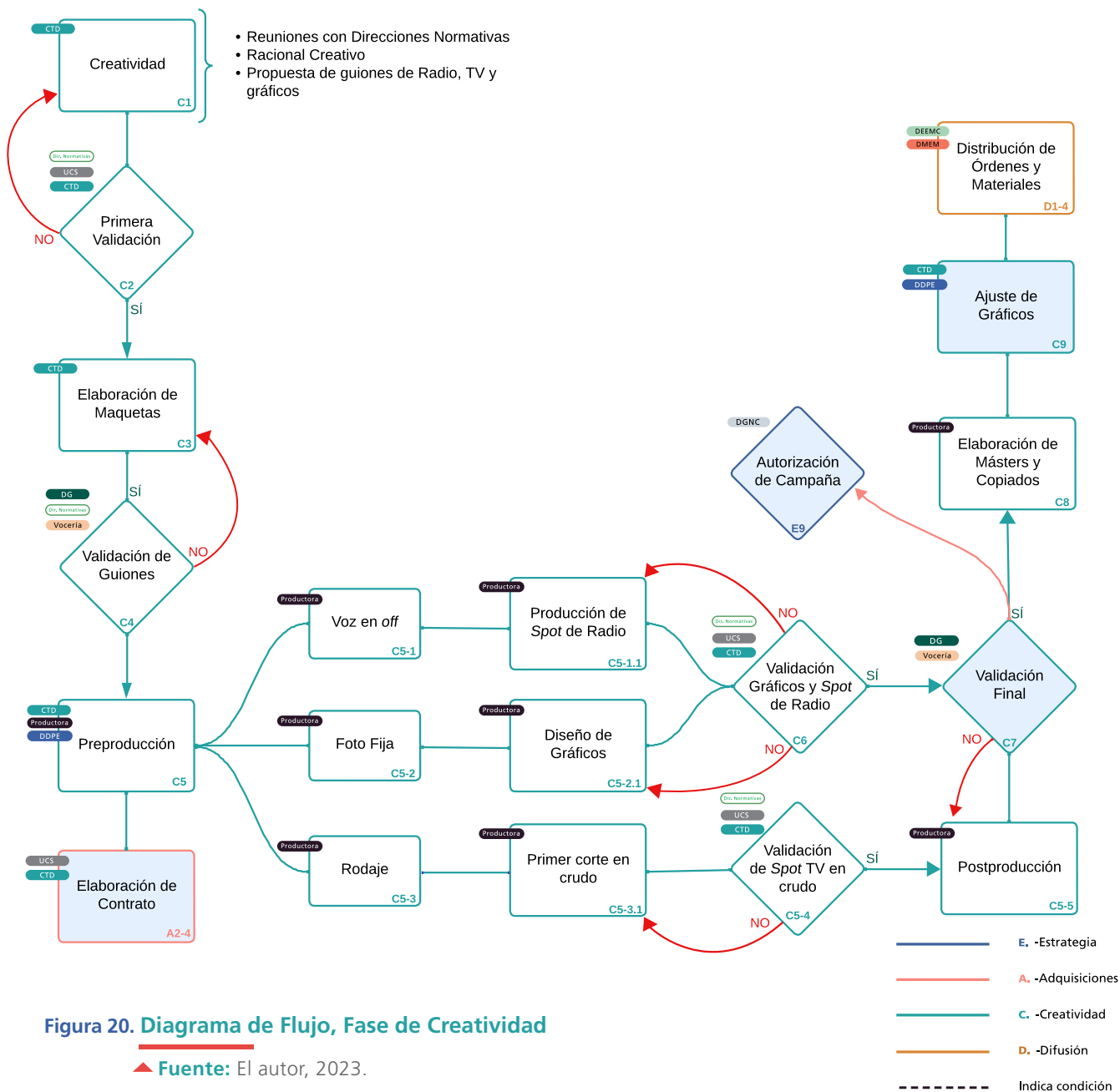


Figura 20. Diagrama de Flujo, Fase de Creatividad

▲ Fuente: El autor, 2023.

Anteriormente este vacío se llenaba mediante la contratación de empresas creativas con profesionales especializados que aportaban su experiencia, y habilidad para diseñar y producir las campañas. Sin embargo, el abuso de estos servicios y su costo desproporcionado ocasionó que a partir de 2019 se introdujera un cambio significativo en Los Lineamientos, los cuales desde entonces señalan que se deberá priorizar el uso de medios públicos en la producción de campañas, alineándose así con la Política de Comunicación vigente.

En este sentido, los medios públicos con capacidad para esta tarea son limitados: Canal 11, Canal 22, el Sistema Público de Radiodifusión del Estado Mexicano (SPR) y Estudios Churubusco Azteca (ECHASA). Cada uno de estos medios, aunque altamente capacitados y con una larga trayectoria en la producción de contenidos, tienen sus propias especialidades, fortalezas y limitaciones.

Canal 11 y Canal 22, por ejemplo, tienen una amplia experiencia en la producción de programas educativos y culturales, lo que puede ser beneficioso para campañas que buscan educar al público sobre temas de salud. El SPR, por otro lado, tiene una amplia red de alcance y puede ser ideal para campañas que buscan una difusión más amplia. Mientras que ECHASA cuenta con una vasta infraestructura para producciones de gran calado.

Durante los tres años al frente de la Coordinación la producción de campañas se trabajó consistentemente con ECHASA, a excepción de 2020, año en el que no fue posible adjudicar el servicio. La razón detrás de esta elección no fue meramente por preferencia, sino por la declinación de las demás dependencias para prestar este servicio, pues el ingreso derivado de la producción no resulta suficientemente atractivo en comparación con la contratación de pauta publicitaria. La producción, a pesar de su valor intrínseco, puede ser un proceso más laborioso y complejo que simplemente transmitir publicidad ya hecha.

Además, estas entidades enfrentan desafíos administrativos que complican aún más su participación en la producción, pues no pueden comprometer sus limitados recursos en una producción, esperar a que el producto final esté listo, y finalmente atravesar el largo proceso de pago ante el IMSS para tener de vuelta un ingreso.

Una de las complicaciones más notables es la adjudicación del contrato de producción. Aunque uno podría pensar que al tratarse de medios públicos el proceso sería más sencillo, la realidad es diferente, pues el artículo 23 de Los Lineamientos, que podría sugerir una adjudicación directa, no es suficiente por sí solo para sustentar la contratación con base en la Ley de Adquisiciones. Esto significa que, a pesar de tratarse de entidades públicas, no se puede obviar el proceso de contratación estándar, por lo que es necesario llevar a cabo una Investigación de Mercado, procedimiento que busca garantizar que el proveedor seleccionado, además de tener la capacidad técnica y operativa para cumplir con los servicios requeridos, también ofrezca estos servicios “al mejor precio” disponible en el mercado.

Este requisito es producto del Oficio Circular de la Secretaría de la Función Pública, publicado en el DOF el 6 de noviembre de 2017 (*DOF, 2017*), derivado del abuso de las adquisiciones con base en el artículo primero de la LAASSP, aso-

ciado a prácticas de corrupción como la llamada “Estafa Maestra”, lo que añade una capa adicional de complejidad (Tamayo, 2019). Ahora, además de encontrar un proveedor que cumpla con los estándares de calidad y capacidad, también debe hacerlo a un precio que sea competitivo y justificable ante las instancias de fiscalización y control. La CTD debe actuar con precisión y tacto, asegurándose de que las campañas sean efectivas, pero también transparentes y eficientes en términos de costos.

Suponiendo que se logrará superar con éxito la complejidad de la adjudicación y se contará con un contrato con ECHASA, aún está presente otro desafío: la ausencia de un área creativa, pues contrario a lo que se podría esperar, ECHASA, al igual que otros medios públicos, no cuenta con un equipo dedicado exclusivamente a la creación y diseño de campañas, pues su especialización e infraestructura está orientada únicamente a la ejecución de producciones, no al proceso creativo en sí. Esta situación coloca una responsabilidad adicional sobre los hombros del titular de la Coordinación, quien debe movilizar y orientar los recursos disponibles, aunque limitados, para desarrollar un proceso creativo propio; sin embargo, no hay que olvidar que mientras este proceso sucede, de forma simultánea en la CTD están corriendo dos procesos más, igual de importantes y demandantes (la Fase de Estrategia y la de Adquisiciones).

En este escenario, el titular de la Coordinación, apoyado por el personal del área, se convierte en el principal motor creativo. Se enfrenta al reto de conceptualizar, diseñar y desarrollar una campaña que además de ser efectiva y cumpla con los objetivos establecidos, también respete las normativas y valores del IMSS, y que transmita mensajes precisos y bien orientados.

La fase de creatividad, en el contexto del Instituto, es un proceso colaborativo que involucra a diversas Direcciones Normativas, dependiendo de la temática y el enfoque de la campaña en cuestión. El primer paso en este proceso es la realización de reuniones con las áreas operativas de las direcciones involucradas. Por ejemplo, si la campaña está centrada en la afiliación, se involucra a la Dirección de Incorporación y Recaudación (DIR); si el enfoque es la prevención o la salud, la Dirección de Prestaciones Médicas (DPM) toma la delantera; o si se trata de seguridad en el trabajo, la Dirección de Prestaciones Económicas y Sociales (DPES) es quien participa.

Estas reuniones tienen un propósito claro: delimitar el alcance temático de la campaña, definir su objetivo de comunicación, el público objetivo, los mensajes clave y otros detalles esenciales. Además, estas Direcciones proporcionan a la CTD información precisa sobre la cual trabajar, asegurando que la campaña esté bien fundamentada y sea informativamente correcta.

A partir de esta información, la CTD se encarga de desarrollar el “Racional Creativo” un documento clave pues define la esencia de la campaña y su dirección, proporcionando un marco claro y coherente para todas las decisiones creativas y de producción. Dada la amplia variedad de áreas que intervienen en la elaboración de las campañas del IMSS, el Racional se convierte en una herramienta indispensable para garantizar la cohesión y la coherencia en todas las etapas del proceso como se describirá más adelante.

5.4.1 EL V.º B.º DEL V.º B.º

La validación de los materiales es un paso crucial en el desarrollo de cualquier campaña; sin embargo, dada la diversidad y el número de áreas que intervienen en el IMSS, este proceso puede ser especialmente desafiante. Aquí es donde el Racional Creativo demuestra su verdadero valor, al facilitar la tarea de sensibilizar a cada área sobre el objetivo de la campaña y su papel específico en el proceso. Ya sea que se trate de ejecutar tareas específicas o de validar materiales, cada área, desde editores hasta diseñadores, pueden remitirse al Racional para comprender cómo su contribución se alinea o no con los objetivos generales de la campaña.

Con el Racional Creativo en mano, se inicia la confección de las primeras propuestas de guiones, estos son esenciales ya que actúan como el esqueleto narrativo de los mensajes que se transmitirán. Los guiones para radio y televisión determinan no solo lo que se dirá, también cómo se dirá, teniendo en cuenta elementos como el tono, el ritmo y la estructura. Paralelamente, se trabaja en delinear las aplicaciones y mensajes para los gráficos de la campaña.

Esta primera versión de guiones, junto con el Racional Creativo, se convierten en una herramienta para gestionar las primeras validaciones ante las Direcciones Normativas y la Unidad de Comunicación Social (UCS). Con el visto bueno de estas áreas se trabaja en la elaboración de maquetas, a fin de que, al presentar estos materiales preliminares, se facilite el proceso de validación, y que éstas puedan visualizar y comprender claramente el concepto planteado.

Antes de iniciar cualquier proceso de preproducción con estos guiones es esencial que la Dirección General dé su visto bueno. Además, las Direcciones Normativas, que son las encargadas de establecer las directrices y políticas específicas en sus respectivas áreas de especialización, deben revisarlos y aprobarlos también. Por último, pero no menos importante, las áreas de imagen y producción de la Vicería de Presidencia también deben dar su visto bueno.

Racional Creativo

Antecedentes:

Los seres humanos entramos en contacto con el mundo la mayor parte del tiempo a través de nuestras manos. A través de ellas se toca y se aprende; se escribe, se come, se juega; se da afecto; y se manipula todo tipo de objetos. Esto también las convierte en las principales portadoras de gérmenes que pueden causar enfermedades.

Es por ello que el hábito del lavado de manos debe naturalizarse e incorporarse como una necesidad constante y una buena práctica para cuidar la salud individual y de la comunidad: la higiene de manos es una de las maneras más efectivas para prevenir y reducir infecciones y enfermedades.

Según estudios, lavarse las manos con agua y jabón puede reducir la incidencia de las tasas de diarrea entre niños menores de 5 años a casi 50% y las infecciones respiratorias a cerca del 25%.

Tema:

Promoción del lavado de manos para la prevenir enfermedades.

Objetivo:

El objetivo de esta campaña es promover la reflexión sobre la importancia de la higiene y el lavado de manos como un hábito cotidiano que puede beneficiarnos. Público objetivo:

Población general, con especial énfasis en los grupos más susceptibles en temporada invernal: niñas, niños y personas adultas mayores.

Eje de comunicación:

Aristóteles dijo una vez "Somos lo que hacemos repetidamente". El objetivo conductual clave de la campaña será cambiar el comportamiento de higiene de manos de las personas.

¿Qué no es?:

- No es una campaña de miedo a las enfermedades.

Estructura General del Mensaje

El mensaje propuesto para esta campaña busca ser muy sencillo y capitalizar las fortalezas de la comunicación a través del uso de la música, mediante un **Jingle** ofrecerá a la audiencia información sobre la técnica correcta del lavado de manos.

El enfoque del mensaje es reflexivo serio y estará compuesto por 4 elementos:

- Mito (eliminar malos hábitos)
- Técnica de lavado (5 pasos)
- Incentivo (prevención)
- Remate: Con manos limpias IMSS Seguro estarás mejor.

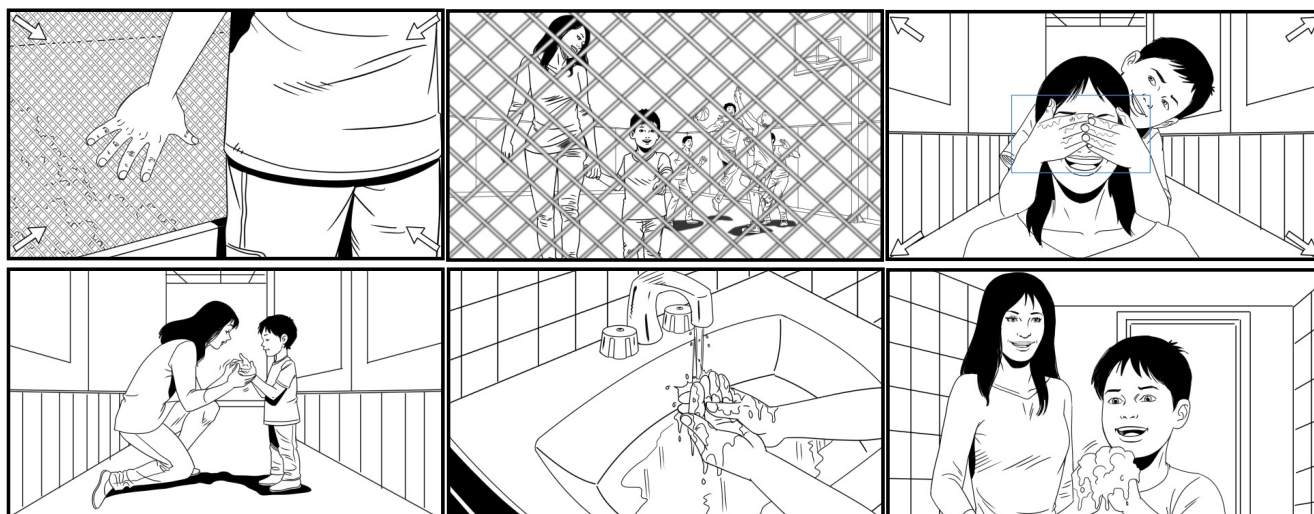


Figura 21. Racional Creativo de la Campaña IMSS Preventivo, 2019

▲ Racional creativo por la CTD y storyboard de ECHASA, desarrollados para el spot de TV dirigido por Kenya Márquez, octubre de 2019.

Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente material de la Carpeta de Producción del IMSS entregada por ECHASA.



Figura 22. Fotografía, Validación de Campaña

- ▲ Presentación del primer corte en crudo de los *spots* de la Campaña PREVENIMSS a la Dirección de Prestaciones Médicas para su validación, 7 de diciembre de 2021.

Fuente: El autor, 2023.

5.4.2 PRODUCCIÓN

Con la aprobación de estas áreas, es el momento de dar el siguiente paso crucial: involucrar a Estudios Churubusco Azteca (ECHASA) y embarcarse en la fase de preproducción. El spot de televisión es el pilar central de la etapa creativa y de producción, debido a que es el medio que más alcance tiene; además, es el que más recursos demanda en términos de tiempo, personal y presupuesto. A partir de este spot, se derivan y adaptan los mensajes para la radio y se selecciona la foto fija que se utilizará en los materiales gráficos de la campaña.

Para garantizar una producción fluida y de alta calidad, se comparte con ECHASA toda la información relevante: el racional creativo, los primeros borradores de guiones y las maquetas iniciales. Esta información sirve para que las áreas de producción de ECHASA puedan entender el propósito de la campaña.

Con esta base, ECHASA proporciona una retroalimentación valiosa, se sugieren ajustes y propone soluciones innovadoras para llevar el guion a la pantalla de la manera más impactante y efectiva posible. Es un proceso colaborativo en el que ambas partes, la Coordinación y ECHASA, trabajan juntas para asegurar que el mensaje final sea coherente, atractivo y, sobre todo, efectivo en su propósito comunicativo.

La producción de la campaña es un proceso meticuloso que se divide en varias etapas esenciales para garantizar un producto final de alta calidad:

- 1. Preproducción:** Ésta es la fase de planificación y preparación. Aquí se establecen las bases para la producción, comenzando con el lanzamiento de un *casting* para seleccionar al talento adecuado que representará la campaña. Una vez que se han recibido las audiciones, se procede a la elección del talento, seguido de una segunda ronda o "*call back*" para afinar la selección. Paralelamente, se trabaja en las locaciones o la construcción y ambientación de los escenarios donde se llevará a cabo el rodaje. Además, en esta etapa se realiza la grabación de la *voz en off*, que servirá como guía durante el rodaje y para el *spot* de Radio.
- 2. Producción:** Con todo listo, se da inicio al rodaje, en esta fase también se produce el *spot* de radio. Adicionalmente, se realiza la captura de la foto fija, que será esencial para los materiales gráficos de la campaña.
- 3. Edición:** Una vez que se cuenta con el material en bruto, comienza el proceso de edición. Se realiza un primer corte para tener una idea general del producto. Luego, se entrega un corte de trabajo para revisión y se busca una primera validación por parte de la CTD, la UCS y una parte del equipo de las Direcciones Normativas que participó de la producción.
- 4. Postproducción:** Ésta es la etapa final donde todos los elementos se unen. Se integran los gráficos y se realiza una corrección de color para asegurar la coherencia visual. Finalmente, se ajustan los niveles de audio, se diseña el sonido ambiente y se musicaliza, dando como resultado una campaña pulida, coherente y lista para ser difundida al público objetivo.

La producción de una campaña es un proceso meticuloso y, una vez que se llega a la etapa de rodaje, es crucial que todas las partes involucradas estén presentes y en sintonía. Los representantes de las Direcciones Normativas, encargadas de validar el contenido, no son la excepción. Su presencia durante el rodaje y la producción es esencial, ya que, una vez concluida esta fase, realizar cambios o rehacer alguna escena es imposible.



Figura 23. Fotografía, Rodaje del Spot Diabetes 1, Campaña PREVENIMSS

▲ Primer día de rodaje con ECHASA, personal de la CTD y de la DPM supervisa las tomas en consultorio, 3 de diciembre de 2021.

Fuente: El autor, 2023.

A medida que se avanza en la producción, la tensión aumenta. Aunque la etapa de rodaje haya concluido, aún se acerca uno de los momentos más críticos: la validación final. No es una tarea menor, ya que requiere del visto bueno, tanto de la Dirección General como de la Vicería de Presidencia. A pesar de que se han tomado todas las precauciones y se ha puesto especial atención en cada detalle para asegurar que la campaña cumpla con los estándares y expectativas, la realidad es que cualquier observación o comentario, por parte de estos actores clave, debe ser atendido y solventado.

Durante la producción de cualquier campaña, el titular de la CTD se involucra activamente durante todo el proceso, pues es quien posee la visión más completa y detallada de todo el proyecto. Su participación no se limita a la supervisión, sino que, en muchas ocasiones, debe tomar decisiones cruciales, e incluso asumir la dirección del rodaje, e intervenir activamente en la edición o, en ciertos momentos, moderar y a veces limitar la creatividad del equipo de producción para asegurar que la visión original de la campaña se mantenga.

Un ejemplo de esto se observó durante la producción del *spot* de TV para la campaña PREVENIMSS 2022. En una de las escenas, el Director decidió por iniciativa propia, cambiar un vaso de refresco, que originalmente tenía la intención de estigmatizar su consumo, por un vaso de jugo. Aunque a primera vista podría parecer un detalle menor, este cambio generó un intenso debate durante la validación con distintas áreas de la DPM (Véase Figura 22), quienes demandaban rodar nuevamente la toma para sustituir el jugo por refresco, pues como médicos tienen claro que el jugo es percibido como una opción saludable, cuando en realidad se elimina todo el contenido de fibra de la fruta y con ello se convierte en una bomba de glucosa, algo que pocas personas tienen claro. Para resolver esta discrepancia y asegurar la claridad del mensaje, se tomó la decisión de incorporar de último momento gráficos con los sellos octogonales que se utilizan en el etiquetado frontal de alimentos, garantizando así que el público comprendiera el mensaje original (Véase Figura 24).

El seguimiento a la producción de una campaña no es una tarea sencilla y requiere de habilidades específicas para garantizar su eficacia, una de las capacidades más valiosas ante esta tarea es la edición de video. En muchas ocasiones, resulta más práctico y efectivo realizar una edición sencilla de forma directa, a fin de marcar un ajuste, que intentar transmitir una instrucción compleja a través de medios como el teléfono o el correo electrónico, donde los detalles pueden perderse o malinterpretarse.

Un aporte importante en la gestión de la CTD es que a partir de asumir el área se exige como parte del servicio de producción, la entrega de las sesiones de trabajo de la producción del *spot*, y no solo los máster y copias finales. Esta solicitud basada en experiencias previas no es en vano, ya que en múltiples ocasiones ha sido necesario realizar ajustes a los materiales finales, ya sin un contrato directo con la productora para que pueda ejecutarlos.

Hay ocasiones en las que es necesario cambiar cortinillas de cierre, para hacer versiones acordes a la veda electoral, o como fue el caso de la campaña sobre el Lavado de manos de 2019, que ya en marzo de 2020 durante el inicio de la pandemia por Covid-19, requirió una adaptación. En esa ocasión se decidió cerrar los *spots* con la frase "Quédate en casa". Esta modificación tuvo que ser ejecutada por la CTD, quien se encargó de contactar a la locutora, regrabar la voz, editar el video, insertar los gráficos, y generar un nuevo máster y copias que cumplieran con los requerimientos técnicos de las televisoras. Aunque pueda parecer una tarea simple, cumplir con los estándares técnicos de televisión es un desafío considerable, especialmente si se considera que el personal de la UCS no está familiarizado con los estándares profesionales de estos formatos.



Figura 24. Fotografía, Rodaje del Spot Diabetes 2, Campaña PREVENIMSS

▲ Rodaje de la escena 2 con la familia, la cual se complicó durante su validación ante la DPM, 5 de diciembre de 2021.

Fuente: El autor, 2023.



Figura 25. Captura de pantalla, Spot de la Campaña IMSS Preventivo, versión manos

▲ Spot de la Campaña IMSS Preventivo 2019, ajustado por la CTD en el contexto de la pandemia de Covid-19 en marzo de 2020. <https://youtu.be/nBChyxKpslo>

Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente archivos de la CTD del IMSS.

5.4.3 LA MAQUILA

Una vez superados los retos de producción y validación, inicia la maquila, es decir la fase de producción masiva de los materiales gráficos que darán vida y presencia a la campaña en los medios contratados. Es fundamental entender la magnitud de esta tarea, ya que no se trata simplemente de crear un diseño y replicarlo sin control, sino de adaptar, y ajustar cada material a las especificaciones y requerimientos de cada medio respetando el diseño y mensaje original.

Para poner en perspectiva la envergadura de este proceso, en 2022, una campaña promedio del IMSS requería adaptar materiales para periódicos en 107 espacios distintos (planas, medias planas, cuartos, etcétera), cada uno con medidas específicas, la creación de 155 banners para 75 portales de internet y la adecuación de 46 espacios en 21 empresas de publicidad exterior. Estas últimas, a su vez, realizaban ajustes finales para adaptar los diseños a variaciones menores en espacios parecidos, cada uno de estos ajustes también requería una validación por parte de la CTD, pues no en pocas ocasiones las propuestas de las empresas contenían errores o modificaban el diseño con descuido.

Sin embargo, el reto no termina ahí; a la ya compleja tarea de adaptar los materiales para 308 espacios diferentes, se suma la variabilidad en los diseños. En el IMSS, una campaña no se conforma de una única versión de gráficos; dependiendo de los mensajes aprobados y la duración de la difusión, se pueden utilizar entre 3 y 6 versiones distintas de gráficos, lo que implica ajustar de 900 a 2,100 materiales por campaña (*Véase Figura 26*).

La fase final de ajuste de los gráficos para la campaña es una de las más intensas y demandantes en términos de tiempo y recursos. Esta etapa puede prolongarse hasta por dos semanas, y es llevada a cabo principalmente por el personal de la División de Diseño y Producción Editorial (DDPE). Durante este periodo, casi la totalidad de los recursos humanos de la DDPE se concentran en esta tarea, tratando de no dejar en pausa otras actividades y responsabilidades.

La fase de adaptación de gráficos para la campaña presenta retos adicionales debido a la naturaleza del personal de la DDPE, pues su especialidad es la producción de publicaciones impresas como libros e informes, por lo que cuando se trata de adaptar materiales para una variedad de espacios y formatos digitales con los que no están familiarizados se genera una complicación.

Un ejemplo claro y recurrente de esto es la adaptación de gráficos para la web, a diferencia de las publicaciones impresas, donde el espacio y la resolución son consistentes y predecibles, los gráficos web deben ser flexibles y adaptarse a

LA DIABETES NO ES CONTAGIOSA, ¡PERO SE PEGA!

CUANDO FAMILIA Y AMIGOS COMPARTEN MALOS HÁBITOS, CLARO QUE PUEDEN COMPARTIR EL RIESGO DE ENFERMAR.

EXCESO CALORÍAS

EXCESO AZÚCARES

DATE TIEMPO, CHÉCATE EN **PREVENIMSS**

Chécate en la App IMSS o en chkt.imss.gob.mx

GOBIERNO DE MÉXICO | IMSS

VEN A PREVENIMSS ¿YA SABES CUÁNTO SUBISTE?

La obesidad afecta a la mitad de los mexicanos y muchos subieron de peso con la **pandemia**.

REVISAR SI TU PESO ES RIESGOSO PARA TU SALUD

¡CHKTI en línea!

MÁS VALE UN CHEQUEO A TIEMPO

DATE TIEMPO, CHÉCATE EN **PREVENIMSS**

Chécate en la App IMSS Digital o en chkt.imss.gob.mx

GOBIERNO DE MÉXICO | IMSS

NATURAL, VERDE Y NO GRASOSO

TAMBIÉN ES SABOROSO

APRENDE A COMER SALUDABLE EN: la.gubimex

ESCUCHA A TU CUERPO: VEN A PREVENIMSS Y GANA VIDA

DATE TIEMPO, CHÉCATE EN **PREVENIMSS**

Chécate en la App IMSS Digital o en chkt.imss.gob.mx

GOBIERNO DE MÉXICO | IMSS

Si mi abue tiene, mi mamá tiene y Juan tiene, **¿YO TENDRÉ?**

PORQUE TODOS TENEMOS UN FAMILIAR CON **DIABETES**

¡CUÍDATE!

DATE TIEMPO, CHÉCATE EN **PREVENIMSS**

Chécate en la App IMSS o en chkt.imss.gob.mx

GOBIERNO DE MÉXICO | IMSS

¿HACE CUÁNTO NO TE CHECAS? **¡ESTÁS A TIEMPO! VEN A PREVENIMSS**

¡CHKTI en línea!

MÁS VALE UN CHEQUEO A TIEMPO

DATE TIEMPO, CHÉCATE EN **PREVENIMSS**

Chécate en la App IMSS Digital o en chkt.imss.gob.mx

GOBIERNO DE MÉXICO | IMSS

LA DIABETES CUANDO INICIA NO SE SIENTE

Dicen que tengo el azúcar alta, pero yo me siento bien.

70-100 mg/dl

CUIDA QUE TU GLUCOSA ESTÉ ENTRE 70 Y 100

DATE TIEMPO, CHÉCATE EN **PREVENIMSS**

Chécate en la App IMSS Digital o en chkt.imss.gob.mx

GOBIERNO DE MÉXICO | IMSS

Figura 26. Gráficos, Campaña PREVENIMSS 2022 en medios impresos

- ▲ Para la Campaña PREVENIMSS se contó con 6 versiones de gráficos utilizados para prensa, portales de internet y publicidad exterior.

Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente archivos de la CTD del IMSS.

una variedad de tamaños y resoluciones de pantalla. Por ejemplo, para el personal del área resultaba un reto convertir un gráfico de tamaño media carta a un *banner* de 300x200 píxeles, y entender que éste no es un ajuste directo. No se trata simplemente de reducir el tamaño, sino de comprender y aplicar principios de jerarquía visual para determinar qué elementos conservar y cuáles eliminar o modificar. El desafío radica en garantizar que, a pesar de las limitaciones de espacio, el mensaje principal del gráfico siga siendo claro y legible (*Véase Figura 27*).



Figura 27. Capturas de pantalla, gráficos para web de Campaña PREVENIMSS 2022

- ▲ Ejemplo de una de las versiones de gráficos entregados por la Productora para la campaña PREVENIMSS 2022, que fueron adaptados a sus versiones para Web.

Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente archivos de la CTD del IMSS.

Además de la adaptación y revisión, la organización de los materiales es esencial, una vez que los gráficos están listos, deben ser clasificados y distribuidos adecuadamente a los diferentes medios en los que se difundirán. Esto implica, además de asegurarse de que cada medio reciba el material correcto, también debe verificar que se respeten los tiempos y formatos establecidos para que cada uno pueda cumplir con la pauta solicitada.

Como se mencionó en los primeros capítulos, el titular del área ha de tener habilidades sólidas de producción, edición de video y diseño. Estas competencias no son meramente ornamentales; son esenciales para coordinar una operación de la magnitud y complejidad que implica la fase de creatividad y producción de una campaña.

Coordinar un proyecto de esta envergadura no es simplemente una cuestión de administrar recursos y tiempos. Requiere un entendimiento profundo de cada etapa, de cada detalle, y de cada decisión técnica y creativa que se toma. Es aquí donde la formación y experiencia se convierten en activos invaluableles. Poder visualizar cómo un diseño se traducirá en un medio específico, entender sus limitaciones y posibilidades, o dar instrucciones para anticipar cómo un mensaje se comunicará en diferentes formatos, son habilidades que no se adquieren de la noche a la mañana.

Cada paso en este proceso está cargado de significado y consecuencias, y no hay margen para el error. A diferencia de las etapas previas, donde las decisiones y acciones pueden tener un carácter más abstracto, aquí cada error se traduce directamente en pérdidas económicas tangibles.

Cada desliz, cada omisión o cada detalle pasado por alto no es simplemente un error en el papel o en una pantalla. Es un error que se proyectará en espacios publicitarios que representan inversiones de miles de pesos. Imaginar una inserción en un periódico con un error tipográfico o un spot de televisión en horario estelar con un fallo en el audio no son simplemente errores; son inversiones mal aprovechadas, oportunidades perdidas y, en última instancia, recursos desperdiciados.

Más allá de esto, estos errores pueden tener un impacto significativo en la imagen de la institución, socavando la confianza y la percepción de profesionalismo que el público tiene hacia ella. Un error en un material en la campaña no solo refleja una falla puntual, sino que puede ser interpretado como un reflejo de la calidad general de la organización, afectando su imagen a largo plazo.

En este escenario, la meticulosidad, la revisión constante y la colaboración estrecha entre todos los involucrados se vuelven cruciales, porque en esta etapa, más que en ninguna otra, el costo de un error va más allá de la corrección y se traduce en pérdidas económicas reales y palpables.

En un contexto tan desafiante como el que enfrenta la CTD, supervisar no es simplemente dar el visto bueno o hacer correcciones superficiales, es entender a fondo cada proceso, cada paso, cada decisión y cada resultado. Este entendimiento solo es posible cuando se tiene un dominio real sobre las materias en cuestión. Es este conocimiento profundo y estas habilidades adquiridas lo que permite navegar con éxito en el complejo mundo de la producción y difusión de campañas.

5.5 FASE DE DIFUSIÓN

Ésta es, sin duda, la fase más visible, se compone de la selección de espacios comerciales adecuados, la elaboración de pautas publicitarias, la emisión de órdenes de servicio y la distribución de materiales de campaña. Esta etapa también considera la comprobación de los servicios prestados, el pago correspondiente a los proveedores y, finalmente, la evaluación de la campaña.

Como se ha descrito hasta este punto, la CTD es un hervidero de actividad, un espacio donde múltiples tareas y responsabilidades se entrelazan y avanzan simultáneamente. Cada etapa previa, aunque distinta en naturaleza y enfoque, converge hacia un objetivo común: la difusión efectiva de las campañas.

La etapa de Estrategia, meticulosa y normativa dio como resultado la tan deseada autorización de campaña, el punto de partida, la luz verde que permitió avanzar a la etapa de Adquisiciones, la cual, a su vez, con su complejidad y sus desafíos, culmina con la formalización de Contratos para la difusión. La etapa de Creatividad, por su parte, da a luz mensajes y materiales clave para la difusión.

Ahora, con todos estos ingredientes en mano, finalmente llega el momento culminante: la difusión. Es aquí donde todo cobra sentido, donde los esfuerzos de la CTD se materializan. Es el instante en que la estrategia, los contratos y la creatividad convergen para que el mensaje del IMSS llegue a su audiencia, cumpliendo así con el propósito central de toda esta maquinaria.

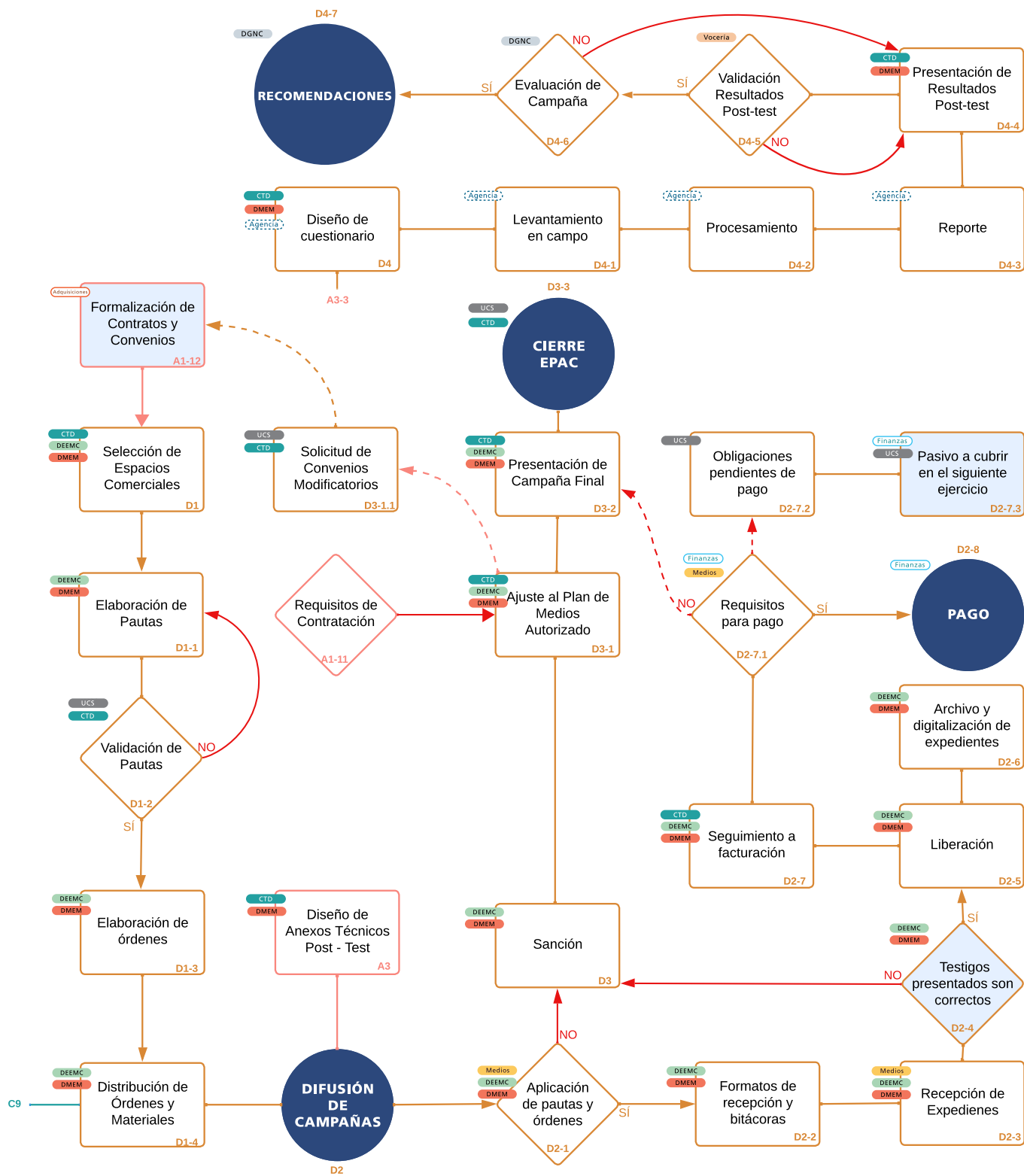


Figura 28. Diagrama de Flujo, Fase de Difusión

▲ Fuente: El autor, 2023.

5.5.1 LA PAUTA

Con empresas ya adjudicadas y en proceso de formalización de sus contratos, se inicia la selección de espacios comerciales y la definición de las primeras pautas para la campaña. Esta labor recae en las áreas operativas de la DEEMC y la DDPE, quienes, basándose en el público objetivo y el presupuesto de la campaña, realizan una propuesta de dónde y cuándo se difundirán los mensajes.

Históricamente, la planificación de estas pautas se llevaba a cabo mediante hojas de cálculo (Excel), elaboradas por el personal de cada área. Estas hojas, basadas en las tarifas que los medios presentaron durante el CAAS, se conocían coloquialmente como el “*Flow*”, un término en inglés adoptado para representar el “flujo” de la pauta programada para la campaña. Estos documentos, aunque básicos, contienen información esencial para evaluar la pauta: el nombre comercial (ya sea un canal de TV, periódico, estación de radio y portal, entre otros), el producto o espacio a utilizar, la tarifa correspondiente y un calendario que detalla la programación de la difusión de la campaña (Véase [Figura 29](#)).

Debido a su simplicidad y funcionalidad, el *Flow* en esta época presentaba grandes limitaciones, la más notable es que no ofrece una visión global e integrada de toda la pauta seleccionada, pues en el caso de radio y televisión presentan dicha propuesta en hojas diferentes divididas por contrato o razón social, lo que dificulta una gestión eficiente y una comprensión completa de la estrategia de difusión, e impedía identificar si hay una distribución homogénea en días, emisoras y horarios.

Tradicionalmente la pauta publicitaria se establecía principalmente a partir de la experiencia del personal operativo de cada área, y en el mejor de los casos, a partir de la información del perfil de audiencia proporcionada por los medios, incluida en las Tarifas de Hacienda. En lugar de un análisis objetivo y basado en datos, en el mejor de los casos se solía confiar en el conocimiento acumulado y la intuición del personal para interpretar métricas como el rating o el alcance de un medio.

Una vez propuestas, estas pautas no se implementan de inmediato, pues deben pasar por un proceso de validación, en el que intervienen tanto el titular de la CTD como de la UCS, quienes revisan las propuestas y solicitan cambios y ajustes.

La CTD, al evaluar las pautas, considera diversos factores, uno de ellos la programación del presupuesto previamente enviado a las áreas financieras para garantizar la disponibilidad de recursos; por otro lado, estas decisiones se toman con base en el progreso en la producción de las demás campañas programadas. Es esencial asegurar que los espacios publicitarios se distribuyan de manera uniforme durante la duración de la campaña. Esto es especialmente crucial cuando

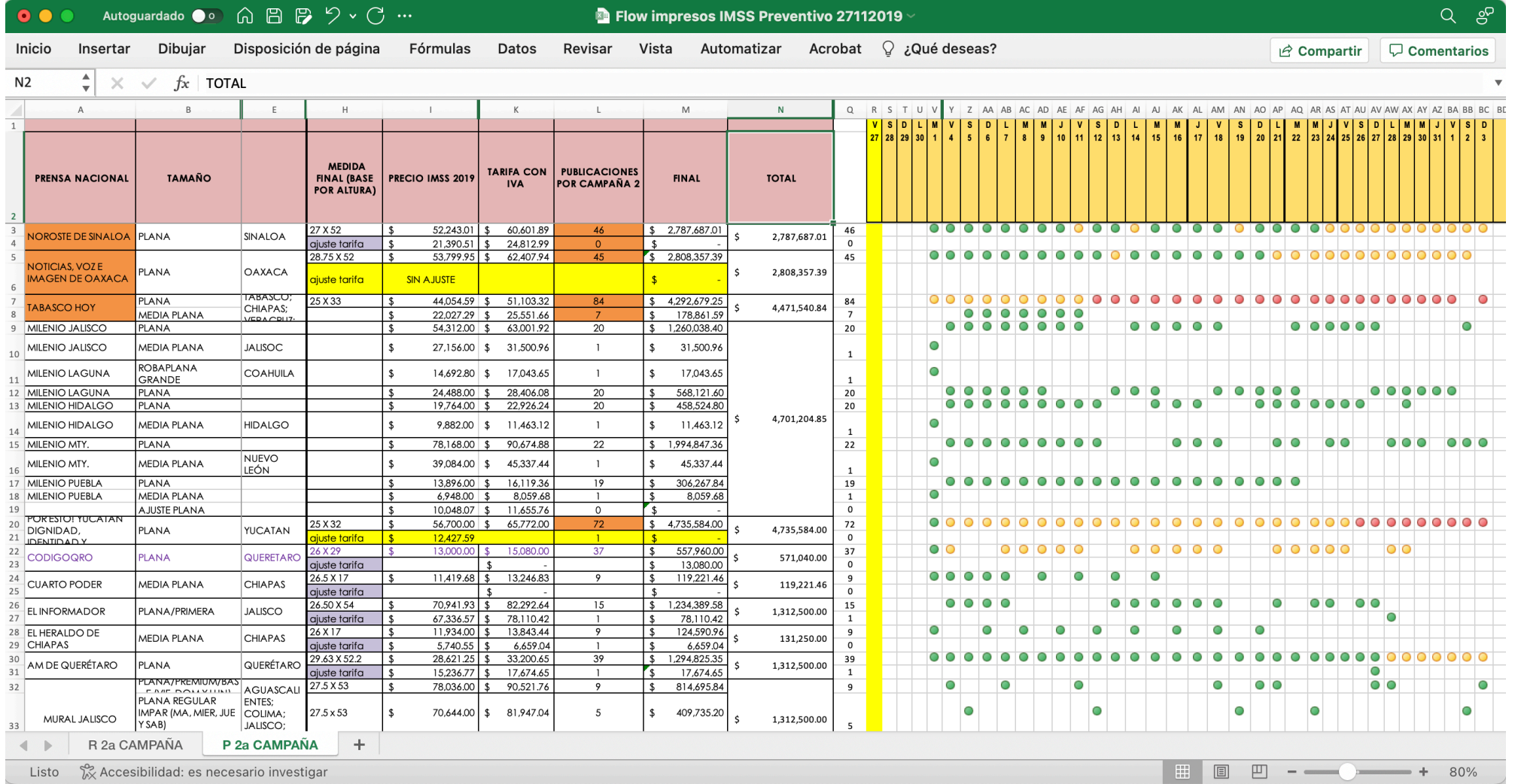


Figura 29. Captura de pantalla, Flow de Prensa en 2019

▲ Hoja de cálculo de captura manual con base en información de las Tarifas de Hacienda, nótese la complejidad para evaluar la distribución de la pauta. Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente archivos de la CTD del IMSS. Para detalles sobre el manejo y uso de estos datos, véase la [Nota Metodológica](#).

el presupuesto es limitado y no permite una presencia constante en los medios durante toda la vigencia de la campaña (*Véase Figura 30*).

Una vez que la pauta recibe luz verde, el siguiente paso es la elaboración de las órdenes de transmisión, inserción o servicio por parte de los responsables de cada área. Estas órdenes son el documento oficial mediante el cual se transmiten instrucciones específicas a cada medio sobre cómo y cuándo difundir cada campaña. Los Lineamientos establecen ciertos requisitos que estas órdenes deben cumplir; es imperativo que estas órdenes detallen la campaña, vigencia, tarifa acordada, la población objetivo, la cobertura, las pautas de difusión en medios electrónicos y, en el caso de medios impresos, la circulación certificada (*Véase Anexo 2, con el formato mejorado durante la gestión*).

La elaboración de estas órdenes no está exenta de desafíos. La principal dificultad radica en el alto potencial de errores en la información utilizada para su elaboración; pues para generar cada una, se consulta en el momento la información de los espacios y tarifas que forman parte del contrato. Esta situación se agrava debido a que tradicionalmente, la confección de estas órdenes se realizaba de manera manual o “artesanal”, lo cual incrementa el margen de error y consume un tiempo significativamente mayor.

La gestión de las órdenes de transmisión, inserción o servicio carecía de una directriz unificada. A pesar de existir un formato específico, cada área se encargaba de administrar las órdenes correspondientes a su medio, ya fuera Televisión, Radio, Prensa, Digital o Complementarios. Estas órdenes se registraban individualmente en un libro de Excel, donde cada hoja representaba una orden, misma que se replicaba cada vez que se emitía una nueva orden a lo largo del año.

Este sistema, aunque funcional, presentaba varios inconvenientes; si un error se introducía en una orden, como un costo incorrecto, un nombre de espacio erróneo o un error en el rango de una suma dentro del formato, ese error se perpetuaba en las órdenes subsecuentes hasta que se detectaba. En el mejor de los casos, estos errores salían a la luz durante el proceso de pago que ejecutan las áreas de Finanzas, pues si la información de la orden no coincide exactamente con la del contrato, las áreas financieras no darían trámite al pago.

No era raro que se programaran espacios comerciales que no estaban incluidos en el contrato o que, por diversas razones, sufrieran cambios en su programación, horario o formato en el caso de periódicos. Estas discrepancias generan complicaciones administrativas, además de resultar en sanciones para los medios y para los Titulares de cada División al ser estos los administradores de los contratos, pues no detectar dichos errores a tiempo implicaba que estos sí fueran identificados por entidades fiscalizadoras durante una auditoría.

Autoguardado PAUTA IMSS PREVENTIVO 2019 V2.0 FASE 2

Inicio Insertar Dibujar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Automatizar Acrobat ¿Qué deseas? Compartir Comentarios

NR16 X ✓ fx =H16*NQ16

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

MÉXICO, S.A.
PAUTA DE LA ORDEN No.

CAMPAÑA: IMSS PREVENTIVO
PERIODO: DEL 1 DE OCTUBRE AL 3 DE NOVIEMBRE
VERSIONES: VARIAS **INTERCALAR VERSIONES**

ESTADO	PLAZA	SIGLAS	BANDA	FREC	PROGRAMA	HORARIO	TARIFA 30*	OCTUBRE																												NOVIEMBRE			No. días	No. SPOTS	IMPORTE	IVA	TOTAL										
								SEMANA 40					SEMANA 41					SEMANA 42					SEMANA 43					SEMANA 44																									
								M	W	J	V	S	D	L	M	W	J	V	S	D	L	M	W	J	V	S	D	L	M	W	J	V	S	D	L	M	W	J						V	S	D	L	M	W	J	V	S	D
NACIONAL	NACIONAL	XHMVS	FM	102.5	Noticiero 1a Emisión NACIONAL	06:00 A 10:00	\$15,406.89	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			24	24	369,765.36	59,162.46	428,927.82
MEX	CDMX	XHMVS	FM	102.5	Noticiero 2a Emisión	13:00 A 15:00	\$7,466.33	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			24	24	179,191.92	28,670.71	207,862.63							
MEX	CDMX	XHEXA	FM	104.9	JESSI CERVANTES	06:00 A 10:00	\$2,096.62	2	2	2	2			2	2	2	2	2			2	2	2	2	2			2	2	2	2	2			2	2	2	2	2			24	48	100,637.76	16,102.04	116,739.80							
MEX	CDMX	XHMVS	FM	102.5	DISPARA MARGOT	10:00 - 12:00	\$7,466.33	1	1	1	1			1	1	1	1	1			2	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1			24	28	209,057.24	33,449.16	242,506.40							
AGS	AGUASCALIENTES	XHCAA	FM	100.9	GENERAL	8:00 A 20:00	\$147.63	4	4	3	4			3	4	3	4	3			4	3	4	3	4			3	4	3	4	3			4	3	4	3	4			24	85	12,548.55	2,007.77	14,556.32							
CAMP	CAMPECHE	XHMI	FM	100.3	GENERAL	8:00 A 20:00	\$297.45	4	4	4	3			2	3	3	3	3			3	3	3	3	3			3	3	3	3	2			24	73	21,713.85	3,474.22	25,188.07														
CHIS	TAPACHULA	XHTAC	FM	91.5	GENERAL	8:00 A 20:00	\$149.78	4	4	3	4			3	4	3	4	3			4	3	4	3	4			3	4	3	4	3			4	3	4	3	4			24	85	12,731.30	2,037.01	14,768.31							
CHIS	TUXTLA GUTIERREZ	XHCQC	FM	98.5	GENERAL	8:00 A 20:00	\$388.58	4	4	4	3			4	3	5	5	5			6	5	5	5	5			6	5	5	5	5			6	5	5	5	5			24	115	44,886.70	7,149.87	51,836.57							
COL	COLIMA	XHJUJ	FM	92.5	GENERAL	8:00 A 20:00	\$247.18	4	4	3	4			3	3	3	3	3			2	3	3	3	3			3	3	3	3	2			24	72	17,796.96	2,847.51	20,644.47														
JAL	GUADALAJARA	XHROJ	FM	95.5	GENERAL	8:00 A 20:00	\$342.32	4	3	4	4			2	2	2	2	2			2	2	2	2	2			2	2	2	2	2			24	55	18,827.60	3,012.42	21,840.02														
NL	MONTERREY	XHSRO	FM	92.5	GENERAL	8:00 A 20:00	\$601.31	4	4	3	4			2	2	2	2	2			2	2	2	2	2			2	2	2	2	2			24	55	33,072.05	5,291.53	38,363.58														
OAX	OAXACA	XHNR	FM	98.5	GENERAL	8:00 A 20:00	\$372.87	4	4	4	3			3	3	3	3	3			3	3	3	3	3			2	3	3	3	3			3	3	3	3	2			24	73	27,219.51	4,355.12	31,574.63							
TAB	VILLAHERMOSA	XHLI	FM	98.3	GENERAL	8:00 A 20:00	\$266.04	3	4	3	4			3	3	5	5	5			6	5	5	5	5			6	5	5	5	5			6	5	5	5	6			24	114	30,328.56	4,852.57	35,181.13							
VER	TLAPACOYAN	XHHTY	FM	107.1	GENERAL	8:00 A 20:00	\$127.78	3	3	3	3																								4	12	1,533.36	245.34	1,778.70														
YUC	MERIDA	XHMRA	FM	99.3	GENERAL	8:00 A 20:00	\$151.81	3	3	3	3																								4	12	1,821.72	291.48	2,113.20														
VER	CORDOBA	XHPT	FM	91.3	GENERAL	8:00 A 20:00	\$200.05							5	5	5					6	6	6	5	6			5	6	6	6	5			6	5	6	5	6			18	100	20,005.00	3,200.80	23,205.80							
VER	COATZACUALCOS	XHTD	FM	101.7	GENERAL	8:00 A 20:00	\$157.61							5	5	5					5	6	6	6	5			6	5	6	5	6			5	6	6	6	5			18	99	15,603.39	2,496.54	18,099.93							
VER	COATZACUALCOS	XHTD	FM	101.7	GENERAL(*)	8:00 A 20:00	\$155.73																												1	1	155.73	24.92	180.65														
(*) TARIFA DE AJUSTE								47	47	43	45	-	-	31	34	45	47	45	-	-	50	47	49	46	48	-	-	47	48	47	48	46	-	-	50	46	49	46	48	-	-	381	1,099	1,295,888.48	207,342.16	1,503,230.64							
Es responsabilidad del proveedor atender lo dispuesto por el artículo 41, Base III, Apartado C, párrafo segundo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) en lo que se refiere a la suspensión de la difusión de las campañas de comunicación social durante el tiempo que comprendan las campañas electorales federales y locales y hasta la conclusión de la respectiva jornada comicial.																																																					
ENTREGAR EL 100% DE BITÁCORAS DE TRANSMISIÓN Y EL 25 % DE TESTIGOS EN CD																																																					
OBSERVACIONES:																																																					
ENTREGAR BITÁCORAS Y TESTIGOS A MÁS TARDAR EL								8 DE NOVIEMBRE																																													

IMER MVS NRM ABC R.CAPITAL RADIO CENTRO FORMULA RADIO RESULTADOS RADIORAMA RASA SOMER RADIO INDEPENDIENTE RAMSA CORPORADIO FIRMERSA +

Listo Accesibilidad: es necesario investigar 120%

Figura 30. Captura de pantalla, pauta de Radio en 2019

▲ Hoja de cálculo con la pauta de radio propuesta, nótese que se presenta de manera aislada por cada razón social.

Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente archivos de la CTD del IMSS. Para detalles sobre el manejo y uso de estos datos, véase la **Nota Metodológica**.

El proceso de gestión de órdenes es especialmente desafiante desde una perspectiva técnica; en 2022, solo el área de Prensa podía llegar a generar alrededor de 170 órdenes en un solo año. Imaginar un archivo de *Excel* con 170 hojas, con un tamaño que supera los 20 MB, resulta no solo poco práctico y complicado de manejar, lo más grave es la posibilidad de que en algún punto pudiera dañarse o extraviarse con las consecuencias que esto implica.

Por otro lado, este método tan artesanal dificulta demasiado la supervisión y el seguimiento del personal y del gasto programado en las campañas. Determinar el avance en el ejercicio de un medio, un contrato o un grupo de medios era una tarea ardua. Para obtener una imagen clara del gasto, era necesario que las áreas operativas procesaran la información y calcularan manualmente el avance cada vez que se requería. Esta metodología, lejos de ser eficiente, evidenciaba la necesidad de una revisión y optimización, algo que se abordará a profundidad en el siguiente capítulo.

5.5.2 DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES

Una vez que la pauta ha sido validada y las órdenes elaboradas, se procede a la distribución de éstas, acompañadas de los materiales autorizados. En general, la distribución de materiales para Radio, Televisión y medios Complementarios suele ser un proceso menos laborioso por el volumen de proveedores y órdenes que manejan, y porque los formatos utilizados para éstos tienden a ser estándar: se manejan 2 formatos para Radio, 4 para Televisión y 21 para medios Complementarios (publicidad exterior o BTL). El proceso es sencillo: se envía vía correo electrónico la orden correspondiente a cada medio junto con un enlace donde pueden acceder, seleccionar y descargar el material que le corresponde. Adicionalmente, estas áreas cuentan con una hoja extra que detalla la pauta, especificando los programas, fechas y horarios por utilizar.

Por otro lado, las áreas de Prensa y Digitales presentan desafíos adicionales, el volumen de pautas, materiales y órdenes que gestionan es considerablemente mayor, siendo el área de Prensa la que enfrenta la mayor carga. A esto se suma que, a diferencia de otros medios, estas áreas no disponen de un formato de pauta estandarizado que facilite la calendarización y distribución de los materiales. Esta situación resalta la necesidad de implementar herramientas o métodos que optimicen y simplifiquen el proceso para estas áreas en particular.

Una vez que Prensa finaliza la elaboración de sus órdenes, proceso que podía extenderse por días debido a su metodología de trabajo, y tenía en su poder los primeros materiales destinados a los periódicos seleccionados para iniciar la

difusión, surgía un nuevo desafío: la distribución. Esta etapa se volvía tediosa y lenta, ya que se llevaba a cabo de forma manual. Uno a uno era enviado un correo electrónico que contenía los materiales adjuntos, la orden de inserción y un mensaje con las instrucciones específicas sobre cómo iniciar la difusión y qué diseño debía ser utilizado. Este método presentaba una limitación evidente: el formato de la orden no especificaba qué versión de gráficos se debía emplear, lo que dejaba margen para confusiones y errores.

Adicionalmente, no era raro que surgieran cambios en el presupuesto programado a lo largo de la difusión de la campaña y en la pauta. Estas modificaciones generaban un efecto dominó en el proceso, especialmente en áreas como la de Prensa. Estos cambios, sumados a la metodología de trabajo, incrementaban la probabilidad de errores. Los inicios de las campañas eran, por naturaleza, periodos de alta tensión y complejidad, y esta situación solo añadía más presión al equipo encargado.

5.5.3 SEGUIMIENTO

Aunque podría parecer que, una vez entregadas las órdenes y los materiales a los medios, el proceso se simplifica, la realidad es diferente. Tradicionalmente, tras la entrega, el siguiente paso para el personal operativo de la CTD era simplemente esperar a recibir de los medios los testigos de difusión. Pero esta aparente sencillez se debía en gran parte a que el área no había sido sometida a auditorías en mucho tiempo, lo que explicaba esta laxa supervisión.

Al asumir la titularidad de la Coordinación, se introdujeron cambios significativos en el seguimiento de las pautas; con esta gestión se comenzó a verificar que los medios iniciaran las transmisiones en las fechas y horarios acordados, asegurarse que los gráficos utilizados coincidieran con lo solicitado y que se publicaran en las secciones previamente seleccionadas. Además, se puso especial atención en que los gráficos no sufrieran alteraciones y que los *banners* en medios digitales redirigieran a los enlaces proporcionados. Estas medidas de control y supervisión se implementaron a raíz de observaciones y recomendaciones hechas inicialmente por los titulares de la CTD y la UCS. Con el tiempo, estas acciones se convirtieron en prácticas habituales del área, garantizando una gestión más rigurosa y eficiente de las campañas.

La auditoría realizada en 2020 reveló la necesidad de implementar cambios drásticos en la gestión documental del área, uno de los principales hallazgos fue la omisión en la correcta recepción y sellado de documentos. Aunque parezca un detalle menor, el sellado adecuado de los expedientes es crucial para validar la entrega oportuna de la comprobación del servicio por parte de los medios. Las áreas, en su práctica habitual, solían sellar únicamente el acuse que

los medios se llevaban como prueba de la entrega, dejando sin sello el expediente que quedaba en resguardo de la CTD. Esta omisión representaba un riesgo, ya que no había evidencia concreta de que los medios hubieran presentado a tiempo sus testigos, lo que podría derivar en sanciones económicas, según lo estipulado en los contratos.

Para abordar este problema, se introdujo el Formato de Recepción de Documentos, una herramienta que garantizó un registro preciso y oportuno de los documentos recibidos, además de promover una mayor disciplina y orden para los medios en el proceso. Los proveedores, que anteriormente tenían la costumbre de presentar expedientes incompletos o con errores, ahora se veían obligados a revisar, y asegurarse de que su documentación estuviera completa y correcta antes de entregarla ante la posibilidad de ser sancionados. Esta medida, aparte de evitar posibles sanciones económicas y problemas para el área, también elevó los estándares del trabajo de las áreas internas.

5.5.4 REVISIÓN

Las campañas, en su mayoría, operan bajo órdenes con una vigencia mensual, al acercarse el final de este periodo, se preparan y entregan nuevas órdenes para garantizar la continuidad de la difusión. Una vez concluida la vigencia de la orden, los medios tienen un plazo de 5 días hábiles para presentar a la CTD los testigos de la difusión realizada.

La etapa de revisión de estos testigos es crucial, no es simplemente un trámite administrativo, sino un proceso que determina la validez de la difusión realizada por los medios. Esta revisión es esencial, ya que certifica el cumplimiento del medio y garantiza que los recursos públicos se han utilizado adecuadamente. Además, tiene un impacto directo en la economía de los medios, ya que es el paso previo para que puedan recibir el pago por sus servicios, culminando un proceso que comenzó con el inicio del año fiscal. Es una etapa donde la precisión y la atención al detalle son fundamentales, pues cualquier error o inconsistencia puede retrasar, o incluso impedir, el pago a los medios después de meses de espera y trabajo.

La etapa de revisión de testigos es una fase crítica en el proceso de difusión, y, aunque todas las áreas requieren un escrutinio detallado, algunas se destacan por la magnitud de su responsabilidad. Prensa y Radio, por ejemplo, sobresalen debido al alto volumen de espacios contratados. Por otro lado, Televisión, aunque no maneja un número tan elevado de empresas y espacios, sí representa una inversión significativa debido al alto costo de los espacios contratados.

Como se mencionó anteriormente, la DEEMC es responsable de administrar más del 85% del presupuesto destinado a la difusión. Esta División, además de manejar una gran parte de presupuesto de la Coordinación, también supervisa las áreas con la mayor carga de trabajo debido a la cantidad de espacios contratados (Véase Figura 31).

La revisión de testigos en el área de Prensa es especialmente laboriosa pues tan solo en 2022 el área realizó **5,702 inserciones** por un valor cercano a los **276 millones de pesos**. Los medios deben presentar tanto la página donde se realizó la inserción publicitaria como la portada del periódico o revista correspondiente a ese día. Este proceso implica revisar meticulosamente una gran cantidad de publicaciones impresas para asegurarse de que el anuncio se haya publicado correctamente, en la fecha y sección solicitada y sin alteraciones en el diseño.

No es raro encontrar errores durante esta revisión; a veces, los medios suelen publicar las inserciones en secciones diferentes a las solicitadas, lo que tiene afectaciones en el costo del espacio contratado. En casos más graves, se detectaron publicaciones en secciones que ni siquiera están incluidas en el contrato. Estos errores aparte de impedir el pago al medio, también pueden resultar en sanciones, lo que destaca la importancia de esta etapa en el proceso de difusión.

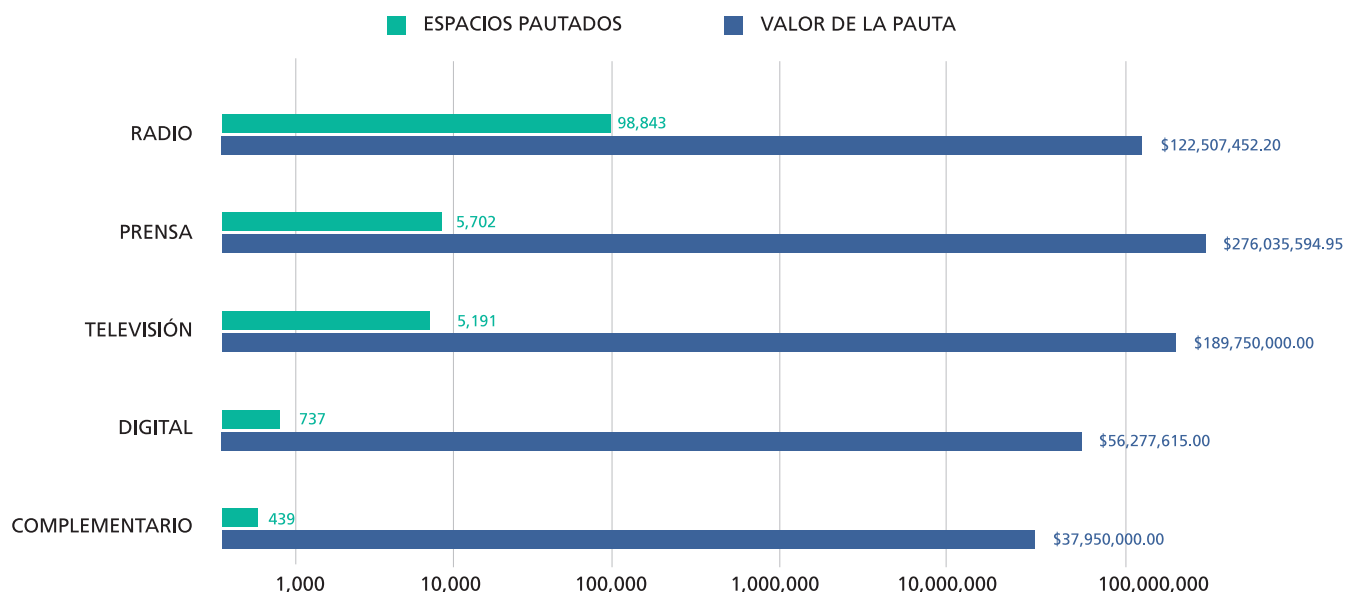


Figura 31. Gráfica, espacios pautados vs valor de la pauta por área

▲ Comparativa de las áreas de la CTD en 2022 en términos de espacios pautados y el valor de la pauta, se observa una concentración significativa en Radio (espacios pautados) y Prensa (valor de la pauta).

Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente datos de la CTD.

La revisión de testigos en las áreas de Televisión y Radio tiene sus propios desafíos. En el caso de Televisión, el proceso implica verificar archivos digitales de video que muestran el bloque comercial donde se transmitió el *spot* del IMSS. Es esencial que el *spot* aparezca en su totalidad y que su contenido sea claro y legible. Aunque el volumen de *spots* en Televisión puede parecer manejable, con alrededor de 500 *spots* mensuales, el costo asociado es considerable, rondando los **20 millones de pesos al mes**.

Por otro lado, Radio presenta un escenario completamente diferente, pues a pesar de que el presupuesto asignado para la pauta es similar a Televisión, alrededor de 23 millones de pesos mensuales, el volumen de *spots* es abrumador, superando los **20 mil spots al mes**. Dada la magnitud, es prácticamente imposible revisar cada uno de estos testigos. Originalmente, los medios de radio solo estaban obligados a presentar testigos del 25% de la pauta solicitada, lo que se traduce en unos 5 mil *spots* por revisar. Aunque esta cifra puede parecer más manejable, la tarea se complica cuando hay múltiples campañas en difusión simultáneamente o durante periodos críticos como el cierre fiscal. En este último escenario, la difusión suele finalizar a principios de diciembre, y la revisión de testigos se convierte en una carrera contra el tiempo, ya que los medios tienen un plazo estricto para facturar y presentar la documentación necesaria para el proceso de pago antes del cierre fiscal; de lo contrario este compromiso se convertirá en pasivo y será pagado hasta el mes de mayo del siguiente año.

La revisión de los servicios de radio y televisión involucra tanto la revisión de los testigos de difusión como las bitácoras. Estas bitácoras son reportes generados por los sistemas de transmisión de las emisoras, detallando con precisión el día, minuto y segundo en que se transmitió cada *spot*. Esta tarea, aunque esencial, es también tediosa, ya que implica cotejar manualmente, papel con papel, la pauta elaborada por el área con las bitácoras enviadas por las emisoras. Para complicar aún más el proceso, cada medio presenta la información a su manera, sin seguir un estándar unificado que facilite su revisión (*Véanse Figuras 32 y 41*).

El cierre fiscal de 2020 fue especialmente desafiante, las complicaciones en el proceso de adjudicación extendieron la difusión hasta la primera quincena de diciembre. Ante la magnitud de la tarea y el tiempo limitado, fue necesario solicitar el apoyo de otras áreas de la UCS para la revisión de testigos. Incluso el titular de la CTD se involucró en el proceso a fin de cumplir con los plazos de comprobación y minimizar el riesgo de errores, subejercicio y posibles pasivos. A pesar de los desafíos, esta experiencia resultó ser una oportunidad valiosa; gracias a ella, se identificaron áreas de mejora y se implementaron cambios para hacer el proceso más eficiente, aspectos que se abordarán en el siguiente capítulo.

1



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

PAUTA DE TRANSMISIÓN

RADIO
2020

RAZÓN SOCIAL: (a)

CAMPAÑA: (b) Consejos PREVENIMSS

Vigencia 24 de agosto al 30 de noviembre

VERSION: (c) Varias

PERIODO: 16 al 30 de Noviembre

DURACIÓN 20* SEGUNDOS

ORDEN No. RD 134

FECHA: 13-nov-20

No.	Estado	Plaza (d)	SIGLAS	BANDA	FREC	PROGRAMA	HORARIO	Tarifa	No. SPOTS	IMPORTE	IVA	TOTAL	lun	m	...
1	BC	ENSENADA	XHEBC	FM	97.9	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 109.00	330	\$ 35,970.00	\$ 5,755.20	\$ 41,725.20	22	22	22
2	CHIH	CHIHUAHUA	XHDI	FM	88.5	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 240.00	330	\$ 79,200.00	\$ 12,672.00	\$ 91,872.00	22	22	22
3	CHIH	CD JUAREZ	XHEPR	FM	99.1	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 412.00	330	\$ 135,960.00	\$ 21,753.60	\$ 157,713.60	22	22	22
4	COL	MANZANILLO	XHMAC	FM	95.3	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 114.00	330	\$ 37,620.00	\$ 6,019.20	\$ 43,639.20	22	22	22
5	CHIS	TAPACHULA	XHKQ	FM	93.1	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 161.02	330	\$ 53,136.60	\$ 8,501.86	\$ 61,638.46	22	22	22
6	CHIS	TAPACHULA	XHTAP	FM	98.7	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 161.02	330	\$ 53,136.60	\$ 8,501.86	\$ 61,638.46	22	22	22
7	COAH	PIEDRAS NEGRAS	XHCPN	FM	101.7	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 120.00	330	\$ 39,600.00	\$ 6,336.00	\$ 45,936.00	22	22	22
8	CHIS	TUXTLA GUTIERREZ	XHLM	FM	105.9	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 140.02	330	\$ 46,206.60	\$ 7,393.06	\$ 53,599.66	22	22	22
9	DGO	DURANGO	XHDRD	FM	104.5	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 151.34	330	\$ 49,942.20	\$ 7,990.75	\$ 57,932.95	22	22	22
10	GTO	CELAYA	XHAF	FM	99.5	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 92.17	330	\$ 30,416.10	\$ 4,866.58	\$ 35,282.68	22	22	22
11	GRO	ACAPULCO	XHKOK	FM	107.5	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 190.00	330	\$ 62,700.00	\$ 10,032.00	\$ 72,732.00	22	22	22
12	JAL	GUADALAJARA	XHGDL	FM	88.7	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 181.00	330	\$ 59,730.00	\$ 9,556.80	\$ 69,286.80	22	22	22
13	JAL	PUERTO VALLARTA	XHPVJ-XEPVJ	FM/AM	1110/94.3	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 150.00	330	\$ 49,500.00	\$ 7,920.00	\$ 57,420.00	22	22	22
14	MOR	CUERNAVACA	XHTB	FM	93.3	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 170.00	330	\$ 56,100.00	\$ 8,976.00	\$ 65,076.00	22	22	22
15	PUE	IZUCAR DE MATAMOROS	XHFS	FM	91.1	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 110.00	330	\$ 36,300.00	\$ 5,808.00	\$ 42,108.00	22	22	22
16	SIN	MAZATLAN	XHZS	FM	100.3	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 116.00	330	\$ 38,280.00	\$ 6,124.80	\$ 44,404.80	22	22	22
17	SIN	LOS MOCHIS	XHMSL	FM	101.3	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 196.00	330	\$ 64,680.00	\$ 10,348.80	\$ 75,028.80	22	22	22
18	SON	CD OBREGÓN	XHESO	FM	104.9	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 158.00	330	\$ 52,140.00	\$ 8,342.40	\$ 60,482.40	22	22	22
19	SON	NOGALES	XHCG	FM	89.5	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 130.00	330	\$ 42,900.00	\$ 6,864.00	\$ 49,764.00	22	22	22
20	SON	GUAYMAS	XHGY	FM	90.1	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 137.00	330	\$ 45,210.00	\$ 7,233.60	\$ 52,443.60	22	22	22
21	TAB	VILLAHERMOSA	XHREC	FM	104.9	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 87.00	330	\$ 28,710.00	\$ 4,593.60	\$ 33,303.60	22	22	22
22	TAMS	REYNOSA	XHRT	FM	95.3	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 136.00	330	\$ 44,880.00	\$ 7,180.80	\$ 52,060.80	22	22	22
23	TAMS	TAMPICO	XHPP	FM	93.5	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 160.00	330	\$ 52,800.00	\$ 8,448.00	\$ 61,248.00	22	22	22
24	TAMS	NEVO LAREDO	XHMW	FM	102.3	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 198.00	317	\$ 62,766.00	\$ 10,042.56	\$ 72,808.56	22	22	22
25	VER	POZA RICA	XHCOV	FM	105.9	PROGRAMACION GENERAL	06:00 A 22:00	\$ 146.05	328	\$ 47,904.40	\$ 7,664.70	\$ 55,569.10	22	22	22
26															
									8235	\$ 1,305,788.50	\$ 208,926.16	\$ 1,514,714.66	550	550	549



2

Figura 32. Reproducción, pauta y bitácora de transmisión en 2020

▲ 1) Pauta impresa elaborada por la DEEMC, utilizada para la revisión de la difusión en Radio. 2) Bitácora de transmisión presentada por el medio para la revisión de la DEEMC, consta de 376 hojas.
 Nótese la complejidad de la revisión manual, para corroborar en papel y línea por línea la franja horaria y recuento de spots.
Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente archivos de la CTD del IMSS. Para detalles sobre el manejo y uso de estos datos, véase la **Nota Metodológica**.

Una vez finalizada la revisión de los testigos, era común que el personal de algunas áreas elaborara un reporte de revisión firmado, que posteriormente se integraba al expediente. Esta práctica, aunque no uniforme en un inicio, tuvo que ser estandarizada con el tiempo, pues es a partir de este reporte que se determina si la difusión se realizó conforme a lo estipulado. Si todo está en orden, se procede a la elaboración de la Liberación, un documento oficial firmado por el administrador del contrato que permite al medio presentar su factura para iniciar el trámite de pago. Si se detectan incidencias durante la revisión, éstas se cuantifican, se aplican las sanciones correspondientes y se detallan en el mismo oficio. Especialmente durante los cierres fiscales, este proceso puede ser extenso debido al gran volumen de órdenes emitidas que deben ser procesadas para el pago.

Posteriormente, las áreas de ambas divisiones se dedican a la etapa de archivo, los expedientes se organizan meticulosamente, clasificando órdenes, pautas, testigos, formatos de recepción, liberaciones y facturas según la división, medio, contrato y fecha. Sin embargo, tras la auditoría de 2020, se identificó la necesidad de añadir una capa adicional de seguridad al proceso. A partir de ese año, se incorporó la tarea de digitalizar el expediente completo. Esta medida se tomó para minimizar el riesgo de pérdida o extravío de documentos, garantizando así la integridad y accesibilidad de la información en todo momento.

Desde las primeras etapas de contratación, era evidente que los Formatos de Presentación de Campaña no permanecían estáticos tras su autorización, éstos enfrentan múltiples modificaciones a lo largo del proceso. En primer lugar, se veían afectados por los medios propuestos para la difusión que no lograban cumplir con los requisitos para llegar al CAAS. Además, algunos medios se perdían durante el proceso de formalización del contrato. Finalmente, durante la etapa de difusión, algunos otros eran sancionados. Estas incidencias, además de alterar la difusión original de la campaña, tienen un impacto directo en el presupuesto, ya que, a medida que surgían estos incidentes, se liberaba parte del presupuesto inicialmente asignado. Sin embargo, este presupuesto solo puede ser redistribuido entre los medios que sí habían logrado formalizar su participación, dado que no es viable iniciar un nuevo proceso de contratación para incluir a medios que inicialmente habían quedado fuera.

A mediados de noviembre de cada año, se inicia la planeación para redistribuir este presupuesto, a través de Convenios Modificatorios se propone un ajuste de hasta el 20% a los contratos originales. Este proceso, que se lleva a cabo en colaboración con el área de Adquisiciones, tiene como objetivo ejercer el 100% del presupuesto y reforzar la difusión en aquellos medios que, por su alcance y penetración, resultan más efectivos para la difusión de las campañas.

5.5.5 ESTUDIOS

A medida que se aproxima el cierre del ejercicio fiscal, el área se enfrenta a un proceso que demanda su atención: la realización de estudios para medir la pertinencia y efectividad de las campañas, tal como lo estipula el Capítulo 4 de Los Lineamientos. Estos estudios pueden ser de dos tipos: *Pre-test*, que se realizan antes de lanzar la campaña para evaluar comprensión y aceptación entre el público objetivo; y *Post-test*, que se llevan a cabo después de la difusión de la campaña para medir el grado en que se cumplieron los objetivos y metas de comunicación. Es importante señalar que estos estudios deben cumplir con los Criterios Metodológicos, establecidos por la DGNC en 2014.

El desafío radica en que la realización de estos estudios implica que se debe llevar a cabo una Investigación de Mercado y un proceso de adjudicación; dada esta complejidad, el IMSS, al igual que muchas otras dependencias, opta por realizar únicamente estudios *Post-test*. La razón es pragmática pues realizar un *Pre-test*, con el consecuente proceso de contratación a inicios de año, justo antes de la producción de la campaña, complicaría aún más los diferentes procesos que corren en simultáneo en esa etapa. Además, esta opción podría generar retrasos significativos en la producción y difusión de la campaña.

El estudio *Post-test* es una herramienta esencial para medir el impacto comunicacional de las campañas del IMSS, su propósito radica en discernir cómo el público ha interpretado y asimilado los mensajes ya difundidos. Se busca entender el nivel de recordación, comprensión e identificación de los mensajes y, sobre todo, la imagen y percepción que el público tiene del Instituto a raíz de la campaña.

Para llevar a cabo este estudio, se utiliza una metodología cuantitativa a través de entrevistas cara a cara en diversas ciudades, garantizando una visión panorámica y representativa del país. Además, se busca que el tamaño de la muestra sea representativo, con al menos 1,200 entrevistas, las cuales se estructuran a través de un cuestionario que aborda diversos aspectos relacionados con la campaña, desde la recordación de la dependencia hasta el impacto emocional del mensaje.

La CTD juega un papel crucial en este proceso pues no solo se encarga de validar el cuestionario, sino también de seleccionar los materiales que serán evaluados, así como las sedes para el levantamiento y supervisar el proceso de recolección de datos. Todo esto se realiza siguiendo la Metodología de la DGNC; sin embargo, uno de los desafíos más apremiantes es el tiempo, pues Los Lineamientos estipulan que el estudio debe completarse en un plazo no mayor a 4

semanas después de la conclusión de la campaña. Si consideramos que una campaña puede finalizar a principios de diciembre, esto deja un margen extremadamente estrecho para que el proveedor realice las entrevistas, procese los datos y elabore el informe correspondiente. Esta premura se acentúa aún más si se tiene en cuenta que, idealmente, el pago por este servicio debe efectuarse dentro del mismo ejercicio fiscal, evitando así que se genere un pasivo. Es un reto logístico y administrativo que demanda precisión, eficiencia y coordinación.

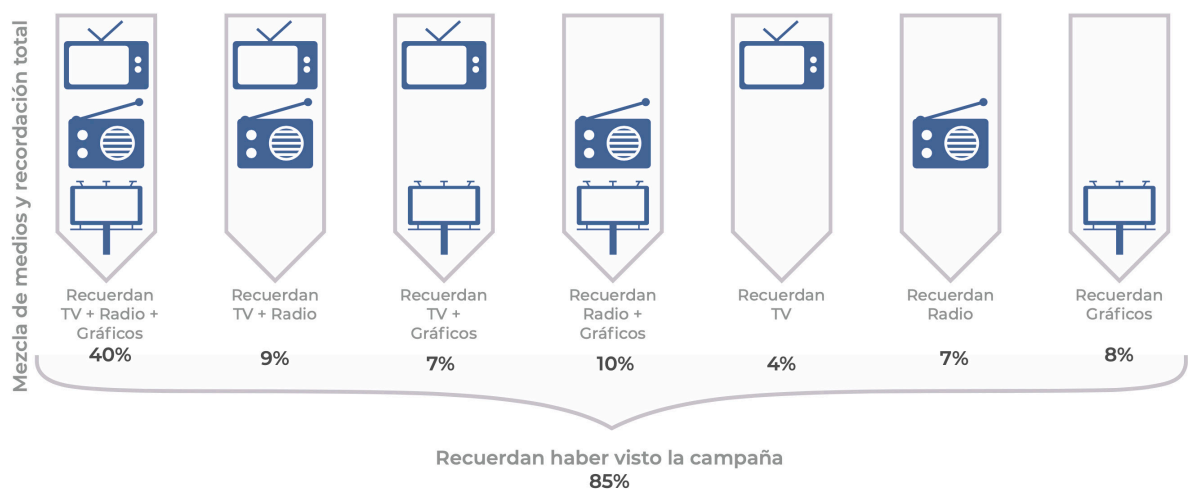


Figura 33. Gráfico, recordación total de la campaña Consejos PREVENIMSS 2021

- ▲ Estudio *Post-test*, Metodología, 1,207 entrevistas cara a cara levantadas del 6 al 12 de diciembre de 2021 en: CDMX, Guadalajara, Monterrey, Morelia, Puebla, Querétaro y Tuxtla Gutiérrez. Población general de 18 a 65 años o más considerando los niveles socioeconómicos AB. C+, c. D+, D y E. Error muestra! (+/-) 2.17% con un nivel de confianza a 95%.

Fuente: Informe de Labores y Programa de Actividades del IMSS 2021-2022, p.352.

5.5.6 EL CIERRE

El cierre fiscal es una etapa extenuante y de mucha tensión en la gestión de la Coordinación. Durante este periodo se intensifica el seguimiento a la facturación, asegurando que todas las órdenes sean procesadas para su pago. Este seguimiento se ha extendido a varias etapas que recaen directamente en los medios de comunicación, convirtiéndose en una tarea recurrente y esencial desde que se asumió la titularidad del área.

El nivel de comunicación entre la CTD y los medios se eleva, involucrando a los directivos de cada medio, el propósito es enfatizar la urgencia y la importancia de que los medios cumplan con sus responsabilidades al pie de la letra. Esto puede ir desde atender las investigaciones de mercado, cumplir con todos los requisitos de contratación y, en esta etapa en particular, estar al tanto de los plazos de cierre fiscal, por lo que se les insta a acelerar sus trámites de facturación una vez que reciban su liberación.

Estas acciones se implementaron a partir de que, durante el primer año de gestión, se identificó un desafío inesperado: no todos los medios consideraban prioritario el presentar sus documentos para iniciar el trámite de pago. Esto resultó sorprendente, ya que se esperaría que los medios quisieran recibir el pago por sus servicios lo más pronto posible, sobre todo considerando que el proceso de pago, que es ajeno a la UCS, puede demorar entre 15 y 20 días. Este plazo se vuelve aún más apretado durante los cierres fiscales, especialmente si se tiene en cuenta que la difusión puede prolongarse hasta la primera quincena de diciembre. A esto se suma el margen de 5 días que tienen los medios para presentar sus testigos, dejando un tiempo extremadamente limitado para la revisión y liberación.

En este escenario, cada segundo es crucial, es imperativo que los pagos se efectúen antes del 31 de diciembre para que se registren dentro del mismo ejercicio fiscal. La gestión eficiente y la comunicación constante son esenciales para garantizar que todos los procesos se completen de manera puntual y sin inconvenientes.

El cierre de año en la CTD es una carrera frenética contra el tiempo, cada segundo resuena con la urgencia de cumplir con cada trámite antes de que el reloj marque el final del año. Y, como si fuera una tradición, siempre hay algún medio que, en el último minuto, enfrenta problemas con los requisitos para el pago, por lo que es esencial asegurarse de que cada medio esté en condiciones de cumplir con las opiniones de cumplimiento positivas en el SAT, IMSS e Infonavit para evitar convertirse en subejercicio y posteriormente en pasivo, situación que afecta tanto el presupuesto del año en curso como el del siguiente.

Sin embargo, la verdadera complicación radica en la estructura misma de la CTD, en un sistema obsoleto, regido por usos y costumbres, donde la información esencial para hacer un seguimiento puntual de la difusión no es accesible ni fluye desde las áreas a los mandos para poder intervenir. En este escenario, algo tan básico como solicitar un informe de avance se convierte en un desafío monumental; en pleno apogeo de la era digital, una solicitud de este tipo implicaba que el personal se viera obligado a detener actividades críticas para bucear en interminables archivos de *Excel* y generar un simple reporte.

Este panorama, donde lo sencillo se torna complejo, es un claro reflejo de la necesidad imperante de modernización. Es un grito silente que demandaba con urgencia la integración de soluciones tecnológicas y herramientas de *software* colaborativo. Pero no todo es sombrío, ya que como se explorará en el siguiente capítulo, fue posible incorporar herramientas tecnológicas para mejorar la gestión de un área tan demandante.

CAPÍTULO 6

SINERGIA Y TECNOLOGÍA

6.1 PRIMEROS PASOS

En el capítulo anterior se presentó con detalle la labor de la Coordinación, poniendo de manifiesto la complejidad y los desafíos de coordinar las acciones para que una campaña del IMSS llegue a los medios de comunicación. A pesar de las adversidades y los retos durante la gestión, la CTD demostró capacidad para adaptarse y evolucionar; y, si bien se identificaron muchas áreas de mejora, son precisamente éstas las que la llevaron a implementar soluciones innovadoras.

En medio del caos inherente a la Coordinación, con sus desafíos y complicaciones constantes, el titular debe mantener todo en movimiento, y esforzarse por exprimir al máximo las habilidades y experiencia adquirida.

Es esencial reconocer que, aunque el área enfrentó importantes problemas y rezagos, no todo fue sombrío; de hecho, como se detalló en el Capítulo 5, se implementaron diversas mejoras en varias tareas. Sin embargo, dado que éstas no tienen un vínculo directo con la tecnología, no serán parte amplia de este capítulo. Algunos de estos cambios incluyen la implementación de un Proceso Creativo previamente inexistente en el área, un seguimiento más puntual a las acciones que ejecutan los medios para reducir errores y rezagos, y mejoras a formatos y demás procesos relacionados con la gestión documental.

Con estos cambios en marcha, en este capítulo se explorarán las soluciones tecnológicas y colaborativas que transformaron la CTD. En primer lugar, se presentará un contexto general de estas herramientas, su clasificación y características, hasta dar cuenta de los procesos en el área que se intervinieron, su integración con estas herramientas y algunos detalles detrás de su implementación.

Antes de iniciar, vale la pena hacer una pausa para retomar una anécdota muy ilustrativa de la situación que detonó que se intervinieran muchas de las actividades del área con herramientas tecnológicas.

En octubre de 2019, poco después de asumir el área, el Titular de la Unidad de Comunicación Social comenzó a tejer vínculos con los medios de comunicación, una tarea esencial. Las reuniones con directivos se convirtieron en algo cotidiano, pues además de establecer un canal de comunicación, también buscan calmar las inquietudes sobre el panorama económico que se avecinaba, basado en las campañas en proceso.

La dinámica de interacción en las áreas de gobierno tiene su propio ritmo, y una dinámica que no siempre sigue la lógica convencional. En este entorno, el superior jerárquico no necesariamente tiene por qué informar a su subalterno sobre sus actividades, aun cuando éstas le puedan impactar.

El titular de la UCS estaba acostumbrado a un ritmo frenético de trabajo, en el que las llamadas se atienden de inmediato (no más de tres timbres), los mensajes de *WhatsApp* se responden rápidamente, porque todo es urgente, y la información que se solicita se entrega rápido y con precisión.

Ante esto no es difícil de imaginar cómo en medio de una reunión con el directivo de algún medio, el teléfono del Titular de la Coordinación podía sonar con insistencia, mientras del otro lado, una voz urgente solicita datos precisos sobre presupuestos pasados y presentes, órdenes emitidas y en proceso de pago. Para el Titular de la UCS esos datos deberían estar a la mano, listos para ser compartidos en un breve mensaje.

Sin embargo, la realidad era más complicada, esa simple solicitud desencadenaba una carrera contra el tiempo, en la que los titulares de las Divisiones y personal operativo se movilizaban. Todos debían poner en pausa sus tareas, para adentrarse en interminables archivos de *Excel*, consultados en computadoras que, más que ayudar, parecían obstaculizar su avance, buscando el camino correcto entre un mar de datos. Dos horas podían pasar entre la solicitud y que las cifras solicitadas emergieran. Al final, cuando la información solicitada estaba lista para ser compartida, el momento oportuno se había esfumado, la reunión había concluido y la valiosa información, aunque precisa, ya no tenía el impacto esperado.

La historia anterior es un reflejo de una problemática más profunda, fue como destapar una alcantarilla y descubrir un laberinto subterráneo de complicaciones y desafíos que se entrelazan de formas inesperadas.

Para el Titular de la CTD fue desconcertante que la recopilación de apenas cuatro datos básicos sobre la situación financiera de un medio o grupo de medios, se convirtiera en una odisea. La gravedad del problema se hizo evidente tras revisar de primera mano los archivos de las áreas operativas. Al hacerlo se encontraron enormes libros de Excel, algunos con hasta 500 hojas que registran cada orden girada durante el año (Véase Figura 34). Esto significa que, para obtener cualquier dato específico, había que navegar por este mar de información, buscando cada pieza del rompecabezas de forma individual.

En este escenario, no era de sorprender que la lentitud se hubiera arraigado en muchos de los procesos del área al igual que los errores, convirtiéndose ambos en compañeros no deseados en la gestión diaria.

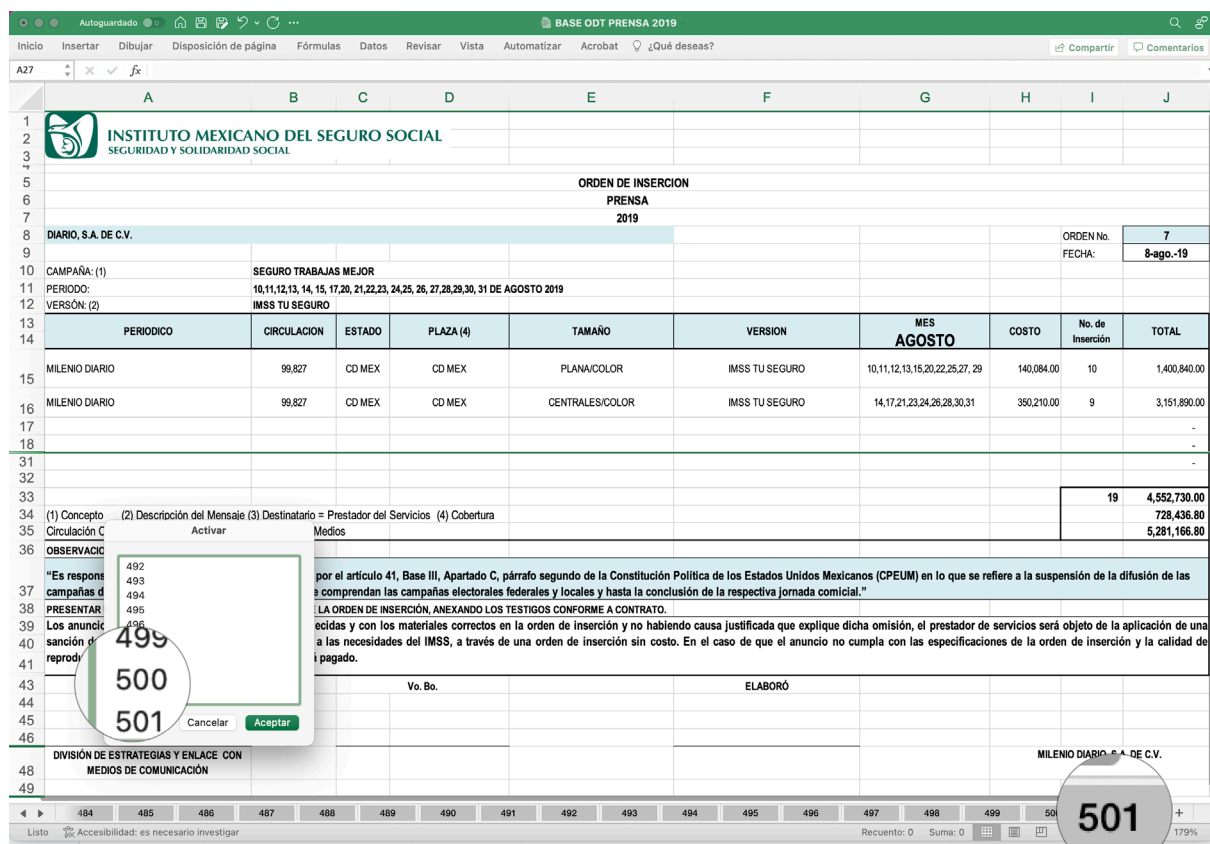


Figura 34. Captura de pantalla, elaboración de Órdenes de Inserción en 2019

- ▲ Hoja de cálculo de órdenes de Inserción del IMSS en 2019, nótese el volumen de tablas individuales que maneja el archivo, el cual supera los 10 MB.
Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente archivos de la CTD del IMSS. Para detalles sobre el manejo y uso de estos datos, véase la [Nota Metodológica](#).

6.2 HERRAMIENTAS DE SOFTWARE COLABORATIVO

Internet ha transformado la vida cotidiana en muchos ámbitos, siendo inicialmente un medio para la distribución de información entre millones de personas; con el tiempo, la explotación de la comunicación y las relaciones sociales en línea se han intensificado, llevando la colaboración a una escala sin precedentes. Frente a estas condiciones las tecnologías colaborativas surgieron como respuesta a esta evolución, buscando apoyar la coordinación y el trabajo conjunto en diversos contextos.

El *software* colaborativo, también conocido como "*groupware*", surgió como una respuesta a la necesidad de coordinar el trabajo en las organizaciones, y su desarrollo ha sido influenciado por el crecimiento de las redes sociales y la popularización del trabajo en la nube y a distancia.

El "*groupware*" se originó en la década de 1990 impulsado por la adopción de estándares de internet en las redes corporativas, estas herramientas crean espacios de trabajo en colaboración, proporcionando herramientas integradas que apoyan la comunicación e intercambio de información, la mensajería y conferencia, y la coordinación de tareas. Sin embargo, en opinión del autor, su principal potencial radica en su capacidad para permitir el trabajo de forma simultánea y en tiempo real.

Por definición, el *software* colaborativo se refiere al conjunto de programas informáticos que integran el trabajo en un solo proyecto, con muchos usuarios concurrentes que se encuentran en diversas estaciones de trabajo conectadas a través de una red, ya sea internet o intranet (*Tramullas et al., 2011, 466*). Estas herramientas facilitan el trabajo en grupo, mejorando su rendimiento, y permiten que personas ubicadas en diferentes puntos geográficos colaboren simultáneamente.

En este sentido, el *software* colaborativo se puede clasificar en varias categorías según su funcionalidad y propósito (*Tramullas, 2007*):

- **Herramientas de Colaboración-Comunicación:** Estas herramientas facilitan el envío de mensajes, archivos, datos o documentos entre personas y promueven el compartir información. Ejemplos de éstos son el correo electrónico, la mensajería instantánea o los servicios de almacenamiento en la nube como *Google Drive*.

- **Herramientas de Conferencia:** Facilitan compartir información de manera interactiva, estas pueden ser conferencias de datos, voz o video y las plataformas de videoconferencia como *Zoom*, *Microsoft Teams*, *Google Meet*, etcétera, entran en esta categoría.
- **Herramientas de Gestión Colaborativa o en Grupo:** Estas herramientas facilitan las actividades en grupo, como la gestión de proyectos, el seguimiento de tareas, la organización de calendarios y la gestión del conocimiento.

Para intervenir sus procesos, la CTD echó mano de 5 herramientas, cuatro de ellas de software colaborativo basado en la nube: 1) *Zoom*; 2) *Google Workspace*, específicamente las aplicaciones *Drive*, *Docs* y *Sheets* como columna vertebral; 3) *Document Studio*; 4) *File Upload Forms* como complementos de *Sheets*; y finalmente 5) *ACRCloud*.

Google Drive se categoriza como una Herramienta de Colaboración-Comunicación ya que permite almacenar, compartir y acceder a archivos y carpetas desde cualquier dispositivo móvil, *tablet* o computadora.

Google Docs es un procesador de texto en línea que permite la creación y edición de documentos en tiempo real con otros usuarios. *Google Sheets*, por su parte, es una aplicación de hojas de cálculo en línea que permite la creación, edición y colaboración con otros usuarios en tiempo real.

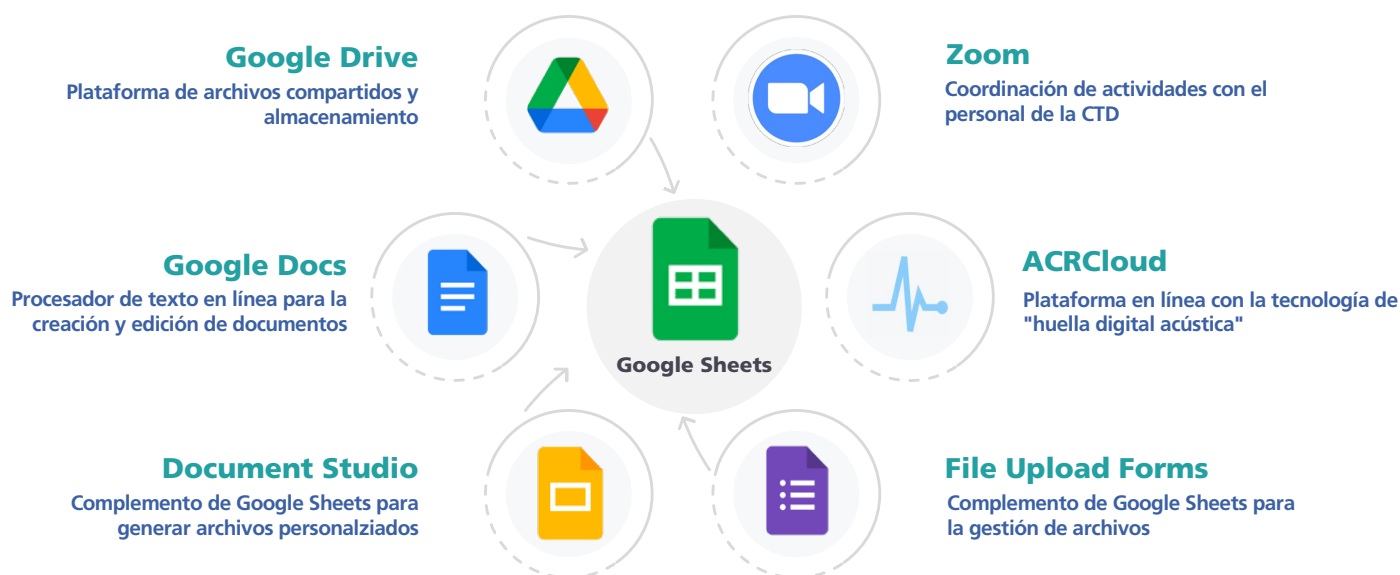


Figura 35. Gráfico, herramientas de Software Colaborativo usadas por la CTD

▲ Aplicaciones y Herramientas de Software Colaborativo usadas por la CTD para mejorar la gestión del área entre 2019 y 2022.

Fuente: El autor, 2023.

Estos instrumentos, al estar integrados en el ecosistema de *Google*, ofrecen una experiencia de colaboración fluida y cohesiva, permitiendo a los usuarios trabajar juntos de forma simultánea, en tiempo real, siguiendo las ediciones y contribuciones de cada participante.

Con el auge y la popularización de las herramientas basadas en la nube, *Google Sheets*, parte del ecosistema de *Google Workspace*, se consolidó como una alternativa poderosa a las hojas de cálculo tradicionales como Excel, además introdujo una característica revolucionaria: las extensiones. Estas aplicaciones complementarias, disponibles a través de la tienda de complementos de *Google*, permiten a los usuarios ampliar las capacidades de *Google Sheets*, integrando funcionalidades adicionales directamente en la herramienta.

La integración de estas extensiones surgió de la necesidad de adaptar *Google Sheets* a las demandas específicas de diferentes usuarios y sectores; al permitir a desarrolladores externos crear y ofrecer estas extensiones, *Google Sheets* se transformó de una simple herramienta de hojas de cálculo en línea a una plataforma de gestión y análisis de datos altamente personalizable.

Estas extensiones ampliaron significativamente las posibilidades de gestión dentro de la Coordinación, permitiendo el análisis de datos, informes y visualizaciones complejas, la integración con otras herramientas y plataformas, pero sin duda su principal aporte fue su capacidad para automatizar tareas.

Un ejemplo destacado de estas extensiones, que fueron extremadamente útiles para la Coordinación, es *Document Studio*. Esta herramienta permite generar documentos personalizados en múltiples formatos, como PDF, *Word* o correo electrónico. Esto es especialmente útil para la creación automática de documentos dentro del área permitiendo una personalización masiva basada en los datos de la hoja de cálculo.

Otra extensión valiosa fue *File Upload Forms*, que transforma *Google Sheets* en una herramienta de recopilación de datos, permitiendo a los usuarios crear formularios avanzados, donde los participantes pueden cargar archivos. Estos documentos, junto con cualquier otro dato ingresado en el formulario, se almacenan, organizan y archivan automáticamente en *Google Drive* a la par que se registran en la hoja de cálculo, facilitando la gestión y organización de la información recopilada.

Finalmente, se utilizó *ACRCloud*, una plataforma de reconocimiento audio basada en tecnología de audio *fingerprinting*, o huellas digitales acústicas, la cual, si bien no es una herramienta de *software* colaborativo, fue de utilidad para la revisión de testigos de audio, identificando en estos la presencia de los *spots* solicitados para su difusión en Radio, y evitando así su revisión manual.

6.3 BASES DE DATOS

Con base en el panorama presentado hasta el momento, no es difícil identificar las raíces de los problemas que aquejan a la Coordinación y una necesidad ineludible: la falta de una base de datos centralizada y eficiente. Las áreas operativas se encontraban atrapadas en un ciclo de gestión fragmentada y manual, donde el personal de cada División, en su intento de mantener el orden, había desarrollado sus propios métodos, pero estos eran, en esencia, soluciones aisladas y artesanales.

Esta falta de cohesión y centralización, aparte de ralentizar los procesos, abría la puerta a errores y redundancias. Ante este panorama, el titular de la Coordinación ocupó un papel protagónico, pues además se encargaría de coordinar las acciones de mejora, y sobre todo asumir activamente la responsabilidad de ejecutar toda la parte técnica que implicaba el desarrollo y operación de estos cambios. Era evidente que la solución iba más allá de mejorar la eficiencia, requería repensar completamente la manera de manejar la información.

Si bien se hacía uso de algunas herramientas, el problema principal era la falta de dominio de éstas por parte del personal, lo que a su vez se traducía en un efecto dominó de errores y omisiones, por esta razón se tomó la decisión de restringir y redefinir el papel de las áreas operativas en muchos de los procesos.

El primer paso en esta transformación fue analizar a detalle las órdenes de transmisión, inserción y servicio generadas por las áreas operativas, para construir una base de datos unificada, sólida y robusta, que sirviera como pilar central de la gestión de la Coordinación.

El método con el que el personal del área elaboraba las órdenes revelaba una incomprensión fundamental de las herramientas tecnológicas a su disposición. Aunque se utilizaban hojas de cálculo, en realidad, se estaban empleando como simples documentos de texto. Cada orden se generaba manualmente y se almacenaba en un extenso archivo de Excel, que, con el tiempo, se volvía abrumadoramente grande y difícil de manejar.

El verdadero potencial de las hojas de cálculo radica en su capacidad para procesar, analizar y presentar datos de manera dinámica; sin embargo, en la práctica de la Coordinación, estas hojas se habían convertido en meros repositorios estáticos de información. El uso de *Excel* como herramienta no se estaba aprovechando en su totalidad; de hecho, si las órdenes se hubieran elaborado como tablas de *Word*, el resultado habría sido prácticamente el mismo. Esta

falta de optimización y adaptación tecnológica evidenciaba la necesidad de una transformación en la forma en que se gestionaba y almacenaba la información.

El cambio fundamental que se buscaba implementar era una transición de un método basado en documentos a un sistema centrado en datos. La construcción de una base de datos robusta y bien estructurada se convirtió en la piedra angular de este esfuerzo; más que enfocarse en la elaboración manual de órdenes individuales, la visión era que toda la información relevante residiera en una base de datos.

Tradicionalmente, las áreas habían puesto sus esfuerzos en la presentación y formato de cada orden de forma individual, lo que resultaba en un proceso laborioso y propenso a errores. Sin embargo, con este cambio, la prioridad cambió, lo que realmente importaba no era cada orden de forma aislada, sino la precisión, integridad y accesibilidad de la información que contenía.

Con esta nueva perspectiva, las órdenes ya no necesitaban ser “elaboradas” en el sentido tradicional, en su lugar, la información esencial se extraería directamente de la base de datos y se le daría formato automáticamente según las necesidades de cada etapa o actividad. Esto además de agilizar el proceso, también garantiza una mayor coherencia y reduce la posibilidad de errores. En resumen, la Coordinación estaba dejando atrás un sistema obsoleto y manual para abrazar una herramienta eficiente impulsada por datos.

El cambio propuesto además de modernizar el proceso también buscaba centralizar y estandarizar la información, al tener todas las pautas y detalles del gasto en un formato unificado la gestión de la información se simplificaría enormemente. Consultar el presupuesto de un contrato específico, determinar cuántas órdenes se han emitido o verificar el estado de un pago se convirtió en una tarea tan sencilla como generar un filtro o aplicar una sencilla fórmula.

Sin embargo, lograr este nivel de eficiencia y precisión no fue tan simple como parece, pues no se trata solo de concentrar la información en un solo lugar; la calidad de la información es esencial. Si las áreas operativas continuaban con la práctica de ingresar datos manualmente para registrar cada orden, la posibilidad de errores seguiría siendo alta.

Por lo tanto, el siguiente paso crucial después del diseño sería garantizar la integridad de la información desde el origen, esto significaba tener una base de datos completa y confiable que contuviera todos los detalles relevantes, desde los espacios comerciales, proveedores y tarifas, hasta datos más específicos como el rating y la audiencia. Con esta información sólida y verificada, el personal podía elaborar pautas y órdenes sin tener que ingresar manualmente cada detalle, eliminando así una fuente significativa de errores.

6.3.1 DISEÑO Y CARACTERÍSTICAS

Una hoja de cálculo en *Excel* o *Google Sheets* con los espacios comerciales de la Coordinación, no es una “Base de Datos” en el sentido más amplio. Una base de datos es un conjunto de datos estructurados que se utiliza para administrar de forma electrónica grandes cantidades de información (*IONOS Digitalguide, 2019*). En todo caso, *Excel* o *Google Sheets* son una forma rudimentaria de base de datos, pues no poseen todas las características y funcionalidades avanzadas.

En esta situación las hojas de cálculo cumplen con algunos de los criterios más elementales de una base de datos que la Coordinación necesita como son:

- **Organización:** Permiten organizar datos en filas y columnas, donde cada fila puede representar un registro y cada columna un campo o atributo.
- **Persistencia:** Una vez capturados, los datos permanecen almacenados hasta que se decide modificarlos o eliminarlos.
- **Operaciones CRUD:** Un acrónimo que representa las operaciones básicas en bases de datos: *Create* (Crear), *Read* (Leer), *Update* (Actualizar) y *Delete* (Eliminar). Estas acciones que son esenciales para la gestión y manipulación de datos están presentes en una hoja de cálculo.
- **Consultas:** Aunque no en la misma medida que un sistema de gestión de bases de datos, las hojas de cálculo ofrecen funciones y herramientas para filtrar, ordenar y buscar datos.
- **Funciones y Fórmulas:** Estas herramientas permiten realizar cálculos y análisis sobre los datos almacenados.
- **Visualización:** Pueden crear gráficos y tablas dinámicas para visualizar y analizar los datos.

Sin embargo, es importante destacar las limitaciones de las hojas de cálculo en comparación con una base de datos integral:

- **Concurrencia:** Las hojas de cálculo no están diseñadas para manejar el acceso simultáneo de múltiples usuarios de manera eficiente; pese a ello, *Google Sheets* se convirtió en una excelente alternativa para la Coordinación pues logra lidiar bastante bien con esta limitante.
- **Volumen de Datos:** Las hojas de cálculo tienen limitaciones en cuanto a la cantidad de datos que pueden manejar eficientemente.

En el caso particular de las necesidades de la Coordinación, estas limitaciones se salvaron dejando atrás las hojas de cálculo tradicionales en *Excel*, para utilizar *Google Sheets*, pues con todo y sus limitaciones representó una enorme mejoría para la gestión de la Coordinación.

La transformación digital de la Coordinación requería una estructura de información bien organizada y fácilmente accesible, para ello, considerando estas limitaciones, se decidió segmentar la información en múltiples bases de datos, cada una con un propósito específico, garantizando así una gestión más eficiente y fluida:

- **Bases de Datos Generales** (5 en total): Éstas se centraron en los espacios comerciales contratados para cada medio, radio, televisión, prensa, digitales o complementarios. Esto permitía una rápida consulta y actualización de la información.
- **Base de Datos de Contratos:** Esta base era esencial para la gestión financiera, en ella se almacena la información sobre el presupuesto asignado a cada razón social, permitiendo un seguimiento detallado del gasto y compromisos financieros.
- **Directorio:** La comunicación eficiente con los medios es crucial, por ello, se creó un directorio basado en el Padrón de Proveedores, el cual contiene toda la información de contacto de cada medio, facilitando la interacción y coordinación.
- **Bases de Captura (5 en total):** Estas bases eran el núcleo operativo y la fuente de entrada de datos de las áreas operativas para gestionar el pautaado, elaborar órdenes y dar seguimiento a la difusión.
- **Flow Base:** Esta base era el corazón del sistema, aquí se concentra toda la información pautaada por las áreas operativas, detallando los espacios comerciales utilizados, el costo unitario, el número de espacios, entre otros datos relevantes. Podríamos decir que era el punto de partida para tener una visión global de la gestión, esencial para el análisis y la toma de decisiones.

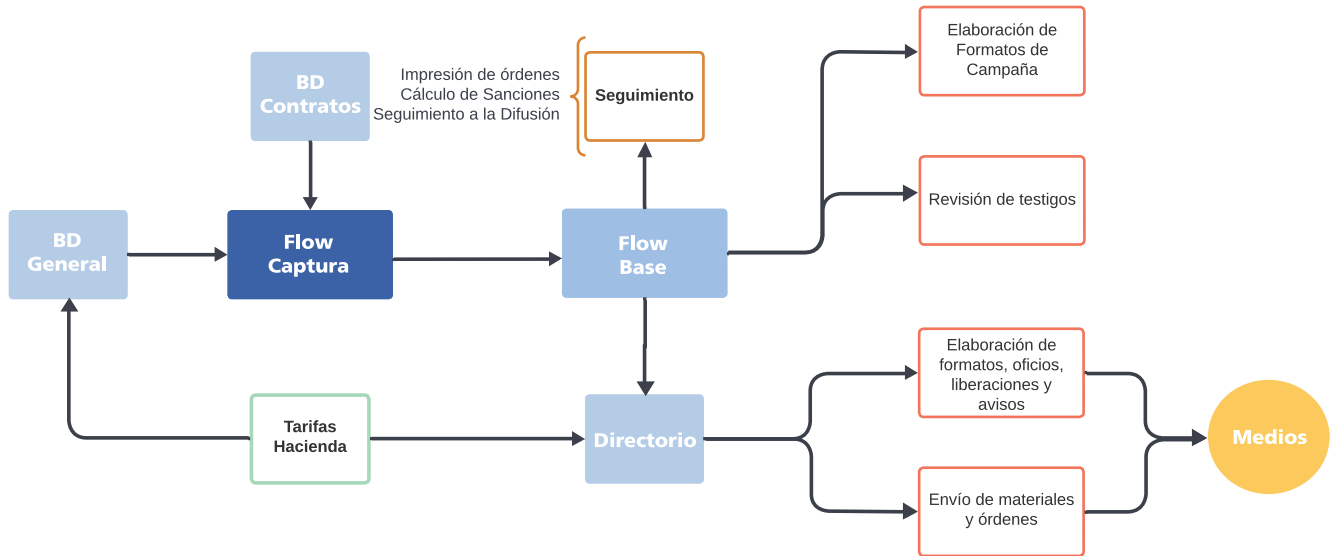


Figura 36. Diagrama de Flujo, Bases de Datos de la CTD

▲ Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente datos de la CTD.

6.3.2 TABLAS, CAMPOS Y REGISTROS

La creación de la Base General de cada una de las 5 áreas fue un paso esencial en la reestructuración de la Coordinación, diseñada meticulosamente, ésta cuenta con 54 campos específicos (Véase Anexo 3), destinados a albergar de manera organizada y estructurada toda la información relevante de los espacios comerciales contratados. Aunque podría parecer abrumador a primera vista, para facilitar su comprensión, estos campos se pueden agrupar en cinco categorías:

1. **Campos de Identificación:** Son esenciales para reconocer y categorizar cada espacio comercial e incluyen datos como el tipo de medio (ya sea televisión, radio, prensa, entre otros), el nombre comercial de la empresa, razón social, RFC, número de contrato, entre otros. Estos datos proporcionan una identidad única a cada registro, permitiendo su localización y referencia.
2. **Campos de Alcance y Penetración:** Esta categoría se centra en el impacto, alcance y cobertura de cada espacio comercial; en ésta se almacena información como la cobertura del medio, el estado o región en el que opera, la plaza específica, las siglas identificativas de la emisora, la frecuencia o canal en el caso de radio y televisión, el tiraje para medios impresos, datos de afluencia, *ratings*, audiencia, y visitantes únicos para medios digitales, entre otros (Véase Figura 37).

3. **Campos del Espacio Comercial:** Estos detallan el formato del espacio comercial, en el caso de radio y televisión, si se trata de *spot*, una mención, o en el caso de periódicos, si estos son en formato tabloide o estándar; además se incluyen información sobre la sección específica del medio donde se ubica, el horario en que se transmite o publica, las medidas físicas del espacio, las franjas programáticas u horarios, y otras variables que influyen directamente en el costo del espacio contratado.

4. **Campos de Tarifa:** Se centra en los aspectos económicos del espacio contratado, como el año en que las tarifas fueron validadas por Hacienda y, sobre todo, los costos sin IVA de los espacios contratados, que pueden variar según el formato seleccionado, por ejemplo, spots de diferentes duraciones o publicaciones en blanco y negro versus color, etcétera.

5. **Campos Sociodemográficos:** Se dedican a almacenar los datos sociodemográficos del espacio comercial, esenciales para el diseño de la pauta. Aquí se almacena información sobre el perfil de audiencia, incluyendo variables como sexo, edad y nivel socioeconómico, mismos que son determinantes para decidir dónde y cómo pautar.

	NOMBRE	COBERTURA	ESTADO	PLAZA	SIGLAS	FREC/CANAL	TIRAJE, RATING O ALCANCE	CIRCULACIÓN
PRENSA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
RADIO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
TELEVISIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
DIGITAL	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMPLEMENTARIOS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	DIARIO DE MONTERREY	LOCAL	NL	MONTERREY			34,924	LUN - SAB
	DIARIO JALISCO	LOCAL	JAL	JALISCO			27,466	LUN - SAB
	DIARIO LAGUNA	LOCAL	COAH	LAGUNA			15,258	LUN - SAB
	DIARIO TAMAULIPAS	LOCAL	TAMPS	TAMAULIPAS			16,580	LUN - SAB
	ESTADO DE MÉXICO	LOCAL	EDO MEX	EDO MEX			17,460	LUN - SAB
	DIARIO LEÓN	LOCAL	GTO	GUANAJUATO			9,182	LUN - SAB
	DIARIO HIDALGO	LOCAL	HDO	HIDALGO			8,716	LUN - SAB
	DIARIO PUEBLA	LOCAL	PUE	PUEBLA			10,333	LUN - SAB

- 1 Áreas de la CTD que alimentan la Base de Datos General
- 2 Nombre del campo
- 3 Indica al personal que debe capturar esa información, en el ejemplo, Prensa, Radio y Televisión
- 4 Información capturada por el personal a partir de las Tarifas de Hacienda

Figura 37. Captura de pantalla, campos de Alcance y Penetración de la BD General

▲ Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente archivos de la CTD del IMSS. Para detalles sobre el manejo y uso de estos datos, véase la **Nota Metodológica**.

El proceso de transformación en la Coordinación, aunque liderado por su titular, no era una tarea que pudiera llevarse a cabo en solitario, necesitó de la colaboración activa del personal de las áreas operativas. Esto implicó sumergirse en el núcleo de las operaciones a través de extensas reuniones por *Zoom*, para comprender a fondo los procesos de pautado y elaboración de órdenes. A partir de este entendimiento, se esbozó la estructura de la Base de Datos General antes descrita, a lo que le siguió el desafío de la depuración y captura de datos.

Sin embargo, este proceso no fue recibido con brazos abiertos por el personal, muchos de ellos habituados a un método tradicional, mostraron resistencia, pues no lograban percibir la magnitud y el potencial de la transformación en marcha. Esta resistencia solo comenzaría a disiparse cuando las herramientas propuestas estuvieron en pleno funcionamiento y demostraron su eficacia.

Se encomendó a las 5 áreas operativas la tarea de alimentar cada la Base de Datos General, en ellas se capturaron todos los espacios comerciales presentados por los medios en sus Tarifas de Hacienda. Estos registros, a su vez, serían revisados detalladamente por parte de los titulares de la División de Estrategias y Enlace con Medios de Comunicación y de la División de Medios Electrónicos Masivos, quienes una vez revisados restringían el acceso a dicha información, a fin de evitar su manipulación posterior. Aunque esta tarea parecía monumental, era esencial; especialmente cuando se trataba de Grupos Radiofónicos con múltiples emisoras y programas o Empresas que agrupan cientos de periódicos.

Acostumbrados a tomar la información de los espacios directamente de los contratos, el personal cuestionaba la necesidad de este ejercicio exhaustivo: “¿Por qué registrar y revisar cada tarifa, si solo se utilizaban algunos espacios?”

A primera vista, parecía un esfuerzo redundante, sin embargo, la justificación era clara: todos estos espacios, utilizados o no, forman parte de las propuestas presentadas por los medios durante las Investigaciones de Mercado, y por tanto, debían ser revisados. Si un espacio no estaba en el contrato, simplemente no podía ser utilizado, sin mencionar las implicaciones de que hubieran diferencias en el formato o el costo. Limitar la captura a los espacios tradicionalmente utilizados automáticamente restringiría la Investigación de Mercado y los espacios contratados, y en consecuencia también comprometería la difusión. En diversas ocasiones, fue esencial diversificar la pauta y optar por emisoras, programas o periódicos distintos a los tradicionalmente propuestos por las áreas o autorizados en el plan de medios original. Finalmente, la captura total de los espacios sería fundamental para la elaboración de las pautas, pues se pasaría de elaborarlas con base en la experiencia o la intuición, a diseñarlas con base en datos duros sobre cobertura, *rating*, alcance y penetración.

6.4 EL *FLOW*

Las distintas herramientas de software colaborativo descritas previamente se combinaron para desarrollar una herramienta integral, retomando el nombre de lo que antes se conocía coloquialmente como el *Flow*. Originalmente éste no fue concebido para ser la solución a todos los problemas de la Coordinación, sino más bien como un aliado diseñado para una tarea específica. Su nacimiento en el ecosistema de *Google Sheets* tenía un propósito claro: gestionar la elaboración de órdenes de transmisión, inserción y servicio basadas en una fuente de datos confiable. Sin embargo, como suele suceder con las herramientas que demuestran su valor, su potencial fue rápidamente reconocido y ampliado.

A medida que se incorporaban extensiones y funcionalidades adicionales, el *Flow* comenzó a transformarse, pasando de ser una herramienta unidimensional a una solución integral, pues mejoró procesos ya existentes, como el seguimiento de la Investigación de Mercado, la validación de pautas o la facturación; además, introdujo automatizaciones en tareas que antes eran tediosas. La revisión de Bitácoras de Radio, el envío masivo de materiales y órdenes por correo electrónico, la generación de oficios de liberación, etiquetado y archivo de documentos son solo algunos ejemplos de las tareas que el *Flow* revolucionó.

Lo que comenzó como una herramienta diseñada para ayudar al titular de la Coordinación a contar con información confiable y al instante, evolucionó para convertirse en un pilar fundamental en la gestión de la Coordinación. Su impacto se sintió con mayor fuerza en tareas de alta demanda, como la elaboración de los Formatos de Presentación de Campaña. Además, el *Flow* se convirtió en un aliado indispensable en la programación y seguimiento del presupuesto, en la generación de reportes de gasto y en la promoción de la transparencia proactiva. En resumen, lo que comenzó como un simple flujo de trabajo, se transformó en el corazón tecnológico de la Coordinación, impulsando eficiencia y precisión en cada paso.

6.5 PAUTADO

Para comprender el impacto del *Flow*, es necesario adentrarse en su mecánica y estructura, su núcleo se compone de un conjunto de hojas de cálculo interrelacionadas en el ambiente de *Google Sheets*. Estas hojas, lejos de ser simples tablas con datos estáticos, integran complejas fórmulas que gestionan y manipulan datos con precisión y eficiencia.

La gracia del *Flow* radica en cómo estas fórmulas y conexiones en lugar de trabajar con datos estáticos en archivos individuales, introducen un sistema dinámico e integrado. Los datos fluyen, se conectan y se transforman, permitiendo que las tareas se realicen de manera más organizada, coherente y eficaz.

Además, la naturaleza en línea de esta herramienta marca un antes y un después en la supervisión y gestión, pues los titulares de las divisiones ya no están limitados a revisar archivos individuales o esperar informes periódicos. Con esta herramienta tienen acceso en tiempo real a todos los procesos y datos, esta visibilidad constante facilita la supervisión, y promueve la transparencia y la responsabilidad, ya que todo se realiza en un entorno compartido y accesible.

Para ilustrar su complejidad y eficiencia, el proceso se centrará en pautado del área de Prensa, uno de los más extensos por la cantidad de espacios contratados y la variedad de gráficos que utiliza.

Dentro del *Flow*, el área de captura se divide en tres tablas esenciales: "órdenes", "captura" y "Flow base". El área de "captura" es donde se inicia el proceso de pautado al nivel más elemental, aquí el personal del área tiene la tarea de seleccionar los espacios comerciales por utilizar, en este caso, el periódico donde se decidió publicar la inserción; determina la sección por utilizar, por ejemplo, nacional, deportes, indistinta, etcétera; y elige el formato del anuncio, como una plana completa, media plana o un cuarto de plana. Además, debe indicar el número de orden de inserción, el cual es un número consecutivo que las áreas asignan para llevar un control de las órdenes giradas; y finalmente, la fecha exacta de publicación a partir de un calendario integrado (*Véase Figura 39*).

Por otro lado, la tabla "órdenes" opera a un nivel macro, en lugar de centrarse en espacios comerciales individuales como en el caso anterior, esta tabla se encarga de asociar información más general a las órdenes de inserción. Aquí el personal registra detalles como la fecha en que se elaboró la orden, la campaña y versión a la que pertenece y el periodo que comprende la publicación.

Estas dos tablas interactúan y se alimentan mutuamente a través de complejas fórmulas, la herramienta consulta la información ingresada en ambas tablas y la coteja con la Base General, que alberga los detalles de los espacios comerciales contratados. De esta manera, determina a qué razón social pertenece cada pauta, aplica la tarifa correspondiente y calcula el costo total de todas las publicaciones programadas. Una vez hecho esto, todos estos datos se consolidan y almacenan en el *Flow Base*, donde se agregan otros valores cruciales, como el número de contrato y la circulación certificada del medio, etcétera.

Flow Prensa 2022 - CAPTURA

docs.google.com/spreadsheets

F2 | 1/2 PLANA

	A	D	E	F	H	I	K	L	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS
1										4	4	4	4	4	0	3	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	0	4	3	3	3	6	6	4	4	4	0	2
2		MILENIO DIARIO	INDISTINTA	1/2 PLANA					julio	vie	sáb	dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom
3	No.	Periódico	Sección	PRODUCTO	Color	Tarifa Final	Total	Mat	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
148	PR 130	MILENIO DIARIO	INDISTINTA	PLANA		155,885.48	4	D1	noviembre	1							1							1						1										
149	PR 130	MILENIO DIARIO	INDISTINTA	PLANA		155,885.48	4	D2	noviembre		1							1							1						1									
150	PR 130	MILENIO DIARIO	INDISTINTA	PLANA		155,885.48	4	D3	noviembre			1							1						1							1								
151	PR 130	MILENIO DIARIO	INDISTINTA	PLANA		155,885.48	4	D4	noviembre				1							1						1							1							
189	PR 130	MILENIO DIARIO JALISC	INDISTINTA	PLANA		60,438.39	1	D2	octubre																															
190	PR 130	MILENIO DIARIO JALISC	INDISTINTA	PLANA		60,438.39	1	D3	octubre																															
191	PR 130	MILENIO DIARIO JALISC	INDISTINTA	PLANA		60,438.39	1	D4	octubre																															
268	PR 130	MILENIO LEÓN	INDISTINTA	PLANA		31,392.09	2	D1	octubre																															
269	PR 130	MILENIO LEÓN	INDISTINTA	PLANA		31,392.09	1	D2	octubre																															
270	PR 130	MILENIO LEÓN	INDISTINTA	PLANA		31,392.09	1	D3	octubre																															
271	PR 130	MILENIO LEÓN	INDISTINTA	PLANA		31,392.09	1	D4	octubre																															
308	PR 130	MILENIO PUEBLA	INDISTINTA	PLANA		15,463.47	1	D1	octubre																															
309	PR 130	MILENIO PUEBLA	INDISTINTA	PLANA		15,463.47	1	D2	octubre																															
310	PR 130	MILENIO PUEBLA	INDISTINTA	PLANA		15,463.47	1	D3	octubre																															
311	PR 130	MILENIO PUEBLA	INDISTINTA	PLANA		15,463.47	1	D4	octubre																															
1826	PR 130	MILENIO DIARIO	INDISTINTA	PLANA		155,885.48	4	D5	noviembre					1																										
1828	PR 130	MILENIO DIARIO JALISC	INDISTINTA	PLANA		60,438.39	1	D5	octubre																															
1829	PR 130	MILENIO LEÓN	INDISTINTA	PLANA		31,392.09	1	D5	octubre																															
1831	PR 130	MILENIO LEÓN	INDISTINTA	PLANA		31,392.09	2	D6	noviembre																															
1913	PR 130	MILENIO DIARIO	INDISTINTA	PLANA		155,885.48	3	D6	noviembre							1																								
1914	PR 130	MILENIO DIARIO	INDISTINTA	PLANA		155,885.48	1	D1	octubre																															
1915	PR 130	MILENIO DIARIO	INDISTINTA	PLANA		155,885.48	1	D2	octubre																															
1917	PR 130	MILENIO DIARIO	INDISTINTA	PLANA		155,885.48	1	D4	octubre																															
1918	PR 130	MILENIO DIARIO	INDISTINTA	PLANA		155,885.48	1	D5	octubre																															
1924	PR 130	MILENIO DIARIO JALISC	INDISTINTA	PLANA		60,438.39	4	D6	noviembre	1																														
1925	PR 130	MILENIO DIARIO JALISC	INDISTINTA	PLANA		60,438.39	4	D1	noviembre		1																													
1926	PR 130	MILENIO DIARIO JALISC	INDISTINTA	PLANA		60,438.39	4	D2	noviembre			1																												
1927	PR 130	MILENIO DIARIO JALISC	INDISTINTA	PLANA		60,438.39	4	D3	noviembre				1																											
1928	PR 130	MILENIO DIARIO JALISC	INDISTINTA	PLANA		60,438.39	4	D4	noviembre					1																										

flow_base captura ordenes

Se muestran 41 de 2,494 filas

Figura 38. Captura de pantalla, flow de Captura para Prensa en 2022

- ▲ Interfaz del área de captura del Flow de Prensa en 2022, 1) Herramienta de filtrado para selección de espacios; 2) Campos de captura en color verde indican al personal las áreas editables; 3) Campo automatizado para el cálculo de la tarifa y el total de inserciones pautadas; 4) Herramienta de recuento automático de publicaciones pautadas por día; 5) Campos de captura para indicar el diseño a utilizar y el mes de publicación; 6) Mes tipo para la programación de inserciones por día.

Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente archivos de la CTD del IMSS. Para detalles sobre el manejo y uso de estos datos, véase la **Nota Metodológica**.

Así, el *Flow* no es solo una herramienta de gestión, es un ecosistema interconectado que, a través de su automatización, transforma la manera en que se maneja el pautado. La interacción fluida entre las tablas y la consulta automática de datos ha eliminado gran parte del trabajo manual que anteriormente recaía en el personal operativo del área. Esta automatización además de haber agilizado los procesos redujo drásticamente el margen de error. En lugar de depender de la captura manual, que es susceptible a omisiones o imprecisiones, ahora se cuenta con un sistema que garantiza precisión y coherencia en cada paso del proceso de pautado. Es una evolución importante en la gestión de la Coordinación, llevando la eficiencia y exactitud a niveles nunca vistos en el área.

El *Flow*, en su esencia, no se diseñó para simplificar la creación de órdenes, sin embargo también ayudó a supervisar y gestionar eficientemente estas tareas posteriores; en una segunda se realizan las actividades de seguimiento, misma que se divide en tres áreas: órdenes, sanciones y seguimiento (*Véase Figura 39*).

Una vez que la información es consolidada en el *Flow* Base, la generación de la orden final es prácticamente automática. El proceso es sencillo pero revolucionario: el personal introduce el número de la orden en un campo específico, y el sistema consolida todos los datos relacionados, presentándolos en el formato preestablecido. Esta automatización garantiza una homogeneidad en la presentación de todas las órdenes emitidas, eliminando las variaciones que podrían surgir de la creación manual. Una vez que la orden está lista, el personal solo tiene que convertirla a PDF y queda lista para ser enviada por correo electrónico junto con los materiales por difundir.

Este apartado también se encarga de registrar las sanciones que surgen de la revisión de las pautas, como incumplimientos o cambios no autorizados.

El seguimiento del gasto es otra función crucial de esta herramienta, a través de fórmulas y tablas dinámicas el *Flow* permite al personal tener una visión clara del presupuesto programado en tiempo real; con ella pueden monitorear el gasto de una campaña específica, asegurándose de que no exceda el presupuesto asignado, o bien rastrear el gasto total en relación con el contrato global. Esta capacidad de monitoreo en tiempo real garantiza la eficiencia financiera, y proporciona una herramienta valiosa para la toma de decisiones y la planificación futura.

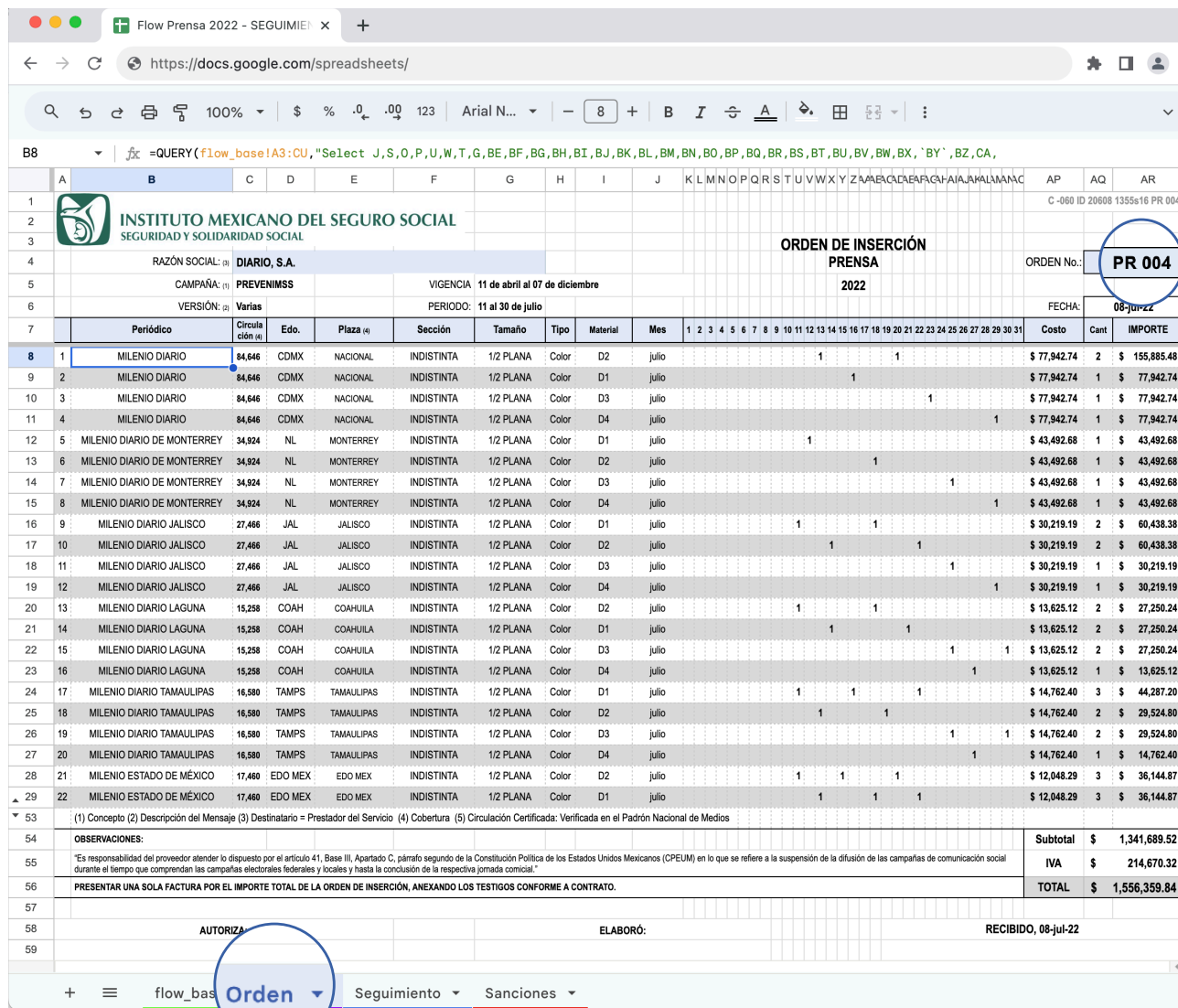


Figura 39. Captura de pantalla, flow de Seguimiento para Prensa en 2022

- ▲ Interfaz de Seguimiento del Flow de Prensa para la generación de órdenes de Inserción en 2022, el personal únicamente ingresa el número de orden en la celda marcada y el sistema la formatea y presenta la información como se muestra en el gráfico.

Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente archivos de la CTD del IMSS. Para detalles sobre el manejo y uso de estos datos, véase la [Nota Metodológica](#).

6.6 USOS Y APLICACIONES DEL *FLOW*

La creación del *Flow*, desde una perspectiva técnica, es un tema que fascina al autor, pues como se expuso en las primeras páginas de este trabajo, la parte técnica y tecnológica siempre le ha resultado apasionante. La intrincada red de conexiones entre bases de datos, la meticulosa selección de fórmulas y funciones para llevar a cabo tareas complejas, son testimonio del ingenio y la dedicación invertida en su desarrollo; sin embargo, detenerse a explicar cada detalle técnico de su construcción llevaría a un terreno más propio de la informática y la programación, desviándose del propósito de este reporte vinculado a la Comunicación.

Es relevante destacar que todo lo que se ha descrito hasta ahora sobre el *Flow* fue un esfuerzo exclusivo de la Coordinación, sin el respaldo de un equipo técnico de las áreas de tecnología del IMSS. Aunque para un experto en sistemas o programación, esta información podría resultar básica, para el autor fue el resultado de un aprendizaje autodidacta que vale la pena documentar, pues aprender y aplicar estas herramientas a un nivel tan avanzado requirió de dedicación y muchas horas de trabajo, especialmente considerando que nunca había trabajado con ellas a un nivel tan sofisticado.

Hasta ahora, se han explorado principalmente las funciones del *Flow* relacionadas con el pautado y la creación de órdenes de transmisión, inserción y servicio, si bien se han mencionado algunas de sus otras aplicaciones, en adelante se centrará en la forma en que esta herramienta impactó otras áreas y actividades.

Para este fin se dividirá su aplicación en cuatro grupos por su relevancia, las que tienen que ver con el seguimiento y supervisión, las implementadas en el área de Prensa, las del área de Radio, y finalmente las relacionadas con las actividades de gestión.

6.6.1 TAREAS DE SEGUIMIENTO

Este apartado inicia en la fase de Adquisiciones; con el *Flow* ya en funcionamiento era natural que se buscara adaptar esta herramienta para optimizar el seguimiento en pasos como la Investigación de Mercado.

Esta acción consistió en utilizar la Base de Datos del Directorio y el complemento *Document Studio* para enviar notificaciones por correo electrónico a los medios registrados en el Padrón de Proveedores, informándoles sobre el

inicio de la Investigación de Mercado, previo a ser contactados por el área de Adquisiciones. Este seguimiento subrayaba la relevancia de su participación y la necesidad de presentar toda su documentación de manera completa entre otras recomendaciones. Aunque pueda parecer una tarea menor, su importancia radica en la eficiencia, pues con el *Flow*, el envío de más de 900 correos electrónicos personalizados se completaba en menos de 15 minutos.

Una vez que los medios atienden la Investigación de Mercado, entregando su propuesta económica, tarifas de hacienda y exclusividades al área de Adquisiciones, el personal de cada área de la Coordinación recibía una copia de esta información. Esto permitía al personal comenzar a cotejar los costos de los servicios presentados por los medios con la información ya registrada en la base de datos. Esta acción facilitaba muchísimo el análisis posterior de la Investigación de Mercado, ya que al recibir copia de la información oficial, gran parte del trabajo de revisión estaba hecho. Además, se evitaba la tediosa tarea de capturar nuevamente, y contra reloj, toda la información directamente de archivos PDF escaneados y foliados de la Investigación de Mercado, que complicaban enormemente su manejo.

Un paso adicional en este proceso es la ratificación de la propuesta económica presentada por los medios, esto implica que el medio debe entregar su propuesta económica en una carta en hoja membretada dirigida a la CTD, además de los datos del ejecutivo y otros detalles relevantes para la elaboración del contrato. Aunque a primera vista pueda parecer un trámite menor, esta etapa es crucial, ya que involucra una revisión adicional de las tarifas que se incorporarán al contrato.

Sin embargo, el *Flow* y el complemento *Document Studio* permitió innovar en este proceso; dado que ya se contaba con la información revisada y concentrada de los espacios comerciales de cada medio, la CTD tomó la iniciativa de redactar las cartas de los medios dirigidas a la propia Coordinación, incluyendo las tarifas. De esta manera, los medios solo tenían que revisar, imprimir, firmar y presentar su documentación, simplificando el proceso y garantizando que la información presentada en el proyecto de Adjudicación Directa ante el CAAS coincidiera con las Tarifas de Hacienda, la Investigación de Mercado, las Tarifas de Contrato y la información almacenada en la base de datos. Un logro muy importante para evitar errores a futuro, pero que sobre todo reduce el tiempo invertido en tareas que antes se hacían de manera manual, o simplemente se obviaban, permitiendo al área preparar en mucho menos tiempo toda la documentación por presentar ante el CAAS.

Durante la fase de seguimiento, el *Flow* introdujo significativas mejoras en la revisión de la pauta. Si recordamos lo discutido en el Capítulo 5, las áreas presentaban a la CTD la pauta propuesta de manera individual y fragmentada, basándose principalmente en intuiciones. Con la implementación del *Flow*, la elaboración de la pauta se volvió más objetiva, tomando en cuenta criterios claros como cobertura, rating, alcance, penetración y perfil de audiencia almacenados en la base de datos.

Además, el *Flow* introdujo una visión más clara de la distribución de los espacios pautados; antes de su implementación era un desafío obtener una visión global de la distribución, ya que la pauta se presentaba en tablas aisladas dentro de una hoja de cálculo. Esta fragmentación dificultaba la visualización y comprensión de la distribución de espacios a lo largo del periodo de difusión.

Ahora, con la integración del *Flow*, bastaban directrices claras para la distribución de la pauta y el presupuesto asociado, mientras que la revisión de esta pauta propuesta por el personal puede darse conforme se elabora, pero sobre todo en una tabla unificada que muestra integralmente el número de espacios elegidos y su distribución por día, semana o mes, y ya no de forma aislada por empresa.

Para hacer esta supervisión aún más eficiente, se incorporaron características adicionales en el *Flow*. Tomando el caso de Prensa como ejemplo, se añadió una función para hacer un recuento automático en la parte superior del calendario. Esta función permite mostrar cuántas inserciones se difundirán cada día en todos los periódicos, facilitando la tarea de distribuir los espacios y versiones de diseños de manera homogénea. Además, ofrece la posibilidad de priorizar días con mayor circulación, asegurando que los anuncios alcancen a la mayor audiencia posible en los momentos más oportunos. Estas innovaciones, aparte de optimizar la gestión de la pauta, también maximizaron el impacto y alcance de las campañas.

En lo que toca a fase de Creatividad, el *Flow* demostró ser también una herramienta útil, especialmente en la gestión del ajuste masivo de materiales. Como se detalló en el Capítulo 5, esta tarea que implica ajustar hasta 2,100 materiales por campaña, demanda muchos recursos de la DDPE; por lo tanto, optimizar su ejecución se convirtió en una prioridad.

Con la pauta ya registrada en el *Flow*, el proceso de identificación de los espacios por utilizar y su posterior entrega a la DDPE para su elaboración se simplificó enormemente. En lugar de identificar de manera manual las medidas por utilizar a partir de la información de los contratos, ahora el equipo de diseñadores podía recibir un listado claro y conciso de los materiales y sus respectivas medidas de manera sencilla de forma automática. Esta opción permitía una distribución

más eficiente de la carga de trabajo o, por ejemplo, para identificar espacios que compartían medidas similares, con lo que se evita la redundancia de ajustar diseños en múltiples ocasiones.

Al tener esta tarea centralizada fue posible monitorear en tiempo real el proceso de elaboración de los materiales, esto ofrecía una visión clara del progreso, permitiendo al equipo identificar rápidamente cualquier cuello de botella o retraso. Además, en caso de surgir cambios o prioridades en la pauta, era posible dar instrucciones específicas para priorizar un diseño o medio en particular.

6.6.2 APLICACIÓN EN PRENSA

La implementación del *Flow* en esta área merece una mención especial, ya que por sus particularidades y desafíos, se convirtió en un catalizador para la innovación y adaptación en otras áreas de la Coordinación.

Como se detalló en el Capítulo 5, el área de Prensa enfrentaba retos significativos debido al alto volumen de espacios que gestiona; esta magnitud de trabajo a menudo resultaba en demoras en la distribución de materiales y órdenes, extendiendo el proceso por días y generando ineficiencias.

Sin embargo, la incorporación del *Flow* introdujo una solución ingeniosa: la integración de un campo específico en la Base de Datos del Directorio. Este campo estaba destinado a vincular a cada empresa una carpeta personalizada en la nube, la cual además de servir como repositorios de gráficos y materiales específicos para cada medio, también se convirtió en el lugar donde se almacenan las órdenes de inserción conforme se generan.

La verdadera revolución vino con la automatización de las tareas de comunicación; una vez que la pauta estaba lista, y gracias al complemento de *Document Studio*, el sistema permitía al personal enviar automáticamente correos electrónicos personalizados a los ejecutivos de los medios. Estos correos notificaban que una nueva orden había sido emitida y proporcionaban un enlace directo a la carpeta en *Google Drive* donde se encontraban los materiales necesarios para su difusión, con lo que una tarea que antes tomaba horas o incluso días, ahora se realizaba en minutos.

La implementación del *Flow* en el área de Prensa optimizó las tareas digitales, reconfiguró y mejoró procesos tradicionales, llevando a cabo una transformación integral de las operaciones.

Una de las tareas más tediosas en el área de Prensa era la revisión de testigos físicos, que consiste en cotejar, entre otros detalles, la portada y la página de inserción con la pauta solicitada. Tradicionalmente, esta revisión se realizaba al finalizar la vigencia de la orden, cuando los medios presentan su expediente para revisión. Esta metodología resultaba en una acumulación de trabajo que desbordaba al personal, especialmente en los cierres fiscales.

Para solucionar esto, se solicitó a los medios la entrega de un testigo digital en PDF a medida que se ejecutaba la pauta. Aunque inicialmente se recibían por correo electrónico, esto aún demandó un esfuerzo considerable para descargar, archivar y llevar un control de los testigos; sin embargo, la intervención del *Flow* con el complemento *File Upload Forms* cambió el juego. Se desarrolló un formulario que permitía a los medios cargar sus testigos, los cuales se organizaban automáticamente en *Google Drive* por Razón Social, periódico y orden. Además, el complemento generaba una confirmación de entrega por correo electrónico, tanto para el medio como para el área, y registraba cada envío en una hoja de cálculo con un enlace directo al testigo. Esto liberó al personal de la tarea de archivar, permitiéndoles centrar su atención en la revisión y no en otras tareas tediosas y repetitivas (Véase Figura 40).

A pesar de estos avances digitales, la revisión manual de los testigos físicos seguía siendo esencial, ya que estos son los que dan cuenta de manera oficial de la comprobación de los servicios solicitados. Sin embargo, con una revisión digital previa durante la difusión, el proceso se volvía mucho más ágil. Para facilitar aún más esta revisión, se establecieron lineamientos de entrega y se creó una bitácora de publicaciones, la cual era una reconfiguración de la información en el *Flow* que permitía al personal tener una visión clara de las órdenes del mes y las inserciones solicitadas por día en cada una. Esto eliminaba la necesidad de buscar, consultar y manipular cada orden de inserción individualmente durante la revisión, ya que el personal podía marcar los testigos revisados directamente en la bitácora impresa.

Estas mejoras demuestran que la innovación no siempre reside en la digitalización completa de un proceso. A veces, las soluciones más útiles también están en aquellas que combinan lo mejor del mundo digital con técnicas tradicionales, adaptadas para maximizar la eficiencia.

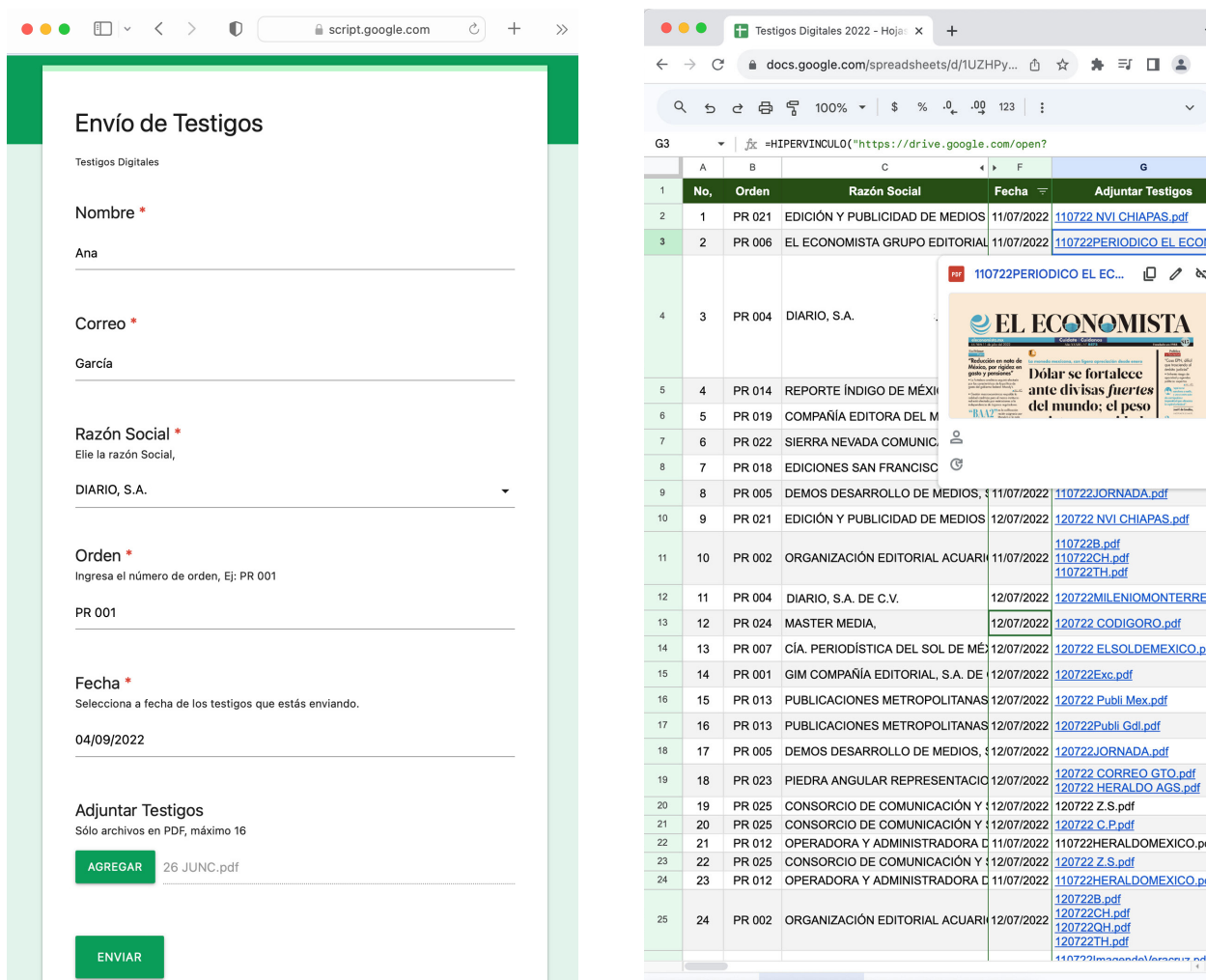


Figura 40. Captura de pantalla, automatización de la Revisión de Testigos de Prensa

- ▲ Izquierda: Formulario con el que los medios envían testigos de la pauta por día.
- Derecha: Hoja de cálculo que concentra la información enviada por los medios para la revisión.

Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente archivos de la CTD del IMSS. Para detalles sobre el manejo y uso de estos datos, véase la **Nota Metodológica**.

6.6.3 APLICACIÓN EN RADIO

El área de Radio también presentó interesantes desafíos. Vale la pena recordar que uno de los procesos clave en la fase de Estrategia es la elaboración de pautas para la Dirección General Radio Televisión y Cinematografía (DGRTC), con el objetivo de obtener la negativa de Tiempos Oficiales.

La elaboración de estas pautas es esencial en la etapa de planeación, antes de la contratación de medios; el proceso tradicional implica que el personal del área de Radio cree una hoja de cálculo detallando las emisoras consideradas para la contratación, basándose en los espacios comerciales registrados hasta el

momento en el Padrón de Proveedores, ya que son éstos los que son susceptibles de contratación. En este documento, se especificaban las franjas programáticas y el número total de espacios requeridos para toda la duración de la campaña.

A diferencia de las órdenes de transmisión convencionales, que se generan mensualmente, estas pautas tienen un alcance más amplio. En lugar de considerar solo un mes, abarcan la totalidad de la campaña, que puede durar hasta seis meses. Aunque esta tarea es manejable, su extensión la hace laboriosa y consume tiempo valioso del personal.

Con la introducción del *Flow*, este proceso experimentó una transformación, pues en lugar de construir manualmente la pauta desde cero, el sistema permite extraer la información directamente de la base de datos. Una vez obtenida la pauta es posible formatear los datos automáticamente según un formato preestablecido, listo para ser presentado a la DGRTC.

REVISIÓN DE BITÁCORAS

La revisión de las bitácoras de transmisión, utilizadas para comprobar los servicios solicitados a los medios, representó uno de los desafíos más intrincados en el área de Radio. Como se detalló en el Capítulo 5, este proceso se llevaba a cabo de una manera casi primitiva, cruzando papel con papel la bitácora contra la pauta solicitada, un método tradicional plagado de errores y omisiones. Esta ineficiencia se hizo evidente especialmente durante los cierres fiscales, cuando el titular de la Coordinación pudo observar directamente sus deficiencias.

A pesar de que las órdenes de transmisión se entregaban a los medios en formato PDF, es esencial entender que su formato original reside en una hoja de cálculo. Durante la revisión, el titular de la Coordinación notó que las bitácoras, aunque presentadas en formatos variados, también tienen su origen como datos en hojas de cálculo. Cada medio, al presentar sus bitácoras, las adapta según su criterio, algunos añaden un membrete, otros reorganizan los datos, y algunos incluso incorporan detalles como la campaña o el periodo de transmisión.

Frente a esta disparidad en la presentación de las bitácoras, se tomó la iniciativa de diseñar y formular una hoja de cálculo, con el objetivo de estandarizar y dar formato a los datos de las bitácoras presentadas por los medios. Al unificar la presentación, se facilitó enormemente la revisión, ya que se estandarizó la posición de los elementos clave, y un recuento automático por emisora, día y total de *spots* transmitidos, permitiendo al personal realizar la revisión de manera más eficiente y precisa. Esta innovación además de optimizar el proceso de revisión redujo significativamente los errores, garantizando una mayor coherencia y calidad en la comprobación de los servicios.

SPOTS: 20"
 CLIENTE: INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
 CAMPAÑA: "CONSEJOS PREVENIMSS"
 VERSIONES: "VARIAS"
 ESTACIÓN: XHJMG-FM
 CIUDAD: CUERNAVACA
 ESTADO: MORELOS
 FECHA: DEL 16 AL 30 DE NOVIEMBRE 2020
 TOTAL DE SPOTS: 274

SEMANA 1: (16 AL 22 DE NOVIEMBRE DE 2020)							
NO. DE SPOTS	LUNES 16	MARTES 17	MIÉRCOLES 18	JUEVES 19	VIERNES 20	SÁBADO 21	DOMINGO 22
1	06:03:12	06:04:54	06:05:19	06:05:43	06:04:45	06:04:47	06:07:40
2	07:00:06	07:00:57	07:00:35	07:00:23	07:04:06	07:04:33	07:02:51
3	08:05:39	08:10:02	08:05:34	08:07:43	08:12:22	08:05:47	08:01:27
4	09:05:38	09:05:18	09:02:51	09:03:38	09:02:54	09:05:08	09:02:06
5	10:09:03	10:17:25	10:08:15	10:07:54	10:08:49	10:06:54	10:04:34
6	11:04:11	11:07:04	11:07:47	11:09:37	11:07:33	11:02:51	11:09:30
7	12:09:05	12:07:02	12:08:47	12:08:43	12:10:20	12:05:56	12:05:09
8	13:10:38	13:02:39	13:05:44	13:09:22	13:11:48	13:05:24	13:05:14
9	14:28:12	14:23:16	14:25:48	14:24:21	14:25:00	14:06:03	14:04:43
10	15:07:43	15:06:37	15:09:27	15:09:55	15:07:47	15:05:23	15:02:39
11	15:45:41	15:47:07	15:46:37	15:48:31	15:47:48	15:46:10	15:55:41
12	16:40:41	16:40:37	16:41:42	16:43:23	16:44:39	16:36:10	16:44:05
13	17:29:35	17:25:22	17:27:53	17:28:28	17:24:02	17:24:57	17:26:16
14	18:02:24	18:03:18	18:05:36	18:06:29	18:05:13	18:05:29	18:05:26
15	18:45:47	18:45:20	18:45:28	18:45:52	18:47:03	18:35:46	18:55:14
16	19:35:56	19:33:41	19:37:37	19:34:27	19:36:52	19:33:12	19:31:55
17	20:29:11	20:22:41	20:27:17	20:29:22	20:27:38	20:35:39	20:23:52
18	21:05:26	21:02:22	21:03:28	21:00:52	21:09:18	21:28:24	21:36:42
19	21:54:15	21:43:38	21:45:28	21:56:15	21:46:37		

SEMANA 3: (30 DE NOVIEMBRE DE 2020)							
NO. DE SPOTS	LUNES 30	MARTES 1	MIÉRCOLES 2	JUEVES 3	VIERNES 4	SABADO 5	DOMINGO 6
1	06:02:51						
2	07:01:24						
3	08:08:02						
4	09:02:25						
5	10:03:39						
6	11:06:10						
7	12:08:48						
8	13:07:48						
9	14:26:28						
10	15:05:45						
11	15:45:21						
12	16:25:53						
13	17:23:33						
14	18:05:36						
15	18:43:09						
16	19:33:59						
17	20:30:48						
18	21:30:49						

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
 IMSS

Reporte Diario de Empresa (Radio)

Empresa: _____
 Campaña: CONSEJOS PREVENIMSS
 Periodo: 16 DE NOVIEMBRE AL 30 DE NOVIEMBRE 2020

Fecha	Plaza	Emisora	Siglas	Frecuencia	Versión	Horario		Horario de Transmisión	Duración	
						Inicio	Término			
1	16/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	10:44:24	20"
2	16/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	11:46:51	20" ✓
3	16/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	12:18:20	20" ✓
4	16/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	13:03:36	20" ✓
5	16/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	14:05:54	20" ✓
6	16/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	14:31:12	20" ✓
7	16/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	16:03:42	20" ✓
8	16/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	16:43:59	20" ✓
9	16/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	17:28:02	20" ✓
10	16/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	18:14:57	20" ✓
11	16/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	18:42:44	20" ✓
12	17/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	10:25:10	20" ✓
13	17/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	11:02:32	20" ✓
14	17/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	12:19:37	20" ✓
15	17/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	12:47:11	20" ✓
16	17/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	13:46:16	20" ✓
17	17/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	14:18:30	20" ✓
18	17/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	16:23:36	20" ✓
19	17/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	17:03:55	20" ✓
20	17/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	17:15:56	20" ✓
21	17/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	17:43:17	20" ✓
22	17/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	18:47:54	20" ✓
23	18/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	10:47:29	20" ✓
24	18/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	11:02:59	20" ✓
25	18/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	11:46:14	20" ✓
26	18/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	12:04:53	20" ✓
27	18/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	13:05:28	20" ✓
28	18/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	15:49:27	20" ✓
29	18/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	16:01:67	20" ✓
30	18/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	16:46:11	20" ✓
31	18/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	17:41:09	20" ✓
32	18/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	18:21:36	20" ✓
33	18/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	18:28:43	20" ✓
34	19/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	10:04:27	20" ✓
35	19/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	11:16:08	20" ✓
36	19/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	12:16:12	20" ✓
37	19/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	12:32:55	20" ✓
38	19/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	13:33:32	20" ✓
39	19/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	14:15:38	20" ✓
40	19/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	15:46:05	20" ✓
41	19/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	16:30:09	20" ✓
42	19/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	17:16:13	20" ✓
43	19/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	18:15:54	20" ✓
44	19/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	18:44:09	20" ✓
45	20/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	10:08:33	20" ✓
46	20/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	10:48:31	20" ✓
47	20/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	12:04:00	20" ✓
48	20/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	12:37:34	20" ✓
49	20/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	14:18:40	20" ✓
50	20/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	15:36:08	20" ✓
51	20/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	16:35:28	20" ✓
52	20/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	16:51:53	20" ✓
53	20/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	18:03:38	20" ✓
54	20/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	18:18:23	20" ✓
55	20/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	18:43:44	20" ✓
56	23/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	10:22:48	20" ✓
57	23/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	10:37:38	20" ✓
58	23/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	11:46:11	20" ✓
59	23/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	12:20:38	20" ✓
60	23/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	13:03:14	20" ✓
61	23/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	14:05:67	20" ✓
62	23/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	15:40:32	20" ✓
63	23/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	17:03:54	20" ✓
64	23/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	17:14:38	20" ✓
65	23/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	18:16:39	20" ✓
66	23/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	18:44:29	20" ✓
67	24/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	11:41:21	20" ✓
68	24/11/2020	LA PAZ	RADIO HZ	XHHZ	105.5 FM	CONSEJOS PREVENIMSS	08:00:00	20:00:00	12:04:38	20" ✓

Figura 41. Reproducción, bitácoras de transmisión, Campaña Consejos PREVENIMSS

La imagen corresponde a dos bitácoras de transmisión de distintas empresas, la de la izquierda reporta 3,295 spots en 13 hojas, la de la derecha presenta 360 spots en 7 hojas, nótese la disparidad en formatos y la complejidad de la revisión en papel.

Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente archivos de la CTD del IMSS. Para detalles sobre el manejo y uso de estos datos, véase la Nota Metodológica.

Plaza	Siglas	Frecuencia	ID	Fecha	Horario	Testigo	Spots
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS	18/11/2022	17:15:46		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		18:56:26		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS	18/11/22 Total		2	8
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS	21/11/2022	9:18:28		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		11:16:00		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		12:48:04		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		13:30:09		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		14:47:03		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		16:29:36		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		17:16:35	1	1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		18:49:24	1	1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS	21/11/22 Total		2	8
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS	22/11/2022	8:19:59	1	1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		9:42:59		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		11:46:55		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		13:46:31		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		14:45:52	1	1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		16:20:31		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		17:16:59		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		18:50:27		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS	22/11/22 Total		2	8
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS	23/11/2022	9:18:22	1	1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		10:47:10	1	1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		11:31:02		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		13:44:09		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		14:45:16		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		16:17:00		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		17:21:35		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		18:49:48		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS	23/11/22 Total		2	8
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS	24/11/2022	8:17:06		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		9:49:16		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		11:46:57	1	1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		13:44:35		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		14:49:08		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		16:17:24		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		17:15:35	1	1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		18:47:03		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS	24/11/22 Total		2	8
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS	25/11/2022	8:18:10	1	1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		9:44:16		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		11:45:07		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		13:45:00		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		14:43:12	1	1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		16:15:39		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		17:14:08		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS		18:43:08		1
CDMX	XEOC	560	PrevenIMSS	25/11/22 Total		2	8
CDMX	XEOC Total					38	142
Grand Total						319	1175

Figura 42. Captura de pantalla, formato de Bitácoras desarrollado por la CTD

- ▲ La hoja de cálculo diseñada por la CTD toma los datos presentados por el medio y les da un formato estandarizado: 1) Membrete de la empresa; 2) Datos de Identificación de la empresa y orden emitida; 3) Identificador codificado para seguimiento; 4) Recuento de spots y testigos por día y por emisora; 5) Paginado; 6) Espacio para la firma responsiva del medio.

Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente archivos de la CTD del IMSS. Para detalles sobre el manejo y uso de estos datos, véase la [Nota Metodológica](#).

La revisión de las bitácoras de transmisión, aunque esencial, representaba un cuello de botella en el proceso de comprobación de servicios; la naturaleza manual de esta tarea no solo es propensa a errores, también consume una cantidad significativa de tiempo y recursos humanos. Sin embargo, con la información de las transmisiones reportadas en las bitácoras digitales, surgió una oportunidad de oro: automatizar la revisión cruzando los datos del *Flow* contra la bitácora presentada por los medios utilizando fórmulas y funciones avanzadas en *Google Sheets*.

Aunque la propuesta era lógica y prometía ser revolucionaria, su implementación no fue sencilla; de hecho, pocas tareas en el *Flow* demandaron fórmulas tan sofisticadas como ésta. Pero el potencial de ahorro en tiempo y la optimización de recursos humanos bien valían el esfuerzo. Con esta idea en mente se diseñó una interfaz de revisión en *Google Sheets* complementaria al *Flow*. Tras semanas de desarrollo y ajustes alternando las demás tareas de la Coordinación, se logró una solución precaria pero funcional que dividía la revisión en cuatro etapas claras (Véase *Figura 43*):

- **Extracción de la Pauta:** En esta etapa el personal del área únicamente ingresaba el número de orden a revisar en una celda, y el sistema extraía automáticamente la pauta asociada a esa orden desde el *Flow*. Luego, el personal introducía los datos de la bitácora proporcionada por los medios en esta misma tabla.
- **Verificación de Horarios:** Con las acciones previas, la herramienta se encargaba del resto. En esta segunda tabla se llevaba a cabo la primera revisión, en la cual se verificaba que los horarios reportados por los medios coincidieran con las franjas horarias autorizadas, marcando en rojo cualquier discrepancia. Además, se cuidaba que no existieran duplicidades, o que más de un *spot* se hubiera transmitido en un mismo corte comercial.
- **Recuento de Spots:** Esta etapa se aseguraba que el número total de *spots* por emisora en la bitácora estuviera completo, organizando y comparando los datos por emisora y franja horaria.
- **Contabilización de Spots por Día:** Esta etapa es crucial para detectar errores sutiles, pues aunque un medio podría haber transmitido la cantidad correcta de *spots* en la franja horaria adecuada, podía darse el caso de que estos se emitieran en días distintos a los solicitados.

Revision 2 - Hojas de cálculo d x +

https://docs.google.com/spreadsheets/

100% | \$ % .0 .00 123 | Predet... | - 10 + | :

A2 | fx =QUERY('1 Bitacora'!A3:H,"Select C,F,G,H where F is not null order by C,F,G")

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Siglas	Fecha	Hora	Testigo	Mes	Duplicado	Pegados	Franja	Descontar
2	XHEDT	24/10/2022	6:59:41	Sí	octubre			X	<input checked="" type="checkbox"/>
3	XHEDT	24/10/2022	10:46:39	Sí	octubre		X	07:00 A 20:00	<input checked="" type="checkbox"/>
4	XHEDT	24/10/2022	10:47:39	Sí	octubre			07:00 A 20:00	<input type="checkbox"/>
5	XHEDT	24/10/2022	12:48:25	Sí	octubre			07:00 A 20:00	<input type="checkbox"/>
6	XHEDT	24/10/2022	15:44:20	Sí	octubre			07:00 A 20:00	<input type="checkbox"/>
7	XHEDT	24/10/2022	18:27:06	Sí	octubre			07:00 A 20:00	<input type="checkbox"/>
8	XHEDT	25/10/2022	7:16:38	Sí	octubre	X	X	07:00 A 20:00	<input checked="" type="checkbox"/>
9	XHEDT	25/10/2022	7:16:38	Sí	octubre			07:00 A 20:00	<input type="checkbox"/>
10	XHEDT	25/10/2022	10:01:50	Sí	octubre			07:00 A 20:00	<input type="checkbox"/>
11	XHEDT	25/10/2022	13:44:30	Sí	octubre			07:00 A 20:00	<input type="checkbox"/>
12	XHEDT	25/10/2022	16:14:45	Sí	octubre			07:00 A 20:00	<input type="checkbox"/>
13	XHEDT	25/10/2022	18:44:31	Sí	octubre			07:00 A 20:00	<input type="checkbox"/>
14	XHEDT	26/10/2022	7:30:35	Sí	octubre			07:00 A 20:00	<input type="checkbox"/>
15	XHEDT	26/10/2022	10:01:16	Sí	octubre			07:00 A 20:00	<input type="checkbox"/>
16	XHEDT	26/10/2022	14:37:52	Sí	octubre			07:00 A 20:00	<input type="checkbox"/>
17	XHEDT	26/10/2022	15:59:51	Sí	octubre			07:00 A 20:00	<input type="checkbox"/>
18	XHEDT	26/10/2022	18:45:00	Sí	octubre			07:00 A 20:00	<input type="checkbox"/>
19	XHEDT	27/10/2022		Sí	octubre			07:00 A 20:00	<input type="checkbox"/>
20	XHEDT	27/10/2022		Sí	octubre			07:00 A 20:00	<input type="checkbox"/>

+ ☰ 1 Bitacora Horario 3 Recuento 4 por día

Revision 2 - Hojas de cálculo d x +

https://docs.google.com/spreadsheets/

100% | \$ % .0 .00 123 | Predet... | - 10 + | :

J2 | fx =ArrayFormula(SI(ESBLANCO(G2:G),"",CONTAR.SI.CONJUNTO('2 Horario'!H\$2:H,"="&E2:E100,'2 Horario'!E\$2:E,"="&F2:F100,'2

	A	B	C	D	E	F	G	J	K	L	M
1	Siglas	FR EC	Banda	Sección	HORARIO	Mes	Total	Spots Reportados	Status	Testigos requerido	Testigos Presentados
2	XHFO	92.1	FM	PROGRAMACIÓN GENERAL	08:00 A 20:00	octubre	11	11	OK	3	11
3	XHMX	97.9	FM	PROGRAMACIÓN GENERAL	08:00 A 20:00	octubre	28	28	OK	7	28
4	XHKR	96.9	FM	PROGRAMACIÓN GENERAL	08:00 A 20:00	octubre	28	28	OK	7	28
5	XHEDT	93.3	FM	PROGRAMACIÓN GENERAL	07:00 A 20:00	octubre	27	24	X	6.75	26
6	XHFO	92.1	FM	PROGRAMACIÓN GENERAL	08:00 A 20:00	noviembre	18	17	X	4.5	17
7	XHMX	97.9	FM	PROGRAMACIÓN GENERAL	08:00 A 20:00	noviembre	40	40	OK	10	40
8	XHKR	96.9	FM	PROGRAMACIÓN GENERAL	08:00 A 20:00	noviembre	44	44	OK	11	44
9	XHEDT	93.3	FM	PROGRAMACIÓN GENERAL	07:00 A 20:00	noviembre	41	41	OK	10.25	41
10											
11											
12											

+ ☰ 1 Bitacora 2 Horario Recuento 4 por día

Figura 43. Captura de pantalla, interfaz de Revisión de Bitácoras

▲ Ejemplo de la revisión del horario y recuento por emisora de una bitácora después de que el personal ingresó el número de orden y la información proporcionada por el medio.

Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente archivos de la CTD del IMSS. Para detalles sobre el manejo y uso de estos datos, véase la [Nota Metodológica](#).

Lo más impresionante de esta herramienta es su eficiencia, ya que sin importar que la pauta de transmisión fuera de veinte *spots* o de cinco mil, el proceso de revisión se redujo a unos pocos minutos, independientemente del volumen. Esta innovación, además de eliminar la posibilidad de errores humanos en la revisión, liberó al personal para centrarse en tareas más estratégicas.

REVISIÓN DE TESTIGOS

A pesar de los avances significativos en la automatización de tareas dentro de la Coordinación, la revisión de testigos en audio seguía siendo un desafío. Si bien se logró concentrar los recursos humanos al eliminar la revisión manual de bitácoras, la tarea de revisar el corte comercial de cada testigo de audio con el spot del IMSS seguía siendo una labor agotadora (Véase Figura 44). Aunque se implementaron medidas para agilizar este proceso, como solicitar a los medios indicar el minuto y segundo exacto de la aparición del spot en el audio del testigo, la tarea seguía siendo monumental.

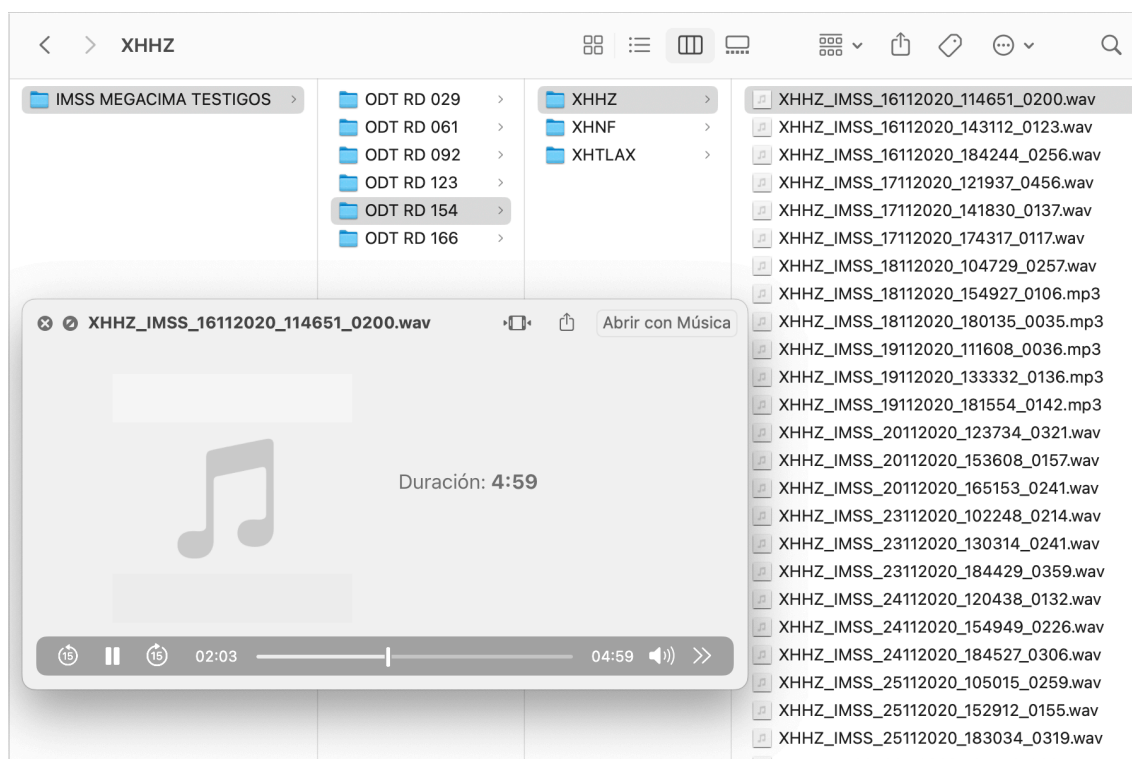


Figura 44. Captura de pantalla, carpeta de Testigos de Radio

- ▲ Ejemplo de la revisión de 97 testigos de Radio, el personal de la CTD debe escuchar cada uno de los archivos presentados para verificar la presencia del *spot* del IMSS en el corte comercial. Algunas de las órdenes llegaron a superar los 8 mil *spots* lo que implicaba revisar 2,400 audios.

Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente archivos de la CTD del IMSS.

Sin embargo, la experiencia previa del titular de la Coordinación en el Senado y la Cámara de Diputados le proporcionó una visión sobre nuevas tecnologías utilizadas en el monitoreo de medios. Empresas especializadas han desarrollado tecnología específica para monitorear la pauta comercial en radio y televisión, para transcribir automáticamente señales de televisión para generar subtítulos y, en un ámbito más general, aplicaciones como *Shazam* que identifican canciones mediante el reconocimiento de patrones de sonido.

Esta tecnología, conocida como “huella digital acústica” o “audio *fingerprinting*”, utiliza un algoritmo para escanear y reconocer patrones únicos en un clip de audio. La idea es simple pero poderosa: al comparar la “huella” de un spot con el testigo del corte comercial presentado por el medio, es posible automatizar la revisión de los audios en una fracción de tiempo.

Aunque existen empresas que ofrecen servicios de monitoreo de pauta, su enfoque principal es el monitoreo en tiempo real. Además, estas empresas no tienen la capacidad de cubrir la vasta red de emisoras con las que el IMSS trabaja, que abarca desde grandes empresas en las principales ciudades hasta pequeñas radios comunitarias en áreas remotas.

Por lo tanto, la solución ideal era adaptar la tecnología de huella digital acústica para satisfacer las necesidades específicas del IMSS; al hacerlo, se podría automatizar aún más el proceso de revisión de testigos de audio, pero sobre todo permitiría garantizar una mayor precisión y eficiencia en la comprobación de los servicios de transmisión.

Sin embargo, la contratación de servicios especializados para el monitoreo de pautas en radio y televisión presentaba un dilema para la Coordinación. Aunque la tecnología de huella digital acústica prometía agilizar y mejorar la precisión de la revisión de testigos de audio, la implementación de tal servicio conllevaba otros desafíos.

Primero, la incorporación de este servicio significaba añadir otro proceso de contratación al ya de por sí abultado portafolio de contrataciones de la Coordinación. Además, la gestión de recursos para financiar un servicio tan especializado podría resultar poco viable dadas las características únicas y el alto costo asociado.

Aun si fuera posible superar estos obstáculos y contratar un servicio de monitoreo de pauta comercial, éste sería solo una herramienta accesoria, pues la revisión de testigos y bitácoras proporcionadas por los medios seguiría siendo esencial, ya que contractualmente estos testigos del proveedor son los que cuentan para la comprobación del servicio.

Ante este panorama, la Coordinación optó por una solución interna: desarrollar una herramienta personalizada que se centrara exclusivamente en comparar

los testigos presentados con los *spots* del IMSS. La intención era que esta herramienta generara informes en hojas de cálculo sobre cualquier discrepancia, ya sea por ausencia de *spots* o transmisiones parciales.

Sin embargo, a pesar del deseo del titular de la Coordinación, el desarrollo de tal herramienta resultó ser un desafío insuperable, pues sobrepasaba sus competencias y habilidades.

La solución intermedia fue *ACRCloud*, una plataforma diseñada para ofrecer esta tecnología a grandes empresas que necesitan la infraestructura de reconocimiento de audio para sus servicios. Aunque su interfaz en línea era amigable y no requería habilidades avanzadas de programación, la solución no era perfecta. *ACRCloud* podía identificar la presencia o ausencia de *spots*, pero no evalúa otras variables cruciales de la revisión. Además, la plataforma tenía limitaciones en cuanto a la cantidad de archivos que podía procesar simultáneamente, por lo que cargar grandes lotes de archivos se convirtió en un desafío dada la infraestructura tecnológica tan limitada que tiene el IMSS, que genera un cuello de botella por las velocidades de conexión a internet tan bajas en la CTD.

Aunque *ACRCloud* ofrecía una solución parcial que fue especialmente útil durante periodos de alta demanda como los cierres fiscales, era claro que no aprovechaba completamente el potencial de la tecnología de huella digital acústica. Esta área, con su potencial aún sin explotar, quedó como uno de los grandes pendientes para la Coordinación.

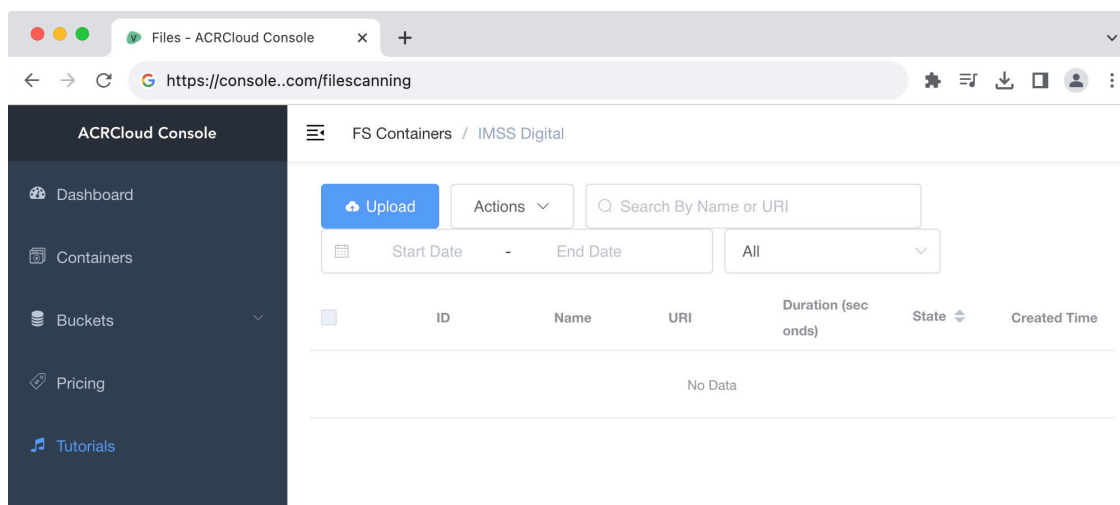


Figura 45. Captura de pantalla, revisión de Testigos de radio en ACRCloud

- ▲ Interfaz de *ACRCloud*, una vez cargados los *spots* a buscar, el personal carga los testigos de audio presentados por los medios para ser analizados, la aplicación entrega el resultado en línea o en una hoja de cálculo.

Fuente: El autor, 2023, tomando como fuente la interfaz del sistema de *ACRCloud*.

6.6.4 APOYO A LA GESTIÓN

La administración de campañas implica llevar a cabo múltiples tareas que a primera vista podrían parecer sencillas, pero que sumadas pueden consumir una cantidad significativa de tiempo y recursos por el volumen de operaciones de la Coordinación. Desde enviar simples notificaciones a proveedores, hasta la elaboración de oficios y la organización meticulosa de expedientes; cada tarea, por pequeña que sea, se magnifica en el contexto de una operación a gran escala.

Para mejorar la eficiencia fue esencial sistematizar y automatizar ciertos procesos en la fase de difusión de las campañas, por lo que se identificaron cuatro actividades clave para optimizar la relación con los medios: 1) Elaboración de Formatos de Recepción de Testigos; 2) Envío de Avisos de Vencimiento de Órdenes; 3) Elaboración de Formatos de Revisión; y 4) Elaboración de Oficios de Liberación.

La automatización de estas tareas se logró gracias a la integración del complemento *Document Studio* en el *Flow*, en el que se incorporaron campos específicos para monitorear cada etapa del proceso. A medida que las órdenes avanzan el personal registra datos relevantes como quién realizó la revisión, fechas de revisión, liberación y facturación, así como el folio y monto de la factura.

Esta sistematización, además de ahorrar tiempo al reducir los procesos manuales, proporcionó una visión clara de la gestión del área, información invaluable para el titular de la Coordinación, en especial durante cierres fiscales.

Con acceso a esta información en tiempo real, el titular puede tomar decisiones informadas, priorizar órdenes según su importancia financiera, y persuadir a los medios para atender rezagos, o bien identificar y abordar posibles problemas antes de que se conviertan en focos rojos.

Aunque el objetivo final es que todas las órdenes se revisen y facturen antes del cierre del ejercicio fiscal, es esencial abordar esta tarea de manera estratégica. La combinación de herramientas automatizadas y la experiencia del titular permite identificar y prestar especial atención a aquellos medios que históricamente han presentado rezago, ya sea por demoras en la respuesta o por problemas administrativos recurrentes.

Para concluir, se abordará una de las tareas más extenuantes que es la elaboración de los Formatos de Presentación de Campaña. Estos documentos, descritos en el Capítulo 5, requieren un nivel de detalle y precisión que puede ser abrumador, especialmente cuando se trata de registrar espacios utilizados en las campañas con una precisión de hasta tres decimales, pues, por menor que sea, cualquier discrepancia entre los montos registrados en la EPAC y el presupuesto ejercido puede resultar en observaciones por parte de la DGNC.

Como se explicó previamente, esta labor que recaía en el personal operativo, en el mejor de los casos se realizaba de manera manual a partir de hojas de extensas cálculos. Sin embargo, con la introducción del *Flow*, se logró mejorar este proceso, al replicar la estructura de estos formatos dentro del *Flow* se facilitó la tarea de captura. Además, mediante el uso de fórmulas y funciones avanzadas, se logró consolidar la información, reduciendo así la cantidad de registros por capturar y, por ende, el volumen de los formatos, esta acción que anteriormente se pasaba por alto, ha sido crucial para hacer el proceso más manejable.

Aunque la naturaleza intrínseca de estos formatos sigue siendo compleja, hasta en tanto no sean más accesibles, las mejoras implementadas han permitido reducir significativamente el margen de error y los tiempos de captura, lo que representa un paso más hacia una gestión más eficiente.

6.7 EFICIENCIA, IMPACTO Y RENDIMIENTO

Hasta este punto se ha delineado la manera en que diversas actividades dentro de las áreas de la CTD han sido transformadas mediante la incorporación de tecnología, sin embargo, es crucial sistematizar el impacto resultante de dichas mejoras, categorizándolas en dos dimensiones esenciales: cualitativas y cuantitativas. Este enfoque permitirá evaluar y comprender de manera más precisa el grado de eficiencia que se ha logrado en las operaciones de la Coordinación entre 2019, al asumir la titularidad de la CTD, y 2022 al concluir la gestión.

En este escenario, se entenderá como eficiencia a la habilidad de las áreas de la CTD para alcanzar sus objetivos utilizando una menor cantidad de recursos, los cuales pueden ser temporales, humanos o materiales, y ofrecer además un valor agregado en las actividades que realiza sin comprometer la calidad del resultado.

Vale la pena destacar que, durante la gestión a cargo de la CTD, la eficiencia no fue un fin en sí misma, sino un medio para facilitar el logro de los objetivos de manera más sostenible. Por ende, al evaluar la eficiencia alcanzada, no solo se está cuantificando el ahorro en recursos, también se dimensiona el valor agregado que estas mejoras aportaron al funcionamiento general de la Coordinación.

Para lograr una comprensión más profunda y estructurada, las mejoras implementadas se han agrupado en seis categorías distintas (*Véase Figura 46*), cada una relacionada con características cualitativas y cuantitativas para permitir un análisis que refleje con mayor claridad su valor e impacto en los procesos y resultados de la Coordinación.

ÁREAS DE LA CTD	ACTIVIDADES	MEJORAS CUALITATIVAS	MEJORAS CUANTITATIVAS					
			REDUCCIÓN DE TIEMPO		REDUCCIÓN DE RECURSOS		AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD	
	Seguimiento a la Contratación	!	80.0%	24			108.9%	98
	Comunicación con proveedores		91.7%	110'	50.0%	5		
	Requisitos de Contratación	!	87.5%	7				
	Análisis de Inv. de Mercado	!	80.0%	32	41.7%	5		
	Negativa Tiempos Oficiales		90.0%	9	50.0%	1		
	Formatos Únicos de Campaña	!	60.0%	60	71.4%	5		
	Tarifas de Contrato	!	80.0%	24				
	Elaboración de pautas	!	60.0%	30			181.2%	473
	Elaboración de órdenes	!	90.0%	18				
	Optimización de la pauta							
	Producción de materiales	!	28.6%	40			66.7%	8
	Distribución de materiales	!	96.7%	29	71.4%	5		
	Revisión de testigos Prensa	!	60.0%	30	50.0%	2	63.6%	2,217
	Revisión de bitácoras de Radio	!	98.6%	69	80.0%	4	71.7%	66
Revisión de testigos de Radio	!	85.7%	60	60.0%	3	50.5%	10,994	
	Elaboración de Formatos de Recepción		83.3%	5	71.4%	5		
	Elaboración de Formatos de Revisión		83.3%	5	71.4%	5		
	Elaboración de Oficios de Liberación	!	83.3%	5				
	Seguimiento a cierres fiscales		91.4%	64				
	Archivo	!	50.0%	100		2		

- Televisión
- Radio
- Prensa
- Digital
- Complementarios

- Control de Calidad
- Cumplimiento Normativo y Legal
- Desempeño

- Tiempo de respuesta
- Recursos Humanos
- Productividad
- Minutos

Figura 46. Tabla, impacto y rendimiento de la CTD

▲ La imagen ilustra las actividades de las áreas de la CTD que se modificaron con el uso del Flow, se destacan las mejoras experimentadas en dos instantes específicos: 2019, previo a la intervención de las áreas, y 2022. Las columnas tiempo y recursos expresan la reducción total en horas y personal necesarios para completar la tarea en 2022, en comparación con 2019, indicando una mejora. La columna productividad expresa el aumento en los productos involucrados en la actividad en comparación con la capacidad original, estas cifras denotan una mejora en el rendimiento del área.

Fuente: El autor, 2023.

6.7.1 MEJORAS CUALITATIVAS

CONTROL DE CALIDAD

Esta categoría engloba tareas que experimentaron mejoras significativas, minimizando o eliminando completamente los márgenes de error en los resultados finales. Dichas mejoras están asociadas a una revisión meticulosa y procurando lo más posible su automatización, eliminando así cualquier desviación que pudiera afectar el resultado final.

Entre las tareas que se han beneficiado de estas mejoras destacan el seguimiento a proveedores y el cumplimiento de los requisitos de contratación, el análisis de la Investigación de Mercado y la elaboración de los Formatos Únicos de Campaña. No obstante, las mejoras más significativas tienen que ver con la elaboración de tarifas de contrato a partir de Bases de Datos y en la generación de órdenes con el *Flow*. Estos procesos son vitales para la CTD, pues cualquier error en éstos tiene consecuencias graves, y afecta otros aspectos cruciales, como la comprobación de servicios. Ante esta realidad también destaca la revisión de testigos de prensa y radio, así como la revisión de bitácoras, tareas que son fundamentales y sensibles dentro de la CTD.

CUMPLIMIENTO NORMATIVO Y LEGAL

Esta categoría considera que se implementaron acciones enfocadas a asegurar que todas las tareas realizadas cumplan estrictamente con los marcos legales y normativos a los que está sujeta la CTD. Este enfoque es imperativo, dado que estas actividades son de tal relevancia que cualquier error podría tener repercusiones legales, además de entorpecer y complicar revisiones durante auditorías.

Dentro de esta categoría, resaltan nuevamente actividades como la supervisión de los requisitos de contratación, la elaboración de las tarifas de contrato, y la revisión detallada de testigos en prensa y radio, así como de bitácoras. Optimizar estas actividades ha resultado en procesos más ágiles, además de añadir mecanismos de control más robustos y eficaces.

DESEMPEÑO

Esta categoría considera que la ejecución de estas tareas tuvo una mejora tangible en el resultado final, ya sea mediante la corrección de deficiencias previas, o bien porque incorporaron nuevos formatos o características que permitieron

dar un valor agregado al producto final. En este sentido, un buen desempeño implica que no solo se cumple, sino que se superaron las expectativas.

Un ejemplo significativo de mejora en el desempeño se observa en la optimización de la pauta, pues ahora este proceso se realiza con base en datos precisos y objetivos, en lugar de depender de criterios subjetivos y arbitrarios. Este cambio, además de aportar precisión, elimina sesgos y asegura un producto de calidad superior.

Asimismo, se destacan mejoras en la elaboración de órdenes de transmisión, inserción o servicio. En su versión optimizada, éstas son más precisas, prácticas y eficientes, diseñadas para satisfacer las necesidades, tanto del personal como de los medios con los que se trabaja.

La producción de materiales también experimentó una transformación positiva que permitió desarrollar una mayor cantidad de materiales, disponibles en una variedad más amplia de formatos y con características visuales y de contenido más atractivas y efectivas.

Por último, pero no menos importante, se observa una mejora sustancial en el desempeño durante los cierres fiscales, la eficiencia ganada en esta tarea ayudó a bajar la presión asociada a esta etapa, minimizando problemas de rezago y facturación. Además, esta mejora en el desempeño ha contribuido a reducir tanto el subejercicio como los posibles pasivos, resultando en un proceso de cierre fiscal más fluido.

6.7.2 MEJORAS CUANTITATIVAS

TIEMPO DE RESPUESTA

Esta categoría se refiere a una mejora cuantificable en la rapidez con la que se concluyen tareas específicas, lo que resulta en procesos más ágiles y dinámicos, lo que a su vez facilita una gestión más efectiva y asegura respuestas más oportunas a las necesidades que surgen durante la operación de la CTD.

Cabe destacar que, según lo ilustrado en el *Figura 46*, la mayoría de las actividades experimentaron mejoras notables en su tiempo de respuesta, gracias a las aplicaciones utilizadas. Entre estas mejoras, algunas destacan por sus cifras, por ejemplo, la comunicación con proveedores experimentó una **reducción del 91.7%** en el tiempo necesario para completarse, lo que se traduce en un ahorro de **110 minutos** en una tarea que antes requería hasta 2 horas. Este avance además de optimizar el tiempo mejoró la comunicación con los proveedores, ya que ahora se puede realizar de manera automática tantas veces como sea necesario.

Otras tareas, como la elaboración de los Formatos Únicos de Campaña vieron una reducción del **60%** en el tiempo necesario para su elaboración, lo que equivale a un ahorro de hasta **40 horas**. Además, la distribución de materiales, que antes podía tomar hasta 30 horas, se agilizó en un **96.7%**, representando un ahorro de **29 horas**.

No obstante, la mejora más significativa se observa en la revisión de bitácoras de Radio. Esta tarea, que en 2019 podía tomar hasta 70 horas hábiles y requería la intervención de hasta cinco personas, vio una reducción impresionante del **98.6%** en el tiempo necesario para realizarse. Ya para 2022, esta tarea podía completarse en una hora, con una sola persona a cargo, lo que optimizó el tiempo y maximizó la eficiencia del personal involucrado.

OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

Esta categoría está asociada principalmente a las mejoras implementadas en la gestión de los recursos humanos dentro de la CTD. Esta optimización se traduce en una reducción del número de personas necesarias para llevar a cabo tareas específicas, además de una asignación de personal más estratégica, lo que permitió maximizar su contribución, y minimizar el esfuerzo y tiempo invertidos en cada tarea.

Un ejemplo concreto de esta optimización es el análisis de la Investigación de Mercado, mientras que en 2019 este proceso requería la participación de al menos 12 personas, incluyendo dos responsables por cada área y los titulares de cada División, para 2022, la tarea se completó eficientemente con solo **7 personas**, y en un lapso considerablemente menor.

Otro caso notable es la elaboración de los Formatos Únicos de Campaña. Anteriormente, esta tarea laboriosa necesitaba la intervención de 12 personas, sin embargo; en 2022 pudo ser realizada por apenas **7 personas**, liberándolas para enfocarse en otras actividades cruciales.

Finalmente, es esencial destacar nuevamente las tareas relacionadas con la revisión de testigos en prensa y radio, así como la revisión de bitácoras, la automatización de parte de estas tareas permitió liberar a **9 personas**, permitiéndoles participar ahora en actividades más estratégicas.

PRODUCTIVIDAD

La categoría refleja un incremento en la cantidad de productos o servicios generados a partir de las tareas originales, sirviendo como indicador de mejora en la eficiencia operativa de la CTD.

Un ejemplo de este incremento se observa en el seguimiento a la contratación. Entre 2019 y 2022, se experimentó un aumento en el número de proveedores de servicios de difusión, pasando de **90 a 188**, lo que amplía las opciones disponibles para la difusión y favorece la diversificación en los servicios contratados.

Además, la elaboración de pautas experimentó un crecimiento del **181%**, incrementando de **261 a 734**, este aumento denota una mayor cantidad de pautas elaboradas y una mayor capacidad para gestionar, dar seguimiento y verificar su cumplimiento.

Vale la pena destacar cómo las tareas que fueron optimizadas con el *Flow* tuvieron un impacto directo y positivo en el número de espacios pautados y, consecuentemente, en el número de testigos a revisar. Solo en el área de Prensa, se observa un incremento del **63%**, pasando de procesar la difusión de **3,485 inserciones** en 2019 a **5,702** en 2022.

En el ámbito del área de Radio, fue posible adoptar nuevos criterios para la revisión de testigos de audio a fin de dar más transparencia a la prestación de estos servicios. Mientras que en 2019 solo se revisaba el 25% de los testigos de la pauta total, en 2020 se logró revisar al 100% las órdenes menores a 300 *spots*, las de mayor valor. Este cambio metodológico resultó en un incremento del **50.4%** en la revisión de testigos, equivalente a inspeccionar 32,775 audios cada año, lo que representó revisar **10,993** audios más entre ambos periodos.

A lo largo del Capítulo 6, se ha explorado detalladamente cómo la integración de tecnología en las actividades de la CTD generó un impacto positivo y significativo, tanto en términos cualitativos como cuantitativos. Este proceso de transformación ha optimizado los recursos de la Coordinación, y elevó la calidad y precisión de los servicios y productos finales que ofrece. Las seis categorías de mejora no son excluyentes entre sí, sino que, en muchos casos, se complementan y potencian mutuamente. Este recorrido ha permitido identificar no solo los avances y logros, sino también delinear algunos de los retos pendientes. En el siguiente capítulo, se realiza una reflexión crítica sobre el trabajo realizado, se identifican los pendientes que aún quedan por atender y se ofrece una mirada hacia los desafíos futuros que enfrenta la Coordinación con el objetivo de consolidar un modelo de gestión eficiente.



REFLEXIONES FINALES

REFLEXIONES FINALES

La importancia de documentar el aprendizaje organizacional radica en su potencial para registrar el conocimiento que emerge de la experiencia, en especial del esfuerzo por resolver problemas. Entre otras, ésta es una de las razones por las que se eligió el formato de Informe Profesional como opción de titulación; por un lado, por su flexibilidad, y, por otro, por considerar éste el instrumento idóneo para plasmar la experiencia de estar al frente de esta área estratégica.

Hasta este momento, se ha descrito el contexto histórico e institucional del IMSS, destacando su relevancia entre las entidades del Gobierno federal, se ha desglosado tanto la estructura como la dinámica operativa de su área de comunicación social, así como los intrincados procesos normativos que intervienen en la difusión de las campañas institucionales.

Con este complejo panorama en mente se han expuesto sistemáticamente las herramientas tecnológicas utilizadas para transformar las operaciones de la Coordinación, y el impacto tangible que han tenido en la eficiencia del área.

Considerando este marco, las reflexiones finales de este trabajo se dividirán en tres partes; la primera dedicada a hacer una autocrítica al trabajo realizado al frente de la CTD, identificando tanto las limitaciones, como los retos pendientes de atender. La segunda busca hacer un balance del alcance de los resultados obtenidos, más allá de métricas y acciones individuales, a fin de comprender su impacto orientado a objetivos más ambiciosos. Finalmente, la tercera y última parte ofrecerá una reflexión personal sobre los desafíos, aprendizajes y lecciones que deja la experiencia de estar al frente de esta área durante poco más de tres años.

AUTOCRÍTICA Y PENDIENTES

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

El término “sinergia” se destaca en el título de este trabajo como uno de los componentes necesarios para la gestión de la Coordinación, esta acción coordinada y colectiva en las áreas fue un elemento indispensable para el funcionamiento de muchos de los procesos descritos en la operación de la Coordinación.

No obstante, es fundamental reconocer que esta sinergia representó uno de los desafíos más importantes mientras se estuvo al frente de la Coordinación. Paradójicamente, en el área de difusión, a cargo de un profesional de la comunicación, la comunicación interpersonal dentro del equipo presentó debilidades notables.

La comunicación entre el titular de la Coordinación, los titulares de las divisiones de la Coordinación y áreas operativas se vio obstaculizada por diversas barreras. Una de las más evidentes fue la barrera física, pues durante toda su gestión, el coordinador despachó en las instalaciones del IMSS ubicadas en Paseo de la Reforma, mientras que el personal operativo y de mando llevó a cabo sus funciones en otra sede. Pese al esfuerzo del coordinador por estar presente en el área al menos un par de horas por las mañanas, la dinámica de trabajo con el Titular de la Unidad de Comunicación Social, entre otras responsabilidades no siempre lo permitió. Esta separación se intensificó en el contexto de la pandemia, periodo durante el cual aproximadamente el 90% del personal tuvo que adaptarse al trabajo remoto. Esta situación no solo amplió la brecha física, también añadió capas de complejidad a la comunicación y colaboración entre los integrantes del equipo, aspectos esenciales para generar sinergia y trabajar de manera conjunta, por lo que se debe reconocer que no se crearon las condiciones necesarias para incorporar elementos motivacionales en el personal.

ENTRE LO URGENTE Y LO IMPORTANTE

El titular de la Coordinación desempeña un papel multifacético, pues además de liderar el área, también es el rostro visible de la misma y actúa como un amortiguador ante la presión proveniente de diversos frentes; por tanto, debe manejar las expectativas y demandas de los superiores jerárquicos, negociar con representantes de medios de comunicación, interactuar con otras dependencias para sacar adelante trámites y cumplir con plazos y fechas fatales. Esta amalgama de

responsabilidades y presiones puede, y lo hizo, eclipsar las habilidades de comunicación del titular, priorizando la resolución urgente de los problemas sobre los objetivos a mediano y largo plazo.

En este escenario, la necesidad de atender, actuar y resolver demandas inmediatas y cumplir con los plazos limitó la posibilidad de desarrollar un apoyo mutuo entre el personal y el titular de la Coordinación.

Esta situación tiene raíces profundas y complejas, como se comentó en el Capítulo 5, se identificaron limitaciones significativas en el personal, incluyendo una clara resistencia al cambio, pero sobre todo las deficiencias en materia técnica y tecnológica. La combinación de la presión por resolver y la limitada competencia de los recursos humanos generó una marcada desconfianza hacia la calidad del trabajo de la Coordinación.

Esto explica en gran medida por qué la presión intensa experimentada en niveles gerenciales nunca se manifestó en las áreas operativas, por lo que el personal nunca tuvo la oportunidad de enfrentar el reto de plantear soluciones innovadoras a los problemas, pues a juicio del coordinador, esto implicaba invertir tiempo, un recurso muy limitado para el área. En muchos casos, el rol del personal operativo se limitó a la ejecución de las estrategias diseñadas por el coordinador y los titulares de división, sin participar activamente en el proceso de solución.

COORDINAR O CONCENTRAR

Esta dinámica con el personal del área también arroja luz sobre por qué la mayoría de los cambios planteados en la gestión de la Coordinación, así como la implementación de mejoras y herramientas tecnológicas, fueron iniciativas lideradas y desarrolladas principalmente por el titular de la Coordinación. Aunque es cierto que el coordinador es quien posee la experiencia, el conocimiento, y tiene la responsabilidad de proponer y liderar cambios, también es evidente que éste no debería asumir totalmente la responsabilidad de resolver todo de forma directa y protagónica, pues no es su función sustantiva, aun cuando la implementación de estas herramientas le sea algo apasionante.

Es notable que el desarrollo del Capítulo 6, enfocado a las herramientas de *software* colaborativo, está más cercano a campos de conocimiento técnico-administrativo, que al campo de la comunicación; evidentemente un profesional de la comunicación no tendría por qué dominar estas herramientas a un nivel tan profundo. En todo caso se espera que, a un nivel gerencial, un comunicador conozca estas herramientas y proponga su uso, pero no necesariamente las implemente de forma directa. En consecuencia, debería limitarse a trabajar eficazmente con los recursos disponibles, fomentar la colaboración y buscar el

apoyo de expertos para resolver estos problemas, especialmente cuando se trata de cuestiones tan técnicas. Al asumir estas tareas como un reto personal, se corre el riesgo de dejar en segundo plano aquellas funciones que sí son estrictamente su responsabilidad.

La centralización de responsabilidades en una sola persona, además de tener el riesgo de comprometer la calidad del trabajo en diversas funciones, perpetúa una zona de confort para el personal operativo. Aunque el trabajo de este último es esencial y contribuye al funcionamiento del área, la falta de desafíos e incentivos para evolucionar y mejorar mantiene al equipo estancado en términos de desarrollo profesional.

CREATIVIDAD

Esta tendencia de concentrar funciones y responsabilidades no pasó desapercibida; de hecho, fue una preocupación constante para el titular de la Unidad de Comunicación Social. Desde su perspectiva, como superior jerárquico, muchos procesos cruciales, especialmente aquellos relacionados con la fase creativa de las campañas, estaban indebidamente centralizados en el titular de la Coordinación de Difusión. Desde su punto de vista, este enfoque representaba un freno en el ritmo de trabajo que limitaba el potencial creativo de las campañas, ya que a su juicio no se aprovechaban plenamente las habilidades y talento del personal de la Coordinación. Una situación paradójica, considerando que, como se explicó anteriormente, el personal del área se compone en esencia de perfiles administrativos, por lo que incorporarlos en procesos creativos es en extremo complicado y poco productivo.

Es fundamental reconocer que, aunque algunas campañas ejecutadas durante el periodo reportado cumplieron con un propósito funcional —como las relacionadas con la pandemia de Covid-19—, éstas dejan mucho que desear en términos de creatividad e innovación. La percepción que prevalece es que, con el apoyo adecuado y una distribución más equitativa de responsabilidades y funciones, los resultados podrían haber sido notablemente superiores. Sin embargo, como se analizó en el Capítulo 5, las causas de esta situación son multifactoriales y no pueden atribuirse exclusivamente al titular de la Coordinación. En este panorama, es crucial reflexionar sobre la dinámica de trabajo actual, considerar estrategias para desarrollar y aprovechar mejor el talento del equipo operativo, incorporar nuevos perfiles, consolidar mecanismos para poder apoyarse de expertos o encontrar nuevas formas de incentivar la creatividad e innovación en las campañas.

RELACIONES PÚBLICAS

También es necesario reconocer que las habilidades sociales del titular de la Coordinación no destacan como un punto fuerte, una realidad que afectó tanto las relaciones internas con el equipo, como los vínculos con los representantes de los medios de comunicación. Como se detalló en el Capítulo 5, los representantes de medios tenían una expectativa diferente de la relación con el coordinador, una más activa que invirtiera más tiempo y atención en las relaciones públicas con éstos, como sucedía en gestiones anteriores.

Esta expectativa no solo era compartida por los medios, también fue una demanda constante del titular de la Unidad de Comunicación Social, quien consideraba que el coordinador debía tener un papel más proactivo en las relaciones públicas a fin de maximizar los frutos de las relaciones comerciales e informativas con los medios, fortaleciendo así la imagen institucional. Aunque hay circunstancias atenuantes que justifican esta situación, como la carga de trabajo y las restricciones por la pandemia, el no haber invertido más tiempo en cultivar relaciones sociales con los medios se percibe como una oportunidad perdida para esta gestión.

CONSOLIDAR LA TECNOLOGÍA

Uno de los pendientes más significativos y críticos que aún persisten en el área, es la incapacidad de consolidar una solución más sólida, robusta y de largo plazo a la amalgama de herramientas tecnológicas propuestas por el titular de la Coordinación, y descritas en este trabajo pues, aunque útiles y efectivas, no dejan de ser un esfuerzo aislado y una solución temporal.

Es importante señalar que todas las herramientas descritas en el Capítulo 6, incluyendo una licencia de *Zoom*, cuatro de *Google Workspace*, dos complementos de *Google Sheets* y el pago bajo demanda de la herramienta *ACRCloud*, generaban un gasto considerable, costo que durante tres años fue sufragado en por el coordinador, ya que, a pesar de los esfuerzos realizados, no se logró concretar que el Instituto absorbiera este gasto.

Esta inversión de recursos personales surgió como respuesta a la urgente necesidad de optimizar y mejorar la operación del área en lo inmediato, por lo que el costo beneficio de absorber el gasto de estas herramientas se justificaba ampliamente. Sin embargo, esta condición subraya la necesidad imperante de encontrar soluciones permanentes e institucionalmente respaldadas, para asegurar la sostenibilidad y mejora continua de las operaciones del área a largo plazo.

Tras concluir la auditoría del área en 2020, se solicitó de manera insistente el apoyo de la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico del IMSS (DIDT), se buscaba que esta área apoyara a la CTD a capitalizar el trabajo realizado desarrollando un sistema robusto y estable para la gestión de las campañas, además de concretar el desarrollo de una herramienta personalizada para la revisión de testigos de audio con la tecnología de huella digital acústica.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, este intento de colaboración no fructificó, el diálogo no progresó más allá de un par de reuniones, las cuales no concretaron una alternativa viable. Las soluciones propuestas por la DIDT, basadas en la plataforma de *Microsoft*, resultaron ser más limitadas en comparación con las herramientas que la Coordinación ya tenía en uso. En cuanto a la revisión de testigos, la DIDT se limitó a sugerir algunas empresas dedicadas al monitoreo de pauta comercial en tiempo real, opción que la CTD ya había evaluado y descartado previamente.

Frente a este escenario, la única opción viable continuó siendo el absorber los costos asociados al uso de estas herramientas, situación que se mantuvo hasta el momento de dejar el cargo.

LEGADO

A pesar de que, al dejar el puesto de coordinador, en octubre de 2022, en el Acta de Entrega-Recepción de la Coordinación se advirtió a la nueva gestión sobre la importancia de dar seguimiento a la solicitud realizada a la DIDT —dado que algunas de estas peticiones provienen de hallazgos de la auditoría de 2020—, el legado de estas herramientas se perdió durante la transición administrativa.

La gestión entrante, desafortunadamente, no estaba plenamente consciente de la relevancia de estas herramientas para la operación del área, por lo que, con la salida del coordinador y la consecuente suspensión del pago de estas herramientas, gran parte del trabajo previamente realizado se desvaneció. Lo que quedó de este ambicioso proyecto fue un respaldo de las bases de datos desarrolladas almacenadas en un disco duro. Este resultado fue particularmente lamentable, ya que con esto se perdió la esencia y el verdadero potencial de estas herramientas, es decir su capacidad para operar en la nube de manera simultánea y coordinada.

En este sentido, otro de los pendientes de la gestión tiene que ver con la incapacidad de haber concretado el ambicioso proyecto de revisión automática de testigos de radio. Pues como se explicó en el Capítulo 6, este último representa un potencial invaluable de ahorro y optimización de recursos para el área, al cual vale la pena darle seguimiento.

Finalmente, es imperativo mencionar el vacío existente en la Coordinación, derivado de la obsolescencia y desaparición del Manual de Procedimiento para el Diseño, Elaboración e Implementación de las Campañas de Comunicación Social del IMSS. Integrar e institucionalizar en un documento de este tipo el cúmulo de conocimientos adquiridos y los cambios significativos experimentados en la Coordinación durante esta gestión hubiera sido ideal. Esto no solo habría consolidado los esfuerzos realizados a lo largo de tres años, además habría sentado las bases para un legado más perdurable de esta gestión en un área tan relevante.

BALANCE

REPLICABILIDAD

La replicabilidad de las estrategias y herramientas detalladas en este trabajo son un aspecto a destacar, pues los beneficios tangibles y mejoras cuantificables descritas en el Capítulo 6 no solo dan cuenta de los beneficios para la Coordinación, también sugieren un camino viable para otras entidades que buscan mejorar.

Como se mencionó en el Capítulo 1, la curva de aprendizaje asociada a la llegada de una nueva administración puede ser un obstáculo significativo, afectando la calidad, eficiencia y efectividad de cualquier área dentro de una organización o entidad gubernamental. En este sentido es innegable que la experiencia profesional previa del coordinador fue un activo importante, especialmente durante las etapas iniciales de la gestión, pues esta experiencia facilitó una transición más suave y rápida.

En este contexto, es esencial destacar el potencial de replicabilidad de las estrategias y herramientas presentadas en este trabajo. La minuciosidad en la descripción de la experiencia, además de proporcionar un registro detallado de los procesos, herramientas y estrategias implementadas, sirve como una referencia práctica para otras dependencias gubernamentales. Dado que muchas de estas entidades comparten características comunes en términos de normativas y estructuras organizacionales, los conocimientos y las lecciones registradas durante la gestión pueden ser aplicados de manera efectiva en contextos similares, y servir de punto de partida para otras entidades que busquen mejorar y optimizar sus operaciones de difusión. En última instancia, este enfoque facilita la mejora continua y la innovación dentro de las entidades, además de contribuir al fortalecimiento y eficiencia del aparato gubernamental en su conjunto.

CAMINAR ANTES DE CORRER

La optimización y eficiencia de la Coordinación no constituyen un objetivo en sí mismo, sino un medio esencial para canalizar de manera efectiva los recursos hacia objetivos más ambiciosos; la mejora en la gestión adquiere relevancia en la medida en que facilita la concreción de propósitos más significativos y trascendentales para la institución.

Antes de aspirar a logros mayores, es imperativo que la Coordinación perfeccione sus funciones operativas más fundamentales; como se detalló en el Capítulo 5, una parte importante del tiempo y recursos del área se destinaba a tareas operativas básicas y monótonas. Solo al refinar y automatizar estas funciones fue posible liberar y redirigir los recursos humanos hacia actividades de mayor valor e impacto.

La implementación de herramientas de *software* colaborativo ha sido crucial en este proceso de transformación; esta automatización, además de haber facilitado la ejecución de tareas básicas, ha permitido que el personal se enfoque en actividades más estratégicas y relevantes, como el seguimiento a la contratación de proveedores, la optimización y supervisión de pautas publicitarias, la verificación exhaustiva de los servicios prestados y la agilización de los procesos previo a los cierres fiscales, funciones que, antes de la presente gestión, se realizaban de manera incompleta o no se ejecutaban en absoluto.

La liberación del personal operativo de tareas rutinarias ha permitido su incorporación en proyectos estratégicos de mayor envergadura. Un ejemplo palpable de esto se observó en 2021, cuando el equipo de la Coordinación contribuyó activamente en el diseño, implementación y análisis de grupos focales, mismos que sirvieron de base para definir los conceptos clave de la campaña PREVENIMSS, lanzada en 2022.

Este proyecto de grupos de enfoque, concebido y liderado por la Coordinación Técnica de Difusión con el apoyo de la Dirección de Prestaciones Médicas y la Dirección de Planeación para la Transformación Institucional, tenía como objetivo destacar la importancia de la medicina preventiva. El proyecto implicó la realización de 24 horas de entrevistas segmentadas en sesiones de dos horas a través de *Zoom*, conformando 12 grupos focales estratégicamente segmentados por zonas geográficas, edad y estado de salud.

Este proyecto sin precedentes en el Instituto para el diseño de una campaña no habría sido posible bajo las dinámicas de trabajo previas, pues el nivel de inversión en tiempo y recursos que demandó hubiera sido incompatible con la gestión de tareas operativas cotidianas. En el escenario anterior, se hubiera tenido que optar entre descuidar las funciones rutinarias o ejecutarlas deficientemente

para poder llevar a cabo un proyecto de la envergadura que demandó la campaña PREVENIMSS. En cambio, con las mejoras implementadas, se logró equilibrar y optimizar la gestión, permitiendo realizar de forma simultánea tareas operativas y proyectos estratégicos sin sacrificar la calidad y eficacia en ninguno de ellos.

MAXIMIZAR RESULTADOS

La optimización de tareas operativas aparte de simplificar los procesos internos, desencadena nuevas oportunidades en materia de difusión. Como se explicó en el Capítulo 5, algunos formatos de espacios comerciales actualmente contratados han quedado obsoletos. La introducción de formatos más innovadores y atractivos, por ejemplo, en publicidad exterior o en portales de internet, requiere una inversión significativa de tiempo para ajustar o desarrollar los anexos técnicos necesarios para concretar la contratación, analizar el alcance de estos y establecer mecanismos efectivos para su comprobación.

Gracias a los cambios planteados, durante esta gestión se logró incorporar nuevos servicios; un ejemplo de ello es la publicidad en audio dentro de tiendas departamentales, o *banners* interactivos que se despliegan al conectarse a los servicios gratuitos de internet disponibles en el transporte público. Estos avances, además de ampliar el alcance de la difusión, también ofrecen nuevas formas de comunicación en formatos más atractivos, diversificando la oferta de espacios tradicionalmente contratados.

Es fundamental recordar que las campañas del IMSS no solo compiten por la atención del público contra otras dependencias de gobierno, dado que muchas se transmiten simultáneamente, también rivalizan con campañas comerciales de productos y servicios. Estas últimas, dotadas de formatos innovadores y un grado de creatividad sin las restricciones típicas que sí tienen las campañas institucionales, lo que pone a estas últimas en una desventaja significativa.

El extremo de este fenómeno es el gasto decembrino, descrito en el Capítulo 2; durante los últimos meses del año numerosas dependencias gubernamentales lanzan campañas que coinciden con eventos comerciales masivos, como el "Buen Fin". En este periodo, el ruido generado por la saturación publicitaria en los espacios comerciales alcanza niveles abrumadores. Bajo estas circunstancias tan saturadas, es razonable cuestionar la efectividad de las campañas gubernamentales, las cuales deben competir por la atención del público entre un mar de publicidad. Este desafío se intensifica cuando los mensajes y formatos utilizados por el gobierno no destacan por su atractivo, creatividad o innovación. Fenómenos como éste requieren atención inmediata para contrarrestar la percepción de que las campañas gubernamentales representan un gasto innecesario y excesivo.

Es crucial entender que los servicios de difusión no son estáticos; por el contrario, requieren un esfuerzo constante y deliberado para mantenerse actualizados y vigentes, con esto en mente es sencillo entender por qué la mejora en la eficiencia operativa no es un fin en sí mismo, sino un facilitador para una comunicación más efectiva y resonante. Esta eficiencia permite diversificar los métodos de difusión, explorar y adoptar formatos más creativos y novedosos, todo con el objetivo de maximizar el impacto de las campañas institucionales.

Este enfoque no solo garantiza el uso eficiente de recursos públicos, también asegura que la inversión se traduzca en resultados tangibles y significativos para la imagen del Instituto. En última instancia, la eficiencia operativa y la innovación en difusión convergen para fortalecer la presencia e impacto del IMSS en su público.

MÁS ALLÁ DE LA RELACIÓN COMERCIAL

Administrar el presupuesto de difusión más grande del Gobierno federal además de conllevar una gran responsabilidad, también ofrece una oportunidad única para fortalecer las relaciones informativas con los medios. El IMSS, una entidad de cobertura nacional que proporciona servicios en todo el país, tiene necesidades de comunicación y difusión que son proporcionalmente extensas y variadas.

La relación comercial fue extremadamente útil para abrir canales de comunicación dedicados a compartir información y noticias relevantes para el Instituto. Estos canales son indispensables para comunicar acciones, programas o mejoras específicas en un estado determinado, emitir comunicados urgentes en situaciones de contingencia, y para difundir información focalizada que tenga un impacto especial en ciertas regiones.

La utilidad de no limitarse únicamente a las relaciones comerciales con los medios quedó de manifiesto durante los primeros meses de los ejercicios fiscales 2021 y 2022. En este periodo, aunque aún no se había establecido una relación comercial formal con los medios, surgieron contingencias críticas para el Instituto.

Durante estas crisis, la Coordinación logró abrir canales vitales para obtener bonificaciones, pautas de cortesía y espacios noticiosos para facilitar la comunicación de programas emergentes como los Módulos de Atención Respiratoria del Seguro Social (MARSS) en las zonas más afectadas por la pandemia de Covid-19, o para informar sobre el Permiso COVID, un trámite de incapacidad en línea habilitado por el IMSS en un momento en el que la demanda abrumadora de pruebas COVID sobrecargó la capacidad de atención de los MARSS.

En situaciones como las mencionadas, el desarrollo estratégico de relaciones comerciales se manifiesta como una necesidad y, a su vez, como una herramienta de gran utilidad.

Todas estas relaciones van más allá de la simple gestión de pautas sin costo en momentos críticos; gracias a estos canales de comunicación en contingencias como éstas, los propios medios ofrecieron abordar estos y otros temas de manera orgánica y colaborativa, ya sea publicando información oficial como parte de sus noticias o bien abriendo espacios para entrevistas con especialistas.

En este escenario, es donde la eficiencia operativa se convierte en moneda de cambio y se traduce en un valor añadido en las negociaciones con los medios. A medida que los medios respaldan la difusión de las iniciativas del IMSS, esperan a cambio que los procesos internos del área sean ágiles y eficientes, creando así las condiciones para una relación comercial efectiva.

EFICIENCIA Y TECNOLOGÍA

Para concluir, es necesario destacar la relevancia de haber implementado mejoras que funcionan de manera nativa en la nube; esta característica fue especialmente significativa durante el apogeo de la pandemia de Covid-19, periodo en el cual gran parte del personal adoptó la modalidad de trabajo a distancia. Aunque este cambio representó un desafío en términos de gestión, el *timing* de la implementación de las herramientas planteadas por la Coordinación no pudo haber sido más oportuno. Estas tecnologías permitieron que las operaciones del área continuaran sin interrupciones, facilitando que el personal pudiera trabajar de manera remota desde sus hogares, una posibilidad impensable bajo las condiciones de trabajo anterior a la intervención de esta gestión.

Más allá de asegurar la continuidad operativa, la adopción de estas herramientas tuvo un impacto positivo adicional, pues contribuyó significativamente a minimizar los contagios de Covid-19 dentro del equipo, un beneficio invaluable en el contexto de una pandemia global.

Mientras varias dependencias del Gobierno federal suspendían labores y plazos legales como medida preventiva, la actividad en el IMSS, lejos de detenerse, continuó e incluso se intensificó.

La carga de trabajo en la Unidad de Comunicación Social experimentó un incremento exponencial, la gestión de la crisis, la difusión de acciones estratégicas, la atención a solicitudes de estrategias de difusión y el lanzamiento de campañas emergentes llevaron la capacidad de la Coordinación al límite.

A diferencia de otras entidades gubernamentales, el IMSS, al mantenerse activo y en primera línea durante la pandemia, se encontró bajo un escrutinio y atención más intensos. Toda la actividad llevada a cabo durante este periodo fue meticulosamente examinada y fiscalizada una vez que estas instituciones retomaron sus funciones tras el receso, pues mientras otras

dependencias hicieron una pausa, las que continuaron operando fueron el foco principal de escrutinio.

Este contexto magnifica la importancia del control de calidad y las mejoras implementadas en el área, en un escenario donde las operaciones no daban lugar al margen de error y la precisión no solo era deseada sino exigida; estas mejoras se convirtieron, más que en un lujo, en un salvavidas para la operatividad del área. En los corredores del servicio público, una crisis de la magnitud de la pandemia de Covid-19 no se traduce en un permiso para la mediocridad; al contrario, se espera y exige que los servidores públicos enfrenten el desafío demostrando una destreza, eficacia e integridad impecables.

APRENDIZAJE Y RESILIENCIA

Dirigir la Coordinación Técnica de Difusión durante más de tres años y haber encontrado estas grandes áreas de oportunidad, se convirtió en una etapa intensiva de aprendizaje. Este aprendizaje inició con una lección invaluable del Coordinador Administrativo de la Unidad de Comunicación Social, la cual subraya la importancia de no dejarse absorber automáticamente por la dinámica laboral al asumir el liderazgo de un área en la administración pública. Antes de sumergirse en las operaciones diarias, es esencial realizar un análisis meticuloso tanto de su operación como de la normatividad que la rige.

Omitir este paso inicial sería tanto como observar los árboles sin reconocer el bosque que conforman; un error aparentemente lógico, pero sorprendentemente común entre muchos funcionarios que ocupan puestos de decisión. Al asumir una nueva responsabilidad, es imperativo adoptar una postura de humildad, hacer una pausa y un esfuerzo por comprender antes de sentarse en la silla de cualquier cargo. Este enfoque reflexivo además de prudente es esencial, ya que la experiencia demuestra que aquellos funcionarios que actúan basados en suposiciones o en su percepción personal, a menudo enfrentan las consecuencias más severas durante los procesos de fiscalización.

El presente trabajo no es simplemente un relato de experiencia profesional; es una crónica de aprendizaje y adaptación en tiempo real, ya que gran parte del conocimiento y estrategias descritas en estas páginas se adquirieron y refinaron “sobre la marcha”, durante el tiempo al frente de la Coordinación. Al inicio de esta gestión, había muchos aspectos del trabajo, tanto en el ámbito tecnológico como en el normativo, que eran desconocidos. Esta realidad subraya aún más la importancia de comprender el contexto en el que se navega, estar dispuesto a aprender continuamente y actuar con base en ese conocimiento adquirido y refinarlo.

Dirigir la Coordinación en este periodo ha sido una experiencia gratificante y enriquecedora, ya que permitió explotar al máximo todas las habilidades relacionadas con la comunicación, al participar en los procesos de comunicación institucional desde su concepción, con el planteamiento de una necesidad, hasta su transformación en un producto tangible y visible para el público. Esto implicó sumergirse en cada paso y participar activamente desde el inicio hasta el final para que cada idea se convirtiera en un *spot*, un gráfico, una campaña, en esencia, en un mensaje concreto y palpable.

No obstante, es crucial reconocer que estos mensajes son solo la punta de un *iceberg* compuesto por una serie de pasos y procesos menos visibles, pero igualmente cruciales, aspectos normativos, de coordinación, operativos, organizacionales y de fiscalización, todos inherentes al proceso, pero a menudo ocultos a la vista.

Difícilmente otra área y otro contexto habría exigido tanto a un profesional como lo hizo el IMSS en esa Coordinación, pues han impuesto una carga y expectativas significativas, quizás inigualables en alguna otra dependencia del Gobierno federal. Desde diseñar campañas hasta cumplir normas, contratar medios, ajustar pautas, administrar recursos, contratos, evaluar campañas, cada tarea ha sido un desafío formidable y ha requerido un nivel de esfuerzo y dedicación excepcionales.

Exceptuando el área de Investigación y Comunicación Educativa, no ha habido un solo aspecto del campo de la comunicación que esta gestión no haya demandado. Este hecho es paradójico, ya que estar inmerso en una dinámica tan intensa y diversa en funciones y habilidades, desde un punto de vista personal refuerza la idea mencionada al inicio de este trabajo, de que el profesional de la comunicación es aprendiz de todo y experto en nada. Esta posición personal, aunque exigente, ha sido un ejercicio de aprendizaje constante y multifacético, un desafío que ha sido tan arduo como gratificante.

En esta reflexión vale la pena resaltar tres componentes esenciales que han marcado esta experiencia, en primer lugar, la invaluable oportunidad de innovar, pues ésta además de manifestarse en la transformación de procesos y en la incorporación de herramientas tecnológicas, también impactó en el ámbito creativo, al desarrollar campañas con una muy buena recordación, como la enfocada a promover el Lavado de Manos en 2019-2020, que, mediante un *jingle*, logró hacer eco en la población.

En segundo lugar, se tuvo la oportunidad de retomar el uso de *spots* de 20 segundos, algo poco frecuente en campañas de gobierno, con los que además de buscar una estrategia de amplitud; de manera crucial, se apostó también por una estrategia de frecuencia, a fin de competir con las campañas

comerciales. Este enfoque permitió posicionar mensajes clave en el contexto crítico de la pandemia, logrando así una comunicación más persuasiva.

Finalmente, pero no menos importante, se destaca el reconocimiento a la gestión del área recibido desde diversos frentes, el cual provino tanto de los representantes de los medios de comunicación, como de la Oficina de la Coordinación General de Comunicación Social y Vocería del Gobierno de la República, incluso del Titular de la Unidad de Normatividad de Medios de Comunicación de la Secretaría de Gobernación, la autoridad encargada de coordinar el trabajo de todas las unidades de comunicación social y publicidad de las dependencias, y entidades de la administración pública federal. Este reconocimiento no fue un logro aislado ni individual, sino un mérito que en su momento se hizo extensivo a todo el personal de la Coordinación.

Es fundamental tener presente que los titulares de un área son simplemente el rostro visible de un instrumento que opera y brilla gracias al trabajo coordinado y comprometido de cada uno de sus integrantes. En este sentido, cada reconocimiento es un tributo al esfuerzo colectivo y a la sinergia de un equipo que, con dedicación y esfuerzo, logró superar expectativas y alcanzar objetivos más ambiciosos por el bien de una Institución como el IMSS.

Sin duda, la gestión en el IMSS ha sido una travesía intensa y reveladora, marcada por desafíos constantes y aprendizajes profundos, en medio de este torbellino de experiencias, resuena con fuerza una anécdota que precedió el ingreso a la institución en 2019, estando al frente de la Dirección General de Imagen de Cámara de Diputados, donde también colaboraba el que posteriormente sería el Coordinador Administrativo de la Unidad de Comunicación Social del IMSS. En aquel entonces, ante el estrés y los retos de la Cámara de Diputados, este personaje, café en mano y armado de una serenidad inquebrantable, entraba a la oficina soltando una frase que se quedaría grabada para la posteridad: "Relájate, esto no es nada".

Sus palabras, pronunciadas con una calma provocativa, eran el eco de su experiencia previa en la Unidad de Comunicación Social del IMSS un año antes, su frase era el testimonio de que, después de sortear los retos del IMSS, todo lo demás era un día de campo. Aunque en ese instante sus palabras eran recibidas con escepticismo, el tiempo y la experiencia le darían la razón.

El IMSS ha sido un duro patrón, explotador y despiadado como pocos, pero también un crisol que moldea y fortalece a quienes se sumergen en sus entrañas. Los tres años, dos meses y dieciocho días al mando de esta área han sido un periodo de aprendizaje y crecimiento sin comparación, un tiempo donde cada día trajo consigo un nuevo desafío y una nueva oportunidad de aprender.

Es aquí donde la frase “Tiempos difíciles crean hombres fuertes, los hombres fuertes crean tiempos fáciles, los tiempos fáciles crean hombres débiles, y los hombres débiles crean tiempos difíciles” adquiere un significado profundo y resuena con fuerza, pues los desafíos del IMSS han sido los tiempos más difíciles para forjar a un profesional.

Sin embargo, y en retrospectiva, cada desafío, cada noche larga y cada crisis superada no han sido sino escalones que han elevado no solo la capacidad profesional, sino también el carácter y la resiliencia. Después del IMSS, el horizonte es despejado y cada desafío parece menos intimidante. Porque en efecto, después del IMSS, todo es cuesta abajo.

REFERENCIAS

- Article19. (16 de agosto de 2022). *En la primera mitad del sexenio persisten las malas prácticas en publicidad oficial; urge que el Congreso legisle*. Obtenido de Artículo 19: <https://articulo19.org/publicidad-oficial-2021/>
- Article19. (08 de agosto de 2023). *La publicidad oficial en 2022: menos gasto, misma opacidad*. Obtenido de Artículo 19: <https://articulo19.org/la-publicidad-oficial-en-2022-menos-gasto-misma-opacidad/>
- Cámara de Diputados del Congreso de la Unión. (28 de julio de 2010). *Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público*. Obtenido de Cámara de Diputados: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LAASSP.pdf
- Cámara de Diputados del Congreso de la Unión. (11 de mayo de 2018). *Ley General de Comunicación Social*. Obtenido de Cámara de Diputados: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCS.pdf>
- Cardona-Arbeláez, D. e. (2019). La curva de aprendizaje y su contribución al desempeño del talento humano en las organizaciones: una revisión teórica. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 10(1), 37-51. Obtenido de <https://doi.org/10.19053/20278306.v10.n1.2019.10010>
- Diario Oficial de la Federación. (4 de enero de 2000). Obtenido de DOF - Diario Oficial de la Federación: Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- Diario Oficial de la Federación. (14 de julio de 2014). *DECRETO por el que se expiden la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión, y la Ley del Sistema Público de Radiodifusión del Estado Mexicano; y se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones en materia*. Obtenido de DOF - Diario Oficial de la Federación: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5352323&fecha=14/07/2014#gsc.tab=0
- Diario Oficial de la Federación. (6 de noviembre de 2017). *OFICIO Circular mediante el cual se emiten diversas directrices para los Oficiales Mayores de las dependencias y equivalentes ... que deberán observarse en las contrataciones que se realicen entre entes públicos*. Obtenido de DOF - Diario Oficial de la Federación: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5503641&fecha=06/11/2017#gsc.tab=0
- Diario Oficial de la Federación. (14 de enero de 2022a). *Lineamientos Generales para el registro y autorización de las Estrategias y Programas de Comunicación Social y de Promoción y Publicidad de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para el ejercicio fiscal 2022*. Obtenido de DOF - Diario Oficial de la Federación: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5640705&fecha=14/01/2022#gsc.tab=0
- Diario Oficial de la Federación. (28 de noviembre de 2022b). *PRESUPUESTO de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2023*. Obtenido de DOF - Diario Oficial de la Federación: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5672637&fecha=28/11/2022#gsc.tab=0
- García, J. (20 de abril de 2018). *El País*. Obtenido de El País, periódico global: https://elpais.com/internacional/2018/04/29/mexico/1524960122_079674.html
- González y Rueda, P. (1989). *Previsión y seguridad sociales del trabajo*. Limusa.
- Infobae. (9 de septiembre de 2021). *Qué es la "Ley Chayote" y por qué la corte la declaró como anticonstitucional*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/america/mexico/2021/09/09/que-es-la-ley-chayote-y-por-que-la-corte-la-declaro-como-anticonstitucional/>

- Instituto Mexicano del Seguro Social. (05 de diciembre de 2017). *Manual de Integración y Funcionamiento del Comité y Subcomités de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del IMS*. Obtenido de IMSS: <https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/manualesynormas/1000-021-004.pdf>
- Instituto Mexicano del Seguro Social. (23 de diciembre de 2021). *Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del IMSS*. Recuperado el 25 de August de 2023, de IMSS: <http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/manualesynormas/1000-001-014.pdf>
- Instituto Mexicano del Seguro Social. (2022a). *Informe de Labores y Programa de Actividades 2021-2022* (Primera edición, 2022 ed.). Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Instituto Mexicano del Seguro Social. (2022b). *Manual de organización de la Dirección de Operación y Evaluación*. (Diciembre ed., Vol. 05).
- Instituto Mexicano del Seguro Social. (2023a). *80 Años de Historia* (Primera edición, 2023. ed.). Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Instituto Mexicano del Seguro Social. (22 de enero de 2023b). *El IMSS llega a 80 años para cumplir sueños, uno principal, IMSS-Bienestar: Zoé Robledo*. Obtenido de IMSS: <http://www.imss.gob.mx/prensa/archivo/202301/029>
- Instituto Mexicano del Seguro Social. (2017). *Los Rostros del IMSS*. Obtenido de <https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/75aniv/IMSS75-book.pdf>
- Instituto Nacional de Salud Pública. (s.f.). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición Continua 2022*. Recuperado el 18 de Agosto de 2023, de ENSANUT: <https://ensanut.insp.mx/encuestas/ensanutcontinua2022/index.php>
- IONOS Digitalguide. (3 de septiembre de 2019). *Bases de datos: historia, funciones y modelos*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2023, de IONOS Digitalguide: <https://www.ionos.es/digitalguide/hosting/cuestiones-tecnicas/bases-de-datos/>
- Martín Serrano, M., & otros autores. (2018). *Número extraordinario y doble dedicado a la obra de Manuel Martín Serrano*. Revista Chasqui, (114-115), 65-78. Recuperado de <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-84789/114-115.pdf>
- Ministerio de Salubridad, Previsión y Asistencia Social. (1942). *Actas de la Primera Conferencia Interamericana de Seguridad Social. Santiago de Chile*. Recuperado el 21 de August de 2023, de <https://1library.co/document/y96gdgvy-actas-conferencia-interamericana-seguridad-%20social.html>
- Monroy, J. (12 de julio de 2018). *AMLO anuncia reestructura total del aparato burocrático*. *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/economia/AMLO-anuncia-reestructura-total-del-aparato-burocratico-20180712-0030.html>
- Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *Hechos concretos sobre la Seguridad Social*. Recuperado el octubre de 2023, de Organización Internacional del Trabajo: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_067592.pdf
- Plataforma Integral CompraNet. (29 de junio de 2023). *Servicios de difusión de las campañas institucionales 2023, a través de medios de comunicación electrónicos, impresos, digitales y complementarios*. Recuperado el 27 de Agosto de 2023, de CompraNet: <https://upcp-compranet.hacienda.gob.mx/sitiopublico/#/sitiopublico/detalle/e26235ea89154fa0a2a99e0335a39797/procedimiento>
- Ruíz Martínez, A. (2006). *Impacto económico en los errores del IMSS [Tesis de Licenciatura]*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Secretaría de la Función Pública. (s.f.). *Estrategia de Comunicación Social*. Recuperado el 15 de agosto de 2023, de Secretaría de la Función Pública: <https://www.gob.mx/sfp/documentos/estrategia-de-comunicacion-social>

- Senado de la República. (1940). *Discursos presidenciales de toma de posesión*. - *Gral. Manuel Ávila Camacho, discurso de protesta como Presidente*. Recuperado el 22 de agosto de 2023, de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2720/4.pdf>
- Tamayo, M. (26 de noviembre de 2019). *La norma jurídica como causa de corrupción*. Obtenido de Proyecto Anagénesis Jurídico: <https://anagenesisjuridicorevista.com/2019/11/26/la-norma-juridica-como-causa-de-corrupcion/>
- Tramullas, J. (2007). "Software para trabajo en grupo". *VI Seminario de centros de documentación ambiental y espacios naturales protegidos*. Recuperado el 14 de septiembre de 2023, de Academia: https://www.academia.edu/24496715/Software_Para_Trabajo_En_Grupo
- Tramullas, J., Garrido-Picazo, P., & Sánchez-Casabón, A. I. (2011). Groupware y software social: propuesta de marco de evaluación analítica para herramientas de software libre. *El profesional de la información*, 20(4), 465-473.



ANEXOS

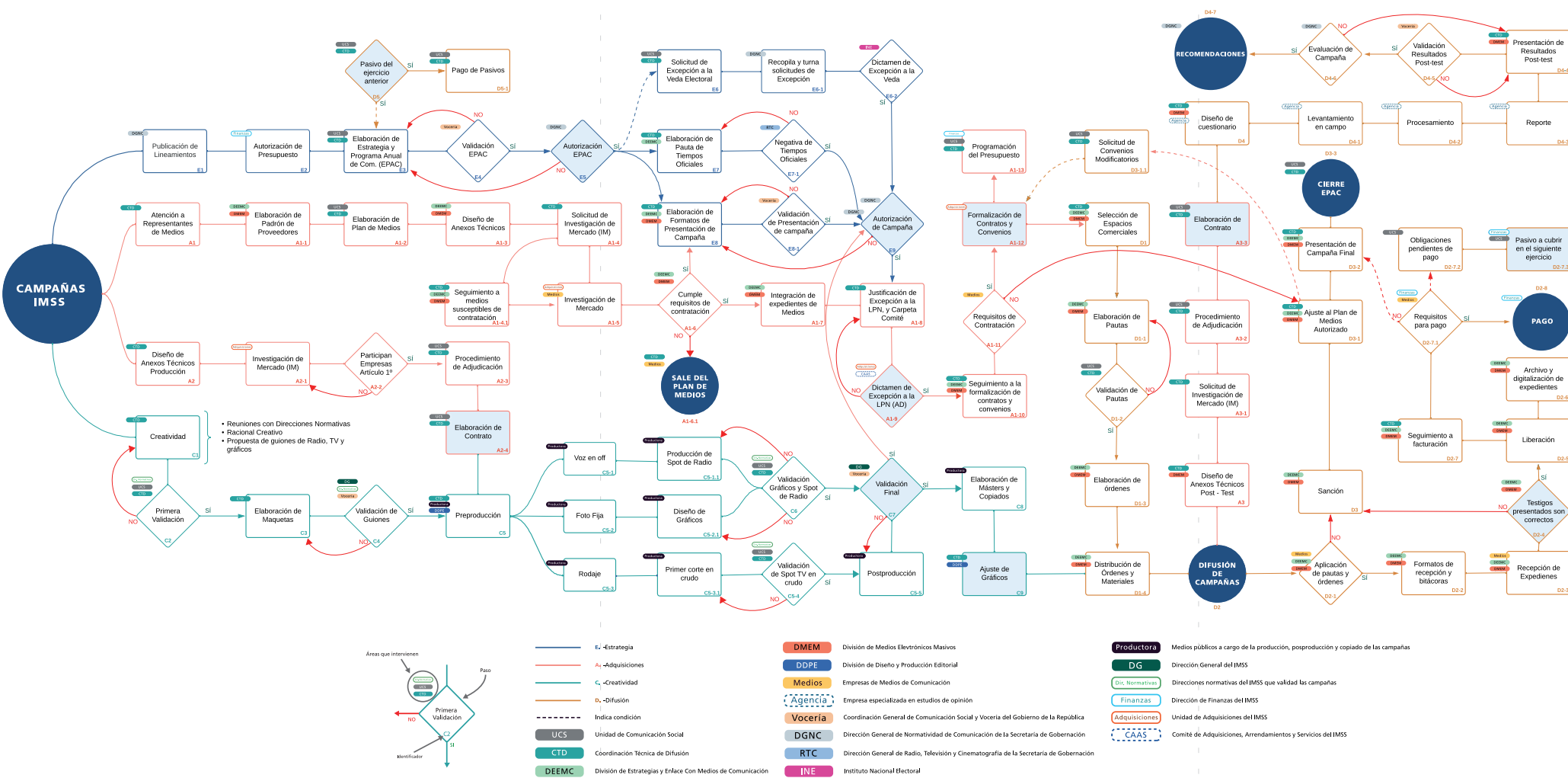
ANEXO 1. METODOLOGÍA

- 1. Definición del Objetivo y Alcances:** Se busca definir con precisión qué se busca lograr con el Informe, identificando las metas específicas y el impacto deseado. Al mismo tiempo, es fundamental delimitar el alcance del estudio, especificando los aspectos que se abordarán y aquellos que quedarán fuera.
- 2. Marco Académico, Histórico y Temporal:** Se busca delimitar el contexto educativo y profesional que enmarca la trayectoria del autor, proporcionando una base para comprender la orientación y motivación detrás del trabajo presentado.
- 3. Relevancia del Informe:** Se busca evaluar el impacto que el estudio tiene potencialmente, tanto en la organización como en la disciplina, argumentando su contribución al mejoramiento de la práctica profesional.
- 4. Contextualización de la Práctica Profesional:** Se describe el entorno organizacional de la Institución, siguiendo la jerarquía institucional hasta llegar al área específica de estudio.
- 5. Temporalidad:** Se especifica el lugar y el período durante el cual se lleva a cabo la práctica profesional reportada, marcando un marco temporal claro para el estudio.
- 6. Contextualización de las Funciones:** Se detallan las responsabilidades, funciones y actividades inherentes al área de estudio. Esta etapa es crucial para entender la actividad reportada, en el marco de los procesos de comunicación institucional, incluyendo las tareas y objetivos dentro de la institución.
- 7. Descripción del Puesto y Funciones:** Se describe el rol del autor en el contexto de la operación del área, precisando las tareas específicas y responsabilidades asignadas.
- 8. Análisis Crítico de Procesos:** Análisis detallado de los procesos y tareas llevadas a cabo, evaluando su eficacia y relevancia en el marco de los objetivos del área a fin de identificar fortalezas y debilidades, y sentar las bases que permitirán entender la contribución del autor al funcionamiento del área.
- 9. Descripción de Problemáticas:** Se expone de manera precisa la problemática abordada en el contexto de la comunicación, subrayando los desafíos específicos que se enfrentaron y los alcances de estos en los procesos.
- 10. Descripción y Evaluación de Propuestas:** Se describen las acciones implementadas para abordar la problemática identificada, en este caso, la selección y aplicación de herramientas de software colaborativo.
- 11. Sistematización de Evidencias y Documentos:** Se recopilan y organizan las evidencias y documentos que ayudarán a ilustrar las actividades y estrategias implementadas durante el periodo de estudio, a fin de que el contenido del informe esté fundamentado en datos y ejemplos concretos.
- 12. Testado y privacidad:** Testado o censura de documentos a fin de salvaguardar el uso de datos personales, sensibles o confidenciales, a fin de cuidar la protección de la privacidad de personas, o de la misma institución.
- 13. Descripción de Métodos, Técnicas:** Se detallan los enfoques metodológicos adoptados, su construcción e implementación, y un primer acercamiento al alcance e impacto de estas en la solución de problemas.
- 14. Descripción y Análisis de Resultados:** Se presenta una evaluación exhaustiva de los efectos que tuvo la intervención en el área, este análisis cubre tanto los logros tangibles y cuantificables, como las mejoras cualitativas en la eficiencia operativa.
- 15. Reflexión Final y Valoración Crítica:** Se incorpora una reflexión profunda desde varios enfoques sobre la experiencia profesional y el trabajo realizado. Se realiza una valoración autocrítica, a fin de reconocer los éxitos y las contribuciones al campo de estudio, a la par de reconocer las deficiencias, retos no resueltos y los aspectos del proceso que podrían mejorarse. Finalmente, se agrega una reflexión sobre el aprendizaje personal y profesional obtenido.

DESCRIPCIÓN

- 1 Periódico, Emisora, portal o medio
- 2 Circulación certificada con base en el Padrón Nacional de Medios Impresos
- 3 Estado en el que se realizará la difusión
- 4 Plaza, o municipio en el que se realizará la difusión
- 5 Sección seleccionada para publicar la inserción
- 6 Tamaño contratado (plana, media plana, cuarto de plana, etc.)
- 7 Precisa si la publicación es en Blanco y Negro o Color.
- 8 Precisa la versión del gráfico o diseño a publicar
- 9 Indica el mes en el que se publicará la inserción
- 10 Calendario tipo que indica los días en que se publicará la inserción
- 11 Costo unitario de la publicación
- 12 Cantidad de publicaciones pautadas para ese diseño o tamaño
- 13 Importe de las publicaciones pautadas para ese diseño o tamaño
- I Indicaciones adicionales sobre la difusión dirigidas al medio
- II Nombre y firma del Administrador del Contrato que autoriza el contenido de la orden
- III Nombre y firma de la persona del área responsable de la elaboración de la orden
- IV Nombre y firma del ejecutivo del medio de comunicación confirmando la recepción de la orden
- A Razón Social de la empresa contratada
- B Campaña autorizada por la DGNC
- C Versión de la campaña autorizada por la DGNC
- D Vigencia de la campaña autorizada por la DGNC
- E Periodo de difusión que ampara la orden
- F Especificación del área de la CTD a la que pertenece la orden (radio, televisión, prensa, digitales, complementarios)
- G Número consecutivo asignado por la CTD para control de las órdenes giradas
- H Fecha de elaboración de la orden.
- I Identificador codificado para seguimiento de elaboración de la orden.

ANEXO 3. DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CAMPAÑAS



A fin de dar claridad sobre el proceso, este diagrama presenta una visión estructurada y detallada de las cuatro fases involucradas en la implementación de campañas de difusión: Estrategia, Adquisiciones, Creatividad y Difusión. Para una mejor visualización, consulta o descarga el diagrama en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10662268>



DESCRIPCIÓN DE PASOS Y ACTIVIDADES

FASE DE ESTRATEGIA

ID	PASO	ACTIVIDAD
E1	Publicación de Los Lineamientos	La DGNC de la SEGOB publica los últimos días de diciembre en el DOF Los Lineamientos para el ejercicio fiscal.
E2	Autorización de Presupuesto	La Dirección de Finanzas notifica a la UCS el presupuesto asignado para el ejercicio fiscal.
E3	Elaboración de Estrategia y Programa Anual de Comunicación Social	La UCS y la CTD elaboran la EPAC registrando en el SINC las campañas a realizar, tomando en consideración el Pasivo del ejercicio anterior.
E4	Validación EPAC	La UCS presenta a Vocería la EPAC registrada y el Presupuesto autorizado para su Validación.
E5	Autorización EPAC	La UCS presenta a la DGNC la EPAC validada por Vocería y el Presupuesto autorizado para su Autorización.
E6	Solicitud de Excepción a la Veda Electoral	La UCS y la CTD requisitan los formularios dispuestos por el INE para justificar el trámite de Excepción y adjuntan los materiales de la campaña.
E6-1	Recopila y turna solicitudes de Excepción	La DGNC recopila las solicitudes de las dependencias y las presenta ante el INE para su dictamen.
E6-2	Dictamen de Excepción a la Veda	El INE analiza las solicitudes de Excepción y emite un dictamen para determinar cuáles de ellas son procedentes.
E7	Elaboración de Pauta de Tiempos Oficiales	La CTD y la DEMC elaboran una propuesta de pauta en radio y televisión y consultan a la DGRTC sobre su disponibilidad.
E7-1	Negativa de Tiempos Oficiales	La DGRTC emite una Negativa de Tiempos Oficiales la cual permite a la UCS contratar tiempos comerciales para la difusión de la Campaña.
E8	Elaboración de Formatos de Presentación de Campaña	La CTD, DEEMC y DMEM, con base en los medios que participaron en la Investigación de Mercado y cumplen con los requisitos de contratación, elaboran los Formatos de Presentación de Campaña.
E8-1	Validación de Presentación de Campaña	La UCS presenta a Vocería el Plan de Medios elaborado para su validación.
E9	Autorización de Campaña	La DGNC analiza la EPAC, el Plan de Medios presentado, la Negativa de Tiempos Oficiales, la validación de materiales y el Dictamen de Excepción del INE, y en caso de ser procedente autoriza la difusión de la Campaña y le asigna una Clave de Campaña.

FASE DE ADQUISICIONES

ID	PASO	ACTIVIDAD
A1	Atención a representantes de medios	El titular de la CTD recibe a representantes de medios de comunicación para iniciar la elaboración del Padrón de Proveedores
A1-1	Elaboración del Padrón de Proveedores	La DEEMC y la DMEM elaboran el padrón de proveedores con base en la información proporcionada por los medios.
A1-2	Elaboración de Plan de Medios	La CTD elabora el Plan de Medios y lo pone a consideración de la UCS.
A1-3	Diseño de Anexos Técnicos	La CTD supervisa los Anexos Técnicos elaborados por las DEEMC y DMEM.
A1-4	Solicitud de Investigación de Mercado (IM)	La CTD solicita al área de Adquisiciones llevar a cabo una Investigación de Mercado con base en el Padrón de Proveedores.
A1-4.1	Seguimiento a medios susceptibles de contratación	Las DEEMC y DMEM entran en contacto con los medios para dar seguimiento a la IM.
A1-5	Investigación de Mercado	El área de Adquisiciones contacta a los medios para solicitar sus propuestas económicas y exclusividades.
A1-6	Cumple requisitos de contratación	Las DEEMC y DMEM analizan el resultado de la IM para identificar los medios que cumplen los requisitos y son susceptibles de contratación.
A1-6.1	Sale del Plan de Medios	La CTD retira del plan de medios aquellas empresas de medios que no cumplen los requisitos de contratación.
A1-7	Integración de expedientes de medios	La DEEMC y la DMEM solicitan a los medios su propuesta económica, Tarifas de Hacienda y exclusividades que presentarán al CAAS.
A1-8	Justificación de Excepción a la LPN y Carpeta Comité	La CTD elabora el proyecto de excepción a la LPN con base en la EPAC, el Resultado de la IM, Claves de Campaña y documentos con los que los medios acreditan la exclusividad de sus espacios.
A1-9	Dictamen de Excepción a la LPN (AD)	El CAAS evalúa el proyecto de excepción presentado por la UCS y determina si es procedente la Adjudicación Directa, y en su caso el área de Adquisiciones notifica el fallo a los medios.
A1-10	Seguimiento a la formalización de contratos y convenios	La CTD, la DEEMC y la DMEM dan seguimiento a los requisitos que deben acreditar los medios para formalizar su contrato: fianza, opiniones positivas de SAT, IMSS e Infonavit, etc.
A1-11	Requisitos de Contratación	Los medios presentan en Adquisiciones la documentación solicitada para su contratación.
A1-12	Formalización de Contratos y Convenios	El área de Adquisiciones elabora los contratos o convenios y envía una copia a la CTD al concluir su formalización.
A1-13	Programación del Presupuesto	La CTD realiza por mes una proyección del ejercicio de gasto comprometido en contratos para programar la disponibilidad de recursos.
A2	Diseño de Anexos Técnicos para Producción	La CTD elabora los Anexos Técnicos para contratar la producción de las campañas y solicita una IM al área de Adquisiciones.
A2-1	Investigación de Mercado (IM)	El área de Adquisiciones contacta a empresas productoras para solicitar una propuesta económica para los servicios de producción.

FASE DE ADQUISICIONES

ID	PASO	ACTIVIDAD
A2-2	Participan Empresas Artículo 1º	La CTD analiza el resultado de la IM y determina qué Medios Públicos participaron y cumplen con los servicios solicitados.
A2-3	Procedimiento de Adjudicación	La UCS y la CTD realizan un proceso de Adjudicación para verificar que los Medios Públicos que participaron en la IM cumplen con los servicios solicitados.
A2-4	Elaboración de Contrato	La UCS y la CTD elaboran el contrato con el Medio Público adjudicado.
A3	Diseño de Anexos Técnicos Post - Test	La CTD y la DMEM elaboran los Anexos Técnicos para contratar los estudios <i>Post-test</i> .
A3-1	Solicitud de Investigación de Mercado	El área de Adquisiciones contacta a Agencias especializadas en estudios de opinión para solicitar una propuesta económica.
A3-2	Procedimiento de Adjudicación	La CTD y la CTD analizan el resultado de la IM y realizan un proceso de Adjudicación para contratar una Agencia que realice los estudios <i>Post-test</i> .
A3-3	Elaboración de Contrato	La UCS y la CTD Elaboran el Contrato con la Agencia adjudicada.

FASE DE CREATIVIDAD

ID	PASO	ACTIVIDAD
C1	Creatividad	La CTD convoca a reuniones con las áreas operativas de las Direcciones Normativas involucradas en la campaña para delimitar su alcance; y elabora el Racional Creativo, una primera propuesta de guiones para Radio, TV y gráficos.
C2	Primera Validación	La CTD pone a consideración de la UCS y el personal de las Direcciones Normativas el Racional Creativo, la primera propuesta de guiones y gráficos de campaña.
C3	Elaboración de Maquetas	La CTD elabora una maqueta de los <i>spots</i> de televisión, radio, y gráficos.
C4	Validación de Guiones	La UCS y CTD ponen a consideración de la Dirección General, y titulares de las Direcciones Normativas las maquetas y guiones. En caso de ser autorizados la UCS las pondrá a consideración de las áreas de Imagen y Producción de Vocería.
C5	Preproducción	La CTD y la DDPE se reúnen con la Productora Adjudicada para presentar el Racional Creativo, maquetas y guiones para iniciar la etapa de preproducción de la campaña.
C5-1	Voz en off	La Productora presenta a la CTD propuestas de voces y supervisa la grabación de la locución que se utilizará en los <i>spots</i> .
C5-1.1	Producción de <i>spot</i> de Radio	La CTD supervisa a la Productora durante la producción del <i>spot</i> de Radio.
C5-2	Foto Fija	La CTD y la DDPE supervisan el levantamiento de la foto fija realizado por la Productora durante el rodaje del <i>spot</i> de TV.
C5-2.1	Diseño de Gráficos	La Productora realiza la propuesta de gráficos para la campaña en los formatos solicitados en el Anexo Técnico.
C5-3	Rodaje	La CTD, DDPE, y personal de las Direcciones Normativas supervisan que el rodaje del <i>spot</i> de TV se realice conforme a los guiones aprobados.
C5-3.1	Primer corte en crudo	La productora realiza una primera edición del <i>spot</i> con el material en crudo levantado en el rodaje.
C5-4	Validación de <i>Spot</i> TV en crudo	La UCS, CTD, DDPE, y personal de las Direcciones Normativas validan el primer corte del <i>spot</i> y en su caso hacen observaciones.
C5-5	Postproducción	La productora inicia el proceso de postproducción después de contar con el visto bueno de la UCS, CTD y personal de las Direcciones Normativas.
C6	Validación Gráficos y <i>spot</i> de Radio	La UCS, CTD, DDPE, y personal de las Direcciones Normativa validan o hacen observaciones a las versiones finales del <i>spot</i> de radio y gráficos.
C7	Validación Final	La UCS y la CTD ponen a consideración de la Dirección General y titulares de las Direcciones Normativas las versiones finales de los <i>spots</i> de radio, televisión y gráficos, quienes validan o hacen observaciones.
C8	Elaboración de masters y copiados	La Productora realiza los masters de Radio, televisión y gráficos en los formatos solicitados en el Anexo Técnico.
C9	Ajuste de Gráficos	La CTD y DDPE realizan el ajuste de gráficos de campaña para cada uno de los medios a partir de los masters entregados por la Productora.

FASE DE DIFUSIÓN

ID	PASO	ACTIVIDAD
D1	Selección de Espacios Comerciales	La CTD, DEEMC y DMEM seleccionan los espacios comerciales contratados a partir de los cuales se elaborarán las pautas para la campaña.
D1-1	Elaboración de Pautas	El personal operativo de las DEEMC y DMEM elaboran la propuesta de pautas comerciales con base en la programación de presupuesto realizada por la CTD.
D1-2	Validación de Pautas	La UCS y la CTD validan o hacen observaciones a las pautas propuestas por la DEEMC y DMEM.
D1-3	Elaboración de órdenes	El personal operativo de las DEEMC y DMEM elaboran las órdenes de transmisión, inserción o servicio que se utilizarán mensualmente en la campaña.
D1-4	Distribución de órdenes y materiales	El personal operativo de las DEEMC y DMEM envían a los medios vía correo electrónico las órdenes y materiales de la campaña.
D2	Difusión de Campaña	Inicio de la difusión de la campaña en los medios contratados.
D2-1	Aplicación de pautas y órdenes	El personal operativo de la DEEMC y la DMEM supervisan que los medios hayan iniciado la difusión con base en las órdenes y pautas enviadas.
D2-2	Formatos de recepción y bitácoras	El personal operativo de las DEEMC y DMEM elaboran los Formatos de Recepción de Testigos y los envían vía correo electrónico a los medios.
D2-3	Recepción de Expedientes	Los medios presentan en la CTD la orden de transmisión, inserción o servicio original, las pautas y testigos de la difusión dentro de los 5 días hábiles posteriores a concluir la vigencia de la orden.
D2-4	Testigos presentados son correctos	El personal operativo de la DEEMC y la DMEM revisan los expedientes presentados por los medios, verifican que la pauta se haya cumplido conforme a lo solicitado y realizan un informe.
D2-5	Liberación	Los titulares de la DEEMC y la DMEM, como administradores de los contratos, elaboran el Oficio de Liberación y lo entregan a los medios.
D2-6	Archivo y digitalización de expedientes	El personal operativo de las DEEMC y DMEM archivan y digitalizan los expedientes de los medios integrados por órdenes, pautas, testigos, formatos de recepción, liberación y factura y los organizan por división, medio, contrato campaña y fecha.
D2-7	Seguimiento a facturación	La CTD, la DEEMC y la DMEM contactan a los directivos de los medios para dar seguimiento a la facturación de los servicios tras haber recibido su Liberación.
D2-7.1	Requisitos para pago	Los medios ingresan en las áreas de Finanzas su orden, Liberación, factura y opiniones de cumplimiento para iniciar el trámite de pago. La DEEMC y DMEM revisan que las facturas contengan la información que exigen Los Lineamientos.
D2-7.2	Obligaciones pendientes de pago	La UCS registra las órdenes giradas que no fueron pagadas antes de concluir el ejercicio fiscal.
D2-7.3	Pasivo a cubrir en el siguiente ejercicio	La Dirección de Finanzas notifica a la UCS el pasivo a cubrir en el siguiente ejercicio fiscal.

FASE DE DIFUSIÓN

ID	PASO	ACTIVIDAD
D2-8	Pago	La Dirección de Finanzas realiza el pago de las órdenes giradas durante la campaña, entre 15 y 20 días.
D3	Sanción	El titular de la DEEMC y de la DMEM, como administradores de los contratos, calculan las afectaciones en la difusión y aplican las sanciones correspondientes.
D3-1	Ajuste al Plan de Medios Autorizado	La CTD, la DEEMC y la DMEM identifican los medios que no formalizaron contrato o tuvieron afectaciones en la difusión y ajustan los Formatos de Presentación de Campaña para solicitar a Vocería y a la DGNC modificar el Plan de Medios autorizado.
D3-1.1	Solicitud de Convenios Modificatorios	La UCS y la CTD solicitan al área de Adquisiciones la elaboración de Convenios Modificatorios con base en las modificaciones al Plan de Medios autorizadas.
D3-2	Presentación de Campaña Final	La CTD, la DEEMC y la DMEM identifican los medios que no cumplieron los requisitos para ingresar sus pagos al final del año, ajustan los Formatos de Presentación de Campaña y solicitan a Vocería y a la DGNC modificar el Plan de Medios autorizado.
D3-4	Cierre EPAC	Con base en los Formatos de Presentaciones de Campaña Finales, la UCS y la CTD ajustan la EPAC antes del último día hábil del mes de febrero del siguiente ejercicio fiscal.
D4	Diseño de cuestionario	La CTD, DMEM y la Agencia contratada diseñan el cuestionario para el estudio <i>Post-test</i> con base en los Criterios Metodológicos de la DGNC.
D4-1	Levantamiento en campo	La Agencia realiza entrevistas cara a cara en las ciudades seleccionadas para evaluar los materiales de la campaña al concluir la difusión de la campaña.
D4-2	Procesamiento	La Agencia analiza la información de las entrevistas en campo.
D4-3	Reporte	La Agencia elabora el Reporte de Resultados del estudio y lo presenta a la CTD y a la DMEM para su revisión.
D4-4	Presentación de Resultados <i>Post-test</i>	La CTD y la DMEM elaboran el Formato de Presentación de Resultados.
D4-5	Validación Resultados <i>Post-test</i>	La UCS y CTD presentan a Vocería para su validación el Formato de Resultados, la Muestra del material evaluado y el cuestionario utilizado en el estudio.
D4-5	Evaluación de Campaña	La DGNC evalúa los resultados de la campaña con base en el resultado del Estudio <i>Post-test</i> .
D4-7	Recomendaciones	La DGNC emite recomendaciones a la difusión de la campaña con base en los resultados de la evaluación del Estudio <i>Post-test</i> y la EPAC.
D5	Pasivo del ejercicio anterior	La UCS y la CTD identifican si existen obligaciones pendientes de pago o pasivo del ejercicio fiscal anterior.
D5-1	Pago de Pasivos	La UCS y CTD gestionan ante las áreas de Finanzas el pago del Pasivo e informan a la DGNC.

ANEXO 4. CAMPOS DE LA BASE DE DATOS GENERAL

1	PRENSA RADIO TELEVISIÓN DIGITAL COMPLEMENTARIOS	NOMBRE	RAZÓN SOCIAL	2 RFC	CONTRATO	3 COBERTURA	ESTADO	PLAZA	SIGLAS	FREC/CANAL	TIRAJE, RATING O ALCANCE	CIRCULACIÓN	FORMATO	PLATAFORMA	SECCIÓN	HORARIO	PRODUCTO	
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		DIARIO DE MONTERREY	DIARIO, S.A. DE C.V.	DI991214A74	019E09022-060	LOCAL	NL	MONTERREY			34,924	LUN - SAB	TABLOIDE		INDISTINTA		ROBAPLANA CHICA	
		DIARIO JALISCO	DIARIO, S.A. DE C.V.	DI991214A74	019E09022-060	LOCAL	JAL	JALISCO			27,466	LUN - SAB	TABLOIDE		INDISTINTA		ROBAPLANA CHICA	
		DIARIO LAGUNA	DIARIO, S.A. DE C.V.	DI991214A74	019E09022-060	LOCAL	COAH	LAGUNA			15,258	LUN - SAB	TABLOIDE		INDISTINTA		1/2 PLANA	
		DIARIO TAMAULIPAS	DIARIO, S.A. DE C.V.	DI991214A74	019E09022-060	LOCAL	TAMPS	TAMAULIPAS			16,580	LUN - SAB	TABLOIDE		INDISTINTA		1/2 PLANA	
		ESTADO DE MÉXICO	DIARIO, S.A. DE C.V.	DI991214A74	019E09022-060	LOCAL	EDO MEX	EDO MEX			17,460	LUN - SAB	TABLOIDE		INDISTINTA		1/2 PLANA	
		DIARIO LEÓN	DIARIO, S.A. DE C.V.	DI991214A74	019E09022-060	LOCAL	GTO	GUANAJUATO			9,182	LUN - SAB	TABLOIDE		INDISTINTA		1/2 PLANA	
		DIARIO HIDALGO	DIARIO, S.A. DE C.V.	DI991214A74	019E09022-060	LOCAL	HDO	HIDALGO			8,716	LUN - SAB	TABLOIDE		INDISTINTA		1/2 PLANA	
		DIARIO PUEBLA	DIARIO, S.A. DE C.V.	DI991214A74	019E09022-060	LOCAL	PUE	PUEBLA			10,333	LUN - SAB	TABLOIDE		INDISTINTA		1/2 PLANA	

BASE	ALTURA	AÑO	TIPO DE COSTO	TARIFA 1	TARIFA 2	TARIFA 3	TARIFA 4	AJUSTE	HOMBRES	MUJERES	13-18	19-24	25-34	35-44	45-64	65-MÁS	AB	C+	C	D+	D	E	FUENTE DE LA FUENTE
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
14.6	20.9	2022	UNITARIO	\$27,399.9	\$32,619.51			\$0.00	65%	35%	9%	17%	27%	24%	23%		43%		22%	25%	10%		
14.6	20.9	2022	UNITARIO	\$18,131.6	\$22,664.39			\$0.00	65%	35%	3%	8%	14%	24%	51%		43%		25%	28%	4%		
24.6	16.6	2022	UNITARIO	\$10,898.7	\$13,625.12			\$0.00	57%	43%	18%	7%	34%	30%	11%		16%		20%	43%	21%		
24.6	16.6	2022	UNITARIO	\$11,810.1	\$14,762.40			\$0.00	47%	53%		26%	26%	25%	23%		50%		28%	13%	9%		
24.6	16.6	2022	UNITARIO	\$9,639.0	\$12,048.29			\$0.00	56%	44%	24%	21%	35%		20%		28%		26%	17%	29%		
24.6	16.6	2022	UNITARIO	\$12,556.84	\$15,696.04			\$0.00	54%	46%	11%	15%	29%	23%	22%		42%		24%	22%	12%		
24.6	16.6	2022	UNITARIO	\$8,796.6	\$10,996.69			\$0.00	63%	37%		10%	15%	20%	38%	17%	70%		10%	20%			
24.6	16.6	2022	UNITARIO	\$6,184.9	\$7,731.73			\$0.00	52%	48%	33%	21%	24%	12%	10%		34%		25%	16%	25%		

- 1 Áreas de la CTD que alimentan la Base de Datos General
- 2 Nombre del campo
- 3 Indica al personal que debe capturar esa información, en el ejemplo, Prensa, Radio y Televisión
- 4 Información capturada por el personal a partir de las Tarifas de Hacienda