



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Programa de relaciones públicas para construir la buena reputación del Instituto Mexicano de la Juventud

Tesis

**que para obtener el título de
Licenciada en Ciencias de la Comunicación
con especialidad en
Comunicación Organizacional
presenta**

SANDRA GUZMÁN SÁNCHEZ



ASESOR: CARLOS ALBERTO ÁVILA TOSCANO

MÉXICO, D. F., SEPTIEMBRE DE 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

*no importa la distancia
cuando el corazón está cerca*

A mi mamá y a mi papá:

por darme una educación profesional, por confiar siempre en mí, por dejarme tomar mis propias decisiones y dejarme aprender de mis errores. Por darme una familia maravillosa y enseñarme los valores de la perseverancia, la honestidad y la integridad.

A mis hermanas:

por concederme la dicha de tenerlas entre mis mejores amigas, por aguantarme siempre y quererme como lo hacen, y sobre todo, por ser mis cómplices en la vida.

Las amo.

A Sosy:

por ser mi ángel de la guarda por 25 años ya, por crecer conmigo, por conocerme hasta mejor que yo misma, por enseñarme otro ángulo de la vida y por darme a conocer los pequeños placeres de la vida.

Gracias.

A mis amig@s:

por estar siempre, aunque no físicamente, pero apoyándome en cada paso que doy, por aceptarme como soy, por ubicarme cuando lo he necesitado y por disfrutar conmigo pequeños momentos de la vida que al lado suyo se hacen grandes.

ÍNDICE

Introducción	2
Capítulo 1 Reputación institucional como directriz	
1.1 Identidad institucional	8
1.2 Imagen institucional	13
1.3 Reputación institucional	18
Capítulo 2 Construyendo la reputación institucional	
2.1 Comunicación organizacional	28
2.2 Relaciones públicas	34
2.3 La buena reputación institucional	38
Capítulo 3 Reputación del Instituto Mexicano de la Juventud	
3.1 Diagnóstico situacional	53
3.2 Áreas de oportunidad	116
3.3 Reputación del Instituto Mexicano de la Juventud	118
Capítulo 4 Construyendo la buena reputación del Instituto Mexicano de la Juventud	
4.1 Plan de Gestión	122
4.2 Metas de reputación	134
4.3 Fórmula de balance	135
Conclusiones	138
Fuentes	150

INTRODUCCIÓN

El presente documento es un trabajo de investigación que se presenta como tesis para obtener el título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación con especialidad en Comunicación Organizacional. Surge de la necesidad personal de poner en práctica los conocimientos teóricos aprendidos a lo largo de nueve semestres de carrera profesional.

El objeto de estudio es el conjunto de las formas de comunicación que maneja el Instituto Mexicano de la Juventud. Institución creada en 1999 que tiene como principal función generar política pública a favor de la juventud mexicana. Para ello, trabaja paralelamente a las instancias públicas y promueve la acción social entre las y los jóvenes. Sin embargo, tras diez años de desempeño, el reconocimiento del Instituto entre sus públicos meta es mínimo; lo que obstaculiza el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La imagen institucional entre la sociedad mexicana remite al anterior Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE), creado en los años setenta. En el mejor de los casos, se conoce la marca de Poder Joven, sin embargo, no se le relaciona con el Instituto Mexicano de la Juventud. Cabe mencionar también, que tanto la acción comunicativa como el comportamiento institucional no coinciden con la identidad institucional. Es decir, los logros reales que ha alcanzado el Instituto a favor de la juventud mexicana son mínimos o desconocidos. Dicha disociación genera demasiado ruido en las imágenes que transmite el Instituto, una situación más que no permite el cumplimiento de los tipos ideales.

La presente investigación se avoca al objeto de estudio a fin de identificar los obstáculos en los flujos de comunicación que impiden el reconocimiento del Instituto, así como de sus productos y servicios. Su objetivo general es crear un plan de gestión –apoyado en las relaciones públicas– que permita construir la buena reputación del Instituto Mexicano de la Juventud. Y tiene como objetivos particulares:

- distinguir al Instituto Mexicano de la Juventud del resto de los organismos juveniles del país,
- enlazar el posicionamiento de sus productos y servicios con el Instituto, y
- establecer prioridades de comunicación que lleven al cumplimiento del ideal institucional.

Las hipótesis surgen a partir de un primer acercamiento con la Institución y quedan estructuradas de forma nula¹ en la siguiente manera:

¹ Según Sampieri, et. al. (2004), *Metodología de la investigación*, Chile, McGraw-Hill Interamericana, p. 159, las hipótesis nulas niegan o contradicen la relación entre dos o más variables.

H₁ No existen prioridades de comunicación en el Instituto que estén enfocadas a los objetivos generales, por lo que se invierten recursos innecesarios y no se alcanza el ideal institucional.

H₂ No hay uniformidad ni planeación de la comunicación externa, lo que ocasiona duplicación de funciones, inversiones innecesarias y, por ende, se obstaculiza el reconocimiento del Instituto ante sus públicos meta.

H₃ No existe en el instituto una diferenciación de audiencias meta, por lo que no pueden establecerse mensajes clave ni temas de interés ni medios de comunicación idóneos para cada grupo y, por ende, el Instituto sufre de una falta considerable de reconocimiento.

Las hipótesis aquí enunciadas se comprueban al término del estudio y se amplía la explicación en las conclusiones. Sin embargo, a través de la investigación conducida y la revisión exhaustiva de documentos institucionales se identificaron otras áreas con oportunidad de mejorar que en una primera etapa del estudio es un tanto complicado notarlas, éstas se enuncian al término del tercer capítulo, previo a la presentación de la propuesta.

El reporte de investigación se encuentra estructurado en cuatro capítulos. Los dos primeros conforman el marco teórico, planteando un marco de referencia que sitúa en el contexto de las teorías que se utilizarán para el análisis de datos, así como de las herramientas que se utilizarán para la elaboración del plan de gestión. Se revisan autores y literatura esenciales en el tema.

El capítulo uno se ocupa de la revisión teórica de los elementos que constituyen la reputación institucional, a saber, la identidad institucional y la imagen institucional. Ambos atraviesan un dilema polisémico de términos, por lo que conviene situarse en los conceptos que se utilizarán en lo posterior.

El capítulo dos hace un recorrido por las diferentes herramientas estratégicas de comunicación que se utilizarán en el plan de gestión, a fin de avalar –basados en la teoría– el éxito de las propuestas. Las cuales consisten en la óptima utilización de la comunicación organizacional y las relaciones públicas.

Este apartado sitúa también al objeto de estudio dentro de la Teoría de Sistemas y establece los métodos a utilizarse: Gestión Detallada de la Reputación y Auditoría completa en tres fases.

El capítulo tres contiene el reporte de la investigación en sí. Se plantea primeramente la metodología utilizada en el trabajo de campo y para el análisis de datos. El capítulo incluye

un diagnóstico situacional que permite dibujar un mapa de la reputación –en su momento– del Instituto Mexicano de la Juventud.

La teoría revisada sugiere que la reputación se estudie para cada caso particular, diseñando un Template de reputación que se adecue a las necesidades y al contexto respectivo. El Template a utilizarse en la presente investigación se creó considerando los grupos de interés de la Institución y sus necesidades identificadas.

El capítulo se encuentra dividido en seis subapartados que cubren las cinco categorías del Template de reputación diseñado específicamente para el caso del Instituto Mexicano de la Juventud: identidad conceptual, identidad visual, comunicación interna, imágenes institucionales, atención al usuario y transparencia. Al término de cada subapartado, se presenta un diagnóstico preliminar a fin de no perder el hilo conductor del análisis.

En el mismo apartado, a partir de los resultados obtenidos y fundamentados se construyen las áreas con oportunidad de mejorar, para las cuales se diseñan posteriormente estrategias que pretenden atacarlas.

El capítulo cuatro encuadra la propuesta de plan de gestión de relaciones públicas a nivel estratégico, estructurado en tres grandes rubros: comunicación estratégica, comunicación interna y comunicación externa. Enuncia las estrategias que pretenden solucionar satisfactoriamente las áreas de oportunidad identificadas en el capítulo tres.

Además, se incluyen las metas de reputación y la fórmula de balance, que juntas brindan un modo de control de las acciones a emprender, y permitirán identificar los avances alcanzados durante la implementación del plan de gestión.

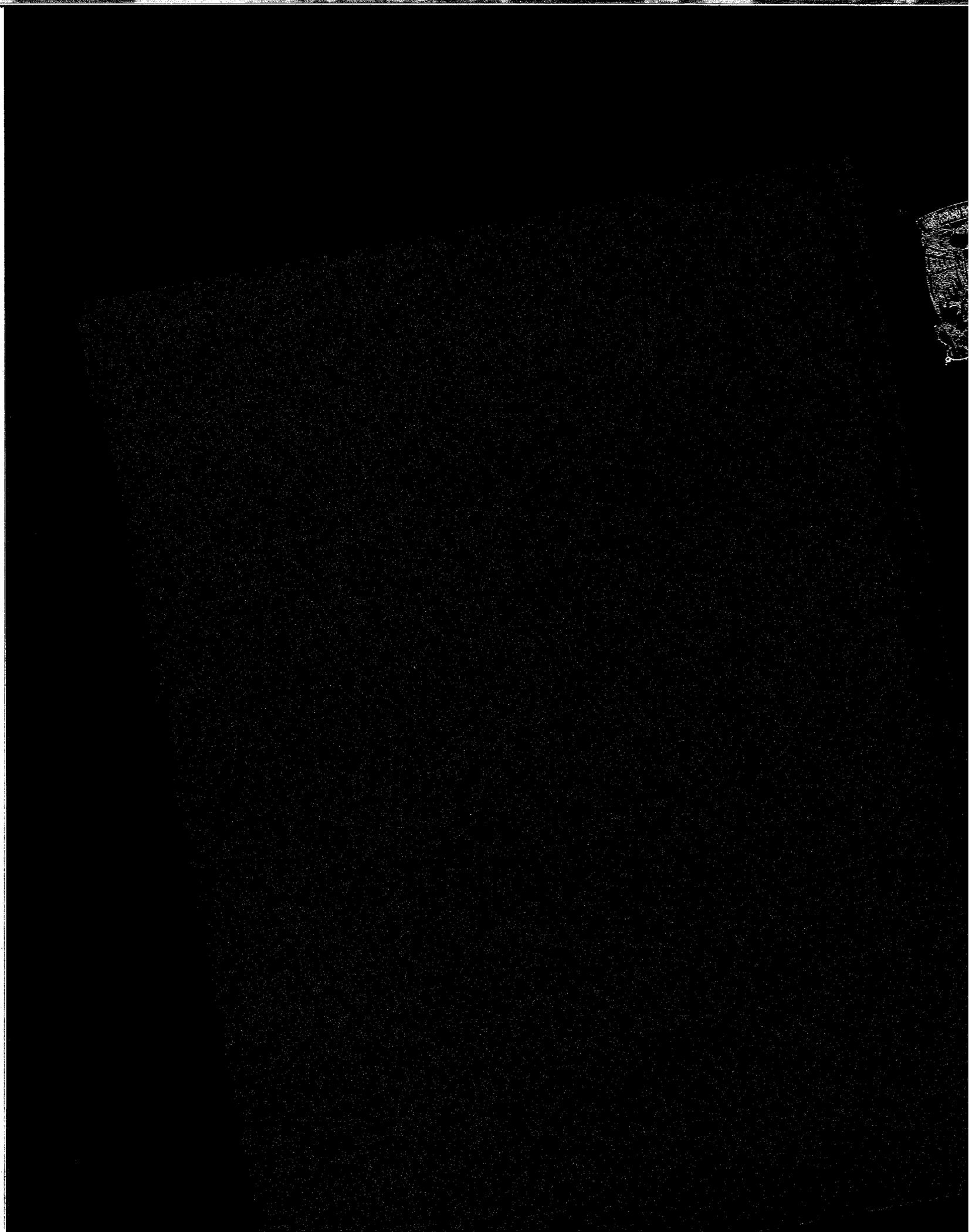
Finalmente, se presentan las conclusiones a las que se llega tras la elaboración de un plan de gestión de reputación para el Instituto Mexicano de la Juventud. Se ahonda respecto de las hipótesis comprobadas y las que surgen posteriormente.

Se sustenta la consecución satisfactoria de las metas del plan de gestión en el carácter cíclico del proceso de planeación estratégica y en la naturaleza de las ciencias sociales.

REPUTACIÓN INSTITUCIONAL COMO DIRECTRIZ

1

- IDENTIDAD
- IMAGEN
- REPUTACIÓN



1.1 IDENTIDAD INSTITUCIONAL

La identidad es un asunto de personalidad, propio de un individuo o de una colectividad, que lo o la distingue de lo demás. Es una cualidad intrínseca que lleva a pensar y actuar de determinada manera, que rige el comportamiento y constituye la expresión del ser. La identidad es propia y es única.

Una organización es todo aquel grupo de personas que cuenta con una estructura formal y con objetivos establecidos.

Históricamente, la identidad ha estado por siempre ligada a las grandes instituciones como la Iglesia Católica, cargada de simbolismos que utiliza para erigirse como una gran fundación y promover determinadas conductas entre los feligreses. La identidad también encuentra lugar en cualquier Nación a través de sus símbolos patrios, lo que sirve para enorgullecer a sus habitantes, generarles sentido de pertenencia y en el caso de nuevos surgimientos, para que el cambio se haga notable.

Una institución es un tipo de organización formal que desempeña funciones de interés público.

El propósito de la identidad, es formar una idea colectiva, crear sentido de pertenencia y finalidad. Explica Wally Olins que “la gente necesita pertenecer a algo, saber dónde está, ver que sus lealtades se exaltan [...] que la gente necesita desesperadamente de la magia de los símbolos”.¹

En la actualidad dinámica, producto de la globalización, la identidad se torna un factor distintivo que orienta la preferencia del público ante la oferta tan similar de productos y servicios a los que se puede acceder. Este gran abanico de opciones deriva en una ardua competencia entre organizaciones² por convertirse en la elección final de las audiencias.

¹ Olins (1991), *Corporate identity*, Madrid, Thames and Hudson, p. 23.

² El término organizaciones, en el presente documento, se refiere a un grupo de personas que cuenta formalmente con una estructuración de roles, funciones y jerarquías conocida por todos los miembros. Los objetivos en común son los que definirán la tipología.

De acuerdo con Carlos Bonilla (1994) en *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, México, Trillas, pp. 73-91 se tomará como punto de partida que existen tres grandes tipos de organizaciones, diferenciadas por los objetivos que persiguen; a saber: empresas, instituciones y organismos representativos. Según el autor, las empresas son organizaciones sociales que persiguen fines económicos. Las instituciones son organismos que desempeñan una función de interés público, especialmente benéfico o docente. Y finalmente, los organismos representativos o gremiales son agrupaciones de personas con intereses comunes, cuyo propósito es obtener beneficios para los agremiados.

A título personal, se incluirá en esta clasificación un cuarto tipo que distingue a las organizaciones de la sociedad civil, las cuales surgen de la sociedad civil para atender necesidades sociales dejadas de lado por el gobierno.

Por consiguiente, en las últimas décadas, la identidad se ha convertido en un tema de interés tanto para las organizaciones como para los profesionistas y expertos en el área.

La realidad en las ciencias de la comunicación es la ausencia de una terminología uniforme y constante tanto en la práctica profesional como en la academia. El concepto (o idea) de identidad en las organizaciones es análogo, pues a pesar de las discrepancias que existen en cuanto al nombre que se utiliza para referirse a ella, así como para identificar los diversos elementos que la conforman, todos los autores se refieren a la personalidad y al perfil que distinguen a una entidad de otra.

Diversos son los autores que se han dedicado a la investigación en comunicación organizacional, y no obstante que el área ha estado vigente por varias décadas³, no se ha logrado superar esta debilidad conceptual.

Para ilustrar mejor el uso indistinto de conceptos como *identidad organizacional*, *identidad institucional*, *identidad corporativa* e *identidad de la empresa*, se han referido aquí diversos autores y sus postulados.

Según Paul Capriotti, la identidad corporativa es lo que la organización es y pretende ser, es su ser histórico, ético y de comportamiento, lo que la hace individual, la distingue y diferencia de las demás. Para este autor, la identidad tiene dos elementos: la filosofía corporativa y la cultura corporativa. El primero a su vez, tiene tres componentes: la misión, la visión y los valores; representa lo que la organización quiere ser. El segundo constituye la realidad organizacional, lo que es actualmente, y está definido por el actuar cotidiano de sus miembros, es decir, por la interpretación que éstos hacen de la filosofía corporativa.⁴

El concepto anterior concuerda en sentido esencial con el de Joan Costa, quien define la identidad de la empresa como el conjunto coordinado de signos visuales por medio de los cuales la opinión pública reconoce a una entidad o un grupo como institución. Asimismo, distingue que los signos constitutivos son de diversa naturaleza: lingüística, icónica y cromática.⁵

Ambos autores confieren a la identidad un valor específico que refleja tanto el ser (el ente) como la entidad (la forma). Sin embargo, los elementos que toman en cuenta para su conformación difieren. Es decir, mientras Capriotti utiliza un enfoque conceptual y filosófico, Costa le otorga a la identidad un aspecto mucho más visual.

³ En la segunda mitad de los años 70, tras un periodo de crisis entran en auge los servicios, los recursos humanos, la calidad, la idea de marca, la importancia de la identidad de la empresa y de los valores dinámicos de las organizaciones, Joan Costa decía que se hacía evidente que los métodos tradicionales (anuncio, reclamo, promoción) ya no bastaban para cubrir la cantidad de nuevas necesidades y desafíos que la dinámica del cambio imponía, en Benavides, *et. al.* (2001), *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Gestión 2000, p. 48.

⁴ Capriotti (1999), *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Madrid, Ariel, pp. 108-121.

⁵ Costa (2001), *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, La Crujía, pp. 173-179.

Michael Diamond la llama identidad organizacional y en un plano más psicológico, señala que ésta es la base inconsciente de la cultura organizacional, que ayuda a los miembros a ser conscientes de la estructura organizacional y entender el lugar que ocupan en ésta. De tal manera, los individuos orientan su trabajo y adquieren su propio sentido de seguridad e identidad.⁶

Por su parte, Wally Olins considera que la identidad corporativa tiene un carácter visual y de diseño, similar a la consideración de Costa. Pero además, amplía su mirada a todo aquello que es distintivo de la organización y el modo en que es representado y comunicado a las audiencias.⁷

En la misma línea, Alvesson y Van Riel y Balmer se refieren a la identidad como la forma en que una organización expresa su diferencia en relación con sus grupos de interés.⁸ Mientras que Charles Fombrun le atribuye significados distintos de los citados anteriormente al postular que la identidad es la autoimagen de la organización.⁹ Es decir, la identidad adquiere para este autor un carácter muy personal.

Hasta ahora, se han revisado los términos de identidad organizacional, identidad corporativa e identidad de la empresa. En general, se puede distinguir que todas y cada una de las definiciones anteriores atribuyen a la identidad rasgos particulares, verdaderos y de autenticidad que diferencian a las organizaciones entre la vasta oferta de hoy en día; aún cuando cada autor tenga un enfoque propio.

Más específicamente, Norberto Chaves utiliza el término que más se apega a los propósitos del presente documento en cuanto a terminología y no por el concepto en su sentido estricto. Él postula que la identidad institucional es el mero reflejo de la realidad institucional. Afirma que son las personas quienes determinan la identidad institucional, pero que al mismo tiempo, estas personas están determinadas por la institución.¹⁰

En el mismo tenor, Octavio Islas y Fernando Gutiérrez manejan el término identidad institucional. Ellos la definen como el resultado de la historia, la filosofía, los valores, los usos y las costumbres de la organización. Afirman que ésta incide sobre los objetivos a perseguir.¹¹

⁶ Diamond (1993), *The unconscious life of organizations*, Connecticut, Quorum Books, pp. 32-45.

⁷ Olins (1991), *op. cit.*, p. 27.

⁸ Alvesson (1990), "Organization form substance to image?" y Van Riel y Balmer (1997), "Corporate identity".

⁹ Fombrun (1996), *Reputation*, Boston, Harvard Business School Press, pp. 97-111.

¹⁰ Chaves (1996) en Carrillo y Ruano (2005), "La gestión estratégica de la imagen institucional de las universidades", p.12.

¹¹ Islas y Gutiérrez (1997), "Fundamentos de comunicaciones digitales productivas", México, ITESM, pp. 46-72.

Identidad institucional.
Conjunto de rasgos
particulares que
diferencian a una entidad
de otra. Se compone de
elementos conceptuales y
también visuales.

En fin, se podría continuar en esta revisión teórico-conceptual a través de innumerables autores y no podría más que confirmarse el uso indistinto de términos. Sin embargo, para los propósitos de este documento, en el que se estudia más adelante el caso concreto de una institución, se utilizará en lo posterior el término identidad institucional. Ya se especificaba anteriormente, que una institución es un tipo de organización dedicada a actividades de interés público.

Por consiguiente y para fines conceptuales, y posteriormente, analíticos, a partir de ahora el término *identidad institucional* hará referencia a la suma intrínseca del ser y su forma, expresada en el conjunto de rasgos particulares que diferencian a una entidad de otra.

Haciendo una simbiosis de los autores referidos en párrafos anteriores, se distinguirán dos componentes de la identidad: el primero, conceptual, apegado al enfoque de Capriotti e Islas y Gutiérrez; y el segundo, visual, distinguiendo los mismos aspectos que Costa y Olins.

La identidad institucional se manifiesta en múltiples aspectos tales como los roles y la distribución estructural, los sistemas de control, la toma de decisiones, el proceso de socialización, la disciplina impartida, las formas de poder y de autoridad practicadas, la interacción entre sus miembros, la utilización del espacio, las instalaciones y el equipamiento, y en su discurso.

Finalmente, a modo de conclusión en este primer apartado, se entiende que la identidad hace visible el propósito, la estructura y las estrategias de la organización. Por ello la identidad institucional debe ser única y sólida, pero al mismo tiempo manejable para poder ser proyectada a sus diversas audiencias meta.

El principal valor de la identidad institucional radica en su factor diferencial debido a que los productos y servicios se vuelven cada vez más similares, lo que significa que los consumidores se inclinan emocionalmente, más que por razones fundamentadas.

Por tanto, los elementos de diferenciación y relevancia, como los denomina Carlos Bonilla, deben ser claros y específicos a fin de generar una identidad institucional sólida.

Toda organización lleva a cabo infinidad de acciones durante el día: promueve, genera, contrata, informa, reacciona, etcétera. En todas estas acciones, la organización se presenta ante las diversas audiencias. La suma de todas las formas en que la organización se presenta puede llamarse identidad institucional. Lo que las diferentes audiencias perciben se conoce como imagen, aspecto en el cual se ahondará en el siguiente apartado.

Afirma Olins que toda organización tiene una identidad, tenga control sobre ella o no, ésta existe. A partir de la identidad institucional, los públicos se crean una imagen al respecto de la organización, de ahí la importancia de determinar adecuadamente la identidad antes que genere la mínima imagen.

1.2 IMAGEN INSTITUCIONAL

La noción original de imagen institucional era el proceso o acción de comunicar la identidad visual a las audiencias meta. Sin embargo, actualmente la idea de imagen incluye más que meros símbolos, vuelve la mirada hacia el entorno y, como lo afirma Kenneth Plowman, hacia la comunicación táctica y estratégica.¹²

En tanto que las organizaciones transmiten información a sus audiencias y éstas reciben información de terceras partes, aunado a las experiencias personales, se genera individualmente determinada imagen de tal o cual organización.

Por lo anterior, una organización no puede crear su imagen pues ésta no depende completamente de ella. Sin embargo, explica Costa, una organización sí puede cuidar su imagen a fin de destacar la verdadera identidad y conseguir una opinión pública favorable.¹³

La palabra imagen tiene una gran cantidad de significados y en el ámbito de la comunicación, tal diversidad conlleva cierta confusión. Por ejemplo, Costa identifica las expresiones más utilizadas en el área: imagen gráfica, imagen visual, imagen materia, imagen mental, imagen de empresa, imagen de marca, imagen corporativa, imagen global.¹⁴ Por su parte, Frank Jefkins distingue cinco tipos: imagen del espejo, imagen corriente, imagen deseada, imagen corporativa e imagen múltiple.¹⁵

Para unificar nociones a lo largo de este documento, se procede a una revisión de autores y conceptos respecto a la *imagen institucional*, denominada así por las mismas razones que se ha elegido el término *identidad institucional*, es decir, debido a la polisemia y al caso específico de la institución que se analizará en capítulos posteriores.

Según Costa, la formación de la imagen institucional es un proceso de comunicación relativo a la generación, circulación y consumo de información, vinculado al ámbito de las organizaciones, donde el papel más importante lo asumen las audiencias, debido a que la imagen se genera en ellas.¹⁶

Al respecto, Capriotti afirma que las interacciones entre los signos, los significados y los significantes dan pie a la generación de imágenes en la medida en que estos sean compartidos. Postula así que tanto la filosofía institucional como la cultura institucional, en tanto consensuadas, sintetizan la imagen que diferenciará a una institución de otra.¹⁷

¹² Plowman y Chiu (2007), "Corporate identity and corporate reputation in Silicon Valley" en *PRJ*, pp. 1-25.

¹³ Costa (2001), *op. cit.*, pp. 72-94.

¹⁴ *Idem.*

¹⁵ Jefkins (1998), *Public Relations*, England, Pearson Education Ltd., pp. 147-158.

¹⁶ Costa (2001), *op. cit.*, pp. 72-94.

¹⁷ Capriotti (1999), *op. cit.*, pp. 124-157.

En el mismo tenor, Bernstein sostiene que la imagen no es lo que la organización cree de sí, sino lo que el público cree tanto de la organización como de sus servicios a partir de su propia experiencia y observación.¹⁸

Asimismo, Henderson Britt define la imagen como el retrato mental que la gente se hace con respecto a la organización, pero añade que el público basa sus decisiones en la información que recibe de distintas partes, la cual selecciona consciente e inconscientemente de acuerdo a sus intereses.¹⁹

Una concepción más es la que sostiene Capriotti al respecto, que la imagen es una representación mental que tiene el público acerca de una organización y que genera actitudes al respecto. Esta idea abarca tres planos: cómo se percibe la organización, los sentimientos que provoca la organización y la predisposición a actuar de determinada manera.²⁰

En ese sentido, Enrico Cheli postula que la representación no es sólo mental sino también cognitiva, afectiva y valorativa.²¹ Éste es un argumento con el que concuerda Grahame Dowling, quien define la imagen como las creencias y los sentimientos acerca de una organización.²²

En síntesis, la imagen institucional se construye en la mente del receptor como resultado de un proceso acumulativo de información, el cual originará determinadas actitudes, opiniones y en definitiva una conducta con respecto a la organización.

Si bien es cierto que la imagen es un asunto receptivo, también es cierto que los aspectos visuales y simbólicos de la organización juegan un papel clave en el proceso. Una identidad visual efectiva no sólo otorga reconocimiento, sino también sirve como un primer nivel de comunicación entre la organización y sus audiencias.²³

La organización no es la responsable de crear la imagen, pero la identidad institucional funge como base para la construcción de la imagen institucional. Lo que hace la organización lejos de crear una imagen, es conducir las percepciones de los públicos en el sentido deseado.²⁴

¹⁸ en Costa (2001), *op. cit.*, pp. 80-104.

¹⁹ *Idem.*

²⁰ Capriotti (1999), *op. cit.*, pp. 113-146.

²¹ en Costa (2001), *op. cit.*, pp. 72-98.

²² Dowling (2002), *Creating corporate reputations*, New York, Oxford University Press, p. 36.

²³ Olins (1991), *op. cit.*, pp. 46-49.

²⁴ *Idem.*

Imagen Institucional.
Son las creencias y emociones hacia una institución, mismas que originan determinadas actitudes, opiniones y una conducta con respecto a la institución.

La imagen institucional se forma en los públicos a partir de la información institucional que estos reciben, de la experiencia personal previa y de la información proveniente de terceras partes.

Es muy importante tener claro que la imagen no es un mero reflejo de la realidad, que tampoco es lo mismo que identidad visual, sino más bien sería la suma de la identidad tanto conceptual como visual, más la aplicación de dicha identidad, más el contexto –general y particular–, más las experiencias previas, más la información conocida sobre la organización.

Sabiendo que la imagen es una representación –no simple– que incluye la percepción del público, que es una suma de elementos internos y externos, que no depende totalmente de la organización, que incluye además aspectos emocionales; entonces la correcta conducción de tales percepciones y la eficaz comunicación de elementos clave puede resultar en una imagen favorable para la institución.

Capriotti afirma que no basta con comunicar sino que es indispensable existir en la mente de las audiencias meta.²⁵ La situación actual del mercado atrae consecuencias que van modelando el rumbo de la imagen institucional, las cuales se enlistan a continuación:

- los productos y servicios de las diferentes organizaciones se parecen cada vez más a nivel físico
- existe una saturación de la oferta de productos y servicios que no parece tan diferente
- la sociedad dinámica y el surgimiento de nuevas tecnologías dejan obsoletos productos y servicios que unos días antes eran innovaciones
- con el acceso a la información, los públicos se vuelven más exigentes y ocasionan que características que antes eran valor añadido ahora sean un valor mínimo (exigencia básica)
- se estima que una persona promedio recibe alrededor de 1,000 impactos comunicativos diarios²⁶, por lo que es probable que llegue a confundir los mensajes de una organización con otra

²⁵ Capriotti (1997), "Ser o no ser" en *Imagen*, Argentina, N. 17, Octubre 1997, pp. 68-70.

²⁶ *Idem.*

La finalidad de manejar y conducir la imagen institucional es reducir la distancia entre la percepción del público y la realidad (lo ideal y lo real). En cualquier caso, un factor fundamental es ser congruente y consistente en propósito, desempeño y apariencia, para así evitar confusiones e indecisiones entre las audiencias.

Una institución que construye su imagen deseada del interior hacia afuera, se presenta como auténtica, única, digna de confianza y honesta.

La conducción de la imagen institucional pretende, en primera instancia, generar interés en las audiencias. Luego, despertar emociones que inclinen la preferencia hacia la institución, es decir, lograr el reconocimiento del público y como consecuencia, posicionar el nombre de la institución para finalmente, existir como lo apunta Capriotti.

Existir es estar en la mente de las audiencias meta, si no se está, entonces no se existe. Por lo tanto, simplemente comunicar no garantiza dicha existencia, así como la existencia tampoco garantiza la elección de la organización por parte del público. “Además de existir, esa existencia debe tener un valor diferencial con respecto a otras organizaciones”²⁷ para ser considerados como una opción válida ante los demás.

Con el propósito de fortalecer la imagen que transmite la institución, ésta debe ser consistente con los servicios que ofrece y las acciones que pone en marcha, pues de lo contrario, cualquier incongruencia con la realidad afecta negativamente la imagen institucional.

Una buena imagen institucional es un activo fundamental para las organizaciones hoy en día, ya que exaltar las bondades de los servicios que ofrece no basta ante la gran competencia que existe. Por lo que se recurre entonces a agregar valor a través de soportes comunicativos como las relaciones laborales, la responsabilidad social, las relaciones con los medios, una comunicación proactiva, entre otros.²⁸

²⁷ Capriotti (1997), *op. cit.*, p. 69.

²⁸ En la década de los noventa, se dio el auge de la conciencia ambiental, el interés cívico y la preocupación por cuidar la salud, por lo que las distintas organizaciones comenzaron a involucrarse fuertemente en la creación de una buena imagen institucional, según Fombrun (1996), *op. cit.*, p. 4.

Aún cuando la imagen institucional sea personal y dependa del público, la creación de la imagen institucional deseada comienza en el interior de la organización. La identidad institucional debe ser sólida, ya que así, garantizará la congruencia. Cuando una organización construye su imagen deseada del interior hacia afuera, tiene la oportunidad de presentarse como auténtica, pertinente, única, digna de confianza y honesta.²⁹

Cierto es que cada audiencia meta genera determinada imagen institucional de acuerdo a sus intereses. Conforme una organización es evaluada en relación a sus grupos de interés, la plétora de imágenes producidas cristaliza una reputación colectiva.³⁰ El siguiente apartado se refiere a la reputación institucional.

²⁹ Dowling (2002), *op. cit.*, p. 84.

³⁰ Fombrun (1996), *op. cit.*, p. 136.

1.3 REPUTACIÓN INSTITUCIONAL

En el mismo sentido en que se ha manejado en los dos apartados anteriores, se utilizará ahora el término reputación institucional. No obstante que no existe tal abundancia de términos como la hay al hablar de identidad e imagen, la finalidad es mantener una coherencia a lo largo de este escrito.

Generalmente, se le denomina reputación corporativa por ser una cuestión mayormente utilizada en los grandes corporativos. Sin embargo, no es un asunto privativo del sector y además ha cobrado importancia en instituciones y organizaciones gubernamentales a la par de la creciente preocupación de las organizaciones por alcanzar notoriedad ante las audiencias meta.

Se citarán varios autores, sin tantas discrepancias empero con la idea de contextualizar. Según Fombrun, la reputación institucional es la suma de las imágenes institucionales de todos los grupos de interés. Así se muestra en la Figura 1.³¹

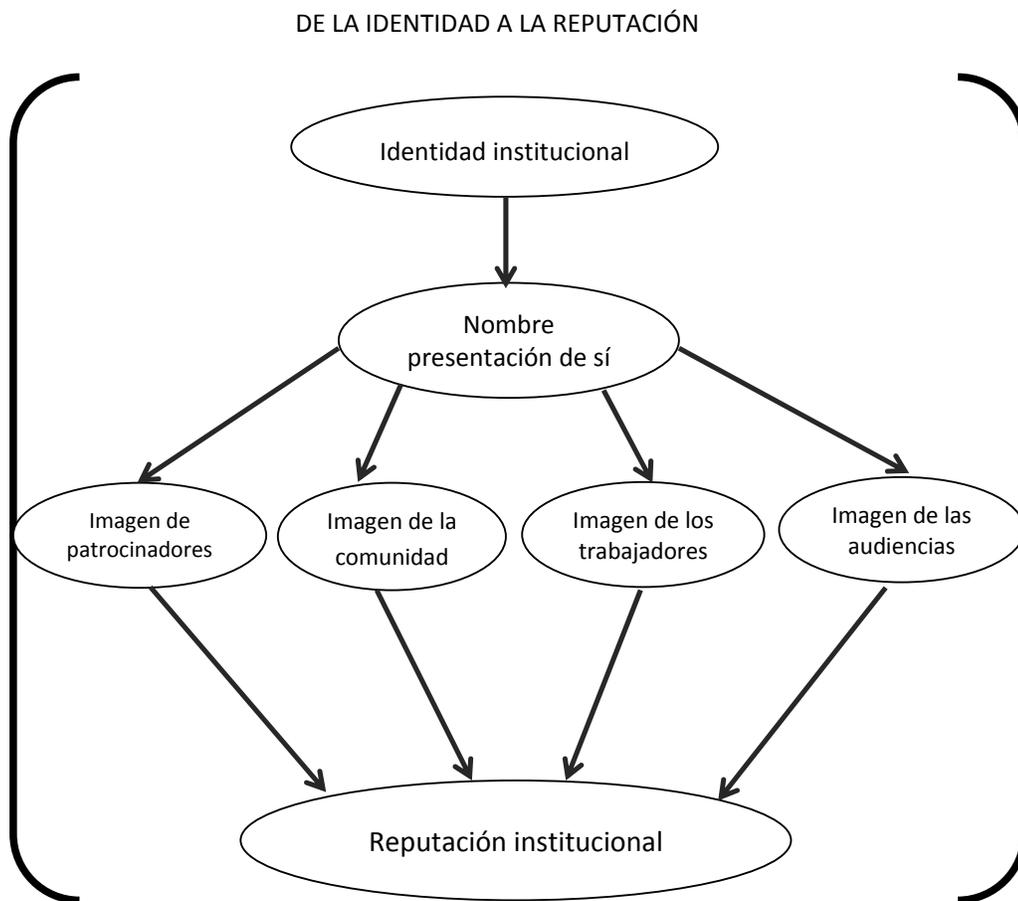


Figura 1

³¹*Ibidem*, p. 37.

Concuerdan con él Doorley y García, quienes añaden a la definición tanto el comportamiento como las acciones y la comunicación.³² (ver Figura 2³³) Lo que da como resultado una reputación institucional derivada de las ventajas competitivas que crea la organización y que al mismo tiempo son comunicadas y demostradas en su operación.

COMPONENTES DE LA REPUTACIÓN

$\text{Reputación} = \text{Suma de imágenes} = [\text{Comportamiento} + \text{Comunicación}]$

Figura 2

Cualquiera que sea la ventaja competitiva a través de la cual se obtenga una buena reputación institucional, ésta debe ser consistente. Se requiere de acciones rutinarias que demuestren credibilidad y consigan la confianza de los grupos de interés.³⁴ Un largo periodo de tiempo haciendo bien las cosas y sobretodo haciendo lo correcto (adecuado) deriva en el prestigio de una organización.

Por su parte, Dowling refiere la consideración de algunos académicos y expertos en el tema, acerca de que los conceptos de imagen institucional y reputación institucional se traslapan. Él considera que el dilema es de naturaleza operativa, pues el camino hacia una reputación positiva es a través del diseño de la imagen deseada y posteriormente, vinculándola con uno o más valores importantes para los grupos de interés.³⁵

Justo Villafañe identifica las diferencias esenciales entre imagen institucional y reputación institucional estructuradas en la Figura 3 a continuación. Distingue la imagen como sinónimo de parecer y la reputación institucional como sinónimo de ser reconocido.³⁶

IMAGEN vs. REPUTACIÓN

IMAGEN INSTITUCIONAL	REPUTACIÓN INSTITUCIONAL
Carácter coyuntural y resultados efímeros	Carácter estructural y resultados duraderos
Proyecta la personalidad (identidad) institucional	Definida por el comportamiento institucional
Resultado de la excelencia parcial	Resultado a través del tiempo
Difícil de objetivar	Verificable empíricamente
Se construye fuera de la organización	Se gestiona en el interior de la organización

Figura 3

³² Doorley y García (2007), *Reputation Management*, New York, Routledge, p. 12.

³³ *Ibidem*, p. 4.

³⁴ Fombrun (1996), *op. cit.*, p. 39.

³⁵ Dowling (2002), *op. cit.*, p. 87.

³⁶ Villafañe (2004), *La buena reputación*, Madrid, Pirámide, pp. 18-29.

Se muestra aquí que la imagen institucional se forma a partir de la identidad institucional que se comunica, por lo que se genera al exterior de la institución. En cambio, la reputación institucional se gestiona internamente a partir del comportamiento de la institución que ha sido constante a través del tiempo, mientras la imagen puede ser ocasional.

Reputación institucional.
La suma de las imágenes de todos los grupos de interés, es decir, la conducta institucional más la suma de las formas de comunicación de la institución.

En otras palabras, si los sentimientos y las creencias (imagen) sobre una institución concuerdan con los valores personales sobre lo que significa un comportamiento adecuado, entonces el individuo reconocerá a la institución con una buena reputación.

Cuando se logra que una o varias creencias y emociones (imagen) sobre una institución empaten con los valores de un individuo respecto a un adecuado comportamiento, entonces la institución tendrá una buena reputación ante tal individuo.

Es importante diferenciar entre imagen institucional y reputación institucional. Mientras no pueden cambiarse los valores personales, sí es posible modificar las percepciones y, en ocasiones, el apego emocional hacia determinada organización.

Al respecto, Fombrun afirma que la reputación institucional es la reacción afectiva o emocional 'neta' de los beneficiarios, patrocinadores, empleados y el público en general hacia el nombre de la institución.³⁷

Para muestra, la Figura 4³⁸ en la página siguiente diferencia mejor la relación que existe entre identidad, imagen y reputación institucional.

³⁷ Fombrun (1996), *op. cit.*, p. 41.

³⁸ Dowling (2002), *op. cit.*, p.20.

IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN

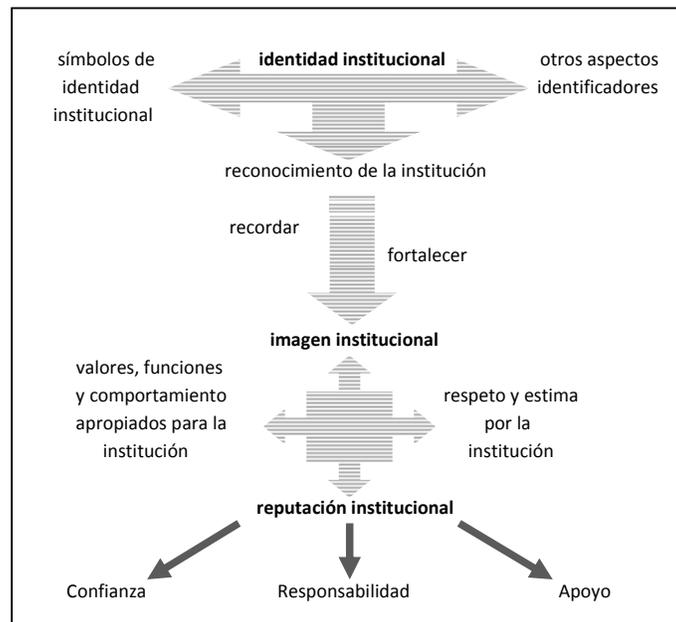


Figura 4

La Figura 4 ilustra que una identidad institucional sólida puede tener dos posibles efectos en la imagen institucional. Primero, el público puede recordar correctamente los símbolos de la identidad y asociarlos con la institución. Después, en otro nivel de reconocimiento estos símbolos pueden ayudar a fortalecer la imagen de la institución, la cual es el resultado de experiencias personales previas, información de los medios, información de boca en boca, información institucional, etcétera. También algunos elementos de la identidad visual fortalecen automáticamente la imagen de la institución.

Con respecto a la imagen institucional, se identifican en la Figura 4 los dos componentes detallados anteriormente: cognitivo y emocional. Juntos crean una imagen general sobre la institución. La función emotiva alienta al individuo a que responda a la institución. El componente cognitivo sin emoción no es efectivo, de la misma forma que las emociones sin conocimiento pueden impresionar, pero al final dejan sin saber lógicamente cuál es la mejor opción.

Cuando se logra que una o varias creencias y emociones sobre una institución empaten con los valores de un individuo respecto a un adecuado comportamiento, entonces la institución tendrá una buena reputación ante tal individuo. En efecto, una buena reputación institucional representa el embone entre la imagen y el sistema independiente de valores de un individuo.

La importancia de una buena reputación institucional radica también (al igual que la identidad e imagen institucionales) en la gran oferta de productos y servicios que existe hoy en día. En la vida cotidiana, la mayoría de las personas solicitan recomendaciones antes de contratar algún servicio.

La ventaja más competitiva de una buena reputación es el considerable valor estratégico que brinda a la institución.

Si hay que elegir entre alguien de quien se tiene una buena opinión y alguien de quien no se sabe nada, la mayoría se inclinaría por los servicios del profesionalista más reputado. La reputación abarca también la historia y la experiencia de otras personas con la institución. La buena reputación otorga credibilidad y confianza de que se obtendrá lo que realmente se está ofreciendo y se espera.

Anteriormente, las elecciones se inclinaban por el menor precio, ahora, se confía en las opiniones de los demás y en la reputación como las bases para elegir determinado proveedor de servicios.³⁹ Esto se da, en parte, porque la buena reputación actúa como sustituto o como voto de calidad ante las diferencias e indecisiones. Es decir, la reputación funciona como una garantía.

Quizás la ventaja más competitiva de una buena reputación es el considerable valor estratégico que brinda, ya que llama la atención hacia las características más atractivas de la institución. Sin embargo, una buena reputación institucional, conlleva grandes responsabilidades.

El ser considerado como favorito, establece obligaciones con las expectativas de las audiencias. Las instituciones con buena reputación han sabido mantener buenas relaciones con todos sus grupos de interés.⁴⁰

³⁹ Fombrun (1996), *op. cit.*, p. 47.

⁴⁰ *Idem.*

Esquema

La identidad institucional es el conjunto de rasgos particulares que diferencian a una entidad de otra. Históricamente, los símbolos de la identidad se han utilizado para generar sentido de pertenencia y orientar las acciones de la sociedad, pues las personas necesitan desesperadamente la magia de los simbolismos, según palabras de Wally Olins.

Su fin último es representar una idea colectiva que distinga la institución y que oriente la preferencia del público hacia ella. Se compone de dos aspectos estructurales: el primero, conceptual, que incluye el nombre, la misión, la visión y los valores que rigen la institución; el segundo, visual, comprendido por el logotipo, el imagotipo (símbolo), la gama cromática y el identificador y el lema.

La identidad institucional tiene múltiples manifestaciones, se encuentra aplicada en la estructura organizacional, en la forma que asumen el poder y la autoridad, en su proceso de toma de decisiones, en sus sistemas de información y control, en sus procesos de socialización, en la disciplina que imparte, en la interacción entre sus miembros, en el uso y la distribución de su espacio y sus recursos, y en el discurso que maneja.

Toda organización posee una identidad, tenga o no tenga control de ella, siempre existe. De aquí, la importancia de diseñar una identidad institucional sólida y adecuada, antes de que genere la mínima imagen.

Imagen institucional entendida como las creencias y emociones que se tienen hacia una institución, producto de la suma de la información que transmite la institución (voluntaria e involuntariamente), más las experiencias personales previas con la institución y sus servicios, más la información que proviene de terceras partes como medios de comunicación, opinión pública, clientes, proveedores, patrocinadores, etcétera.

Si bien es cierto que la imagen institucional es una percepción individual y no depende totalmente de la institución, también es cierto que la institución puede conducir las percepciones a través de la comunicación eficaz de una identidad institucional sólida y adecuadamente diseñada. Lo que se entiende como una actitud proactiva de la institución.

La percepción sobre una institución es individual, sin embargo, es posible agrupar las percepciones del público por sus intereses, así es como se conforman los grupos de interés. Por lo tanto, una institución tiene diversas imágenes institucionales correspondientes a cada uno de sus grupos de interés, y la suma de todas estas imágenes construye determinada reputación institucional.

No obstante, la reputación institucional también se ve afectada por el comportamiento de la institución a través del tiempo y además, por la comunicación. Para alcanzar una buena reputación es necesario que una o varias de las creencias y emociones (imagen) sobre una institución empaten con los valores de un individuo respecto a un adecuado comportamiento, para que así tal individuo reconozca a la institución con una buena reputación.

Quizás la ventaja más competitiva de una buena reputación es el considerable valor estratégico que otorga a la institución, sin embargo, esto trae consigo gran responsabilidad por alcanzar las expectativas del público.

Lo fundamental de estas ideas es que todo lo relacionado con la institución debe ser consistente en propósito, comportamiento y apariencia.

CONSTRUYENDO LA REPUTACIÓN INSTITUCIONAL

2

- COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
- RELACIONES PÚBLICAS
- LA BUENA REPUTACIÓN

2.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Ante las nuevas formas de organización de la sociedad, los constantes cambios, la expansión de los mercados, la desaparición de las fronteras comerciales, la regionalización de la economía y el factor emocional que se añade al valor de los productos y servicios; el análisis de las condiciones que prevalecen en el entorno global permite detectar las nuevas necesidades organizacionales, en cuya satisfacción la función de comunicación juega un papel protagónico.

La comunicación coadyuva a la integración de las organizaciones a su entorno. Este es un gran reto para ellas, pues deben desarrollar sus actividades en el contexto de una sociedad en la que cada vez es más evidente la competitividad. Sobre todo, en un entorno en el que las ventajas competitivas tradicionales como la calidad y el precio, se han vuelto una exigencia y una necesidad básica.

Hoy en día la comunicación en las organizaciones ya no se limita a la comunicación de dirección, aquella que desarrollaba las habilidades de comunicación de los altos directivos a fin de mejorar sus relaciones laborales interpersonales y motivar a los empleados; o como lo refirió Fayol, cumpliendo las funciones de planear, organizar, mandar y controlar.¹

En el intento por preservar la competitividad y, en algunos casos, subsistir, la atención de la alta dirección se vuelca hacia un reconocimiento de la función de comunicación. La comunicación organizacional surge como un entendimiento de los alcances que puede tener una buena comunicación, bien planificada y bien dirigida.

Además, si retomamos lo referido en apartados anteriores acerca de la importancia de la congruencia entre la identidad, la imagen y la reputación institucionales, se puede reconocer a la comunicación organizacional como una actividad estratégica que permite alcanzar la coherencia a través de la observación cercana y el control de las diversas formas de comunicación de la institución.

La comunicación organizacional –cuando es bien diseñada y bien planificada– tiene la particularidad de influir en la conducta de los integrantes de la institución y en el comportamiento general de la institución con sus grupos de interés, lo que a la larga construye la reputación institucional.

El estudio de la comunicación organizacional no es nuevo, pero su reconocimiento como área académica de estudio es reciente. En Latinoamérica los distintos enfoques de su estudio se pueden resumir en tres grandes categorías: mecanicista, psicológico y tecnócrata.

¹ Van Riel (2008), "Creating a strategically aligned workforce" en *Corporate Reputation Review*, 11, pp. 351-360.

Comunicación organizacional
Actividad estratégica que
permite integrar todas las
formas de comunicación
que maneja la organización
para influir en las
opiniones, actitudes y
conductas de los públicos,
a fin de alcanzar los
objetivos institucionales de
la manera más eficaz y
eficiente posible.

El enfoque mecanicista se centra en la transmisión y recepción del mensaje a través de un canal; el psicológico, está fundado en las intenciones y aspectos humanos de la comunicación; y el enfoque tecnócrata identifica la comunicación como estrategia, está basado en determinar un sistema de objetivos y criterios de acción destinados a orientar la actividad de la organización.²

Dentro de este último enfoque, en el que se avoca el presente documento, encontramos diversas aportaciones de estudiosos del tema en un intento por conceptualizar la comunicación organizacional.

A decir de Carlos Fernández Collado, la comunicación organizacional es “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.³

Capriotti, por su parte, la denomina comunicación corporativa y la define como “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos”⁴, es decir, uno de los elementos estratégicos de las organizaciones para lograr los objetivos finales que se han propuesto.

Mónica Valle Florez, académica de la Universidad de Barranquilla, Colombia y colaboradora de la Revista especializada en Comunicación *Razón y Palabra*, propone que la comunicación organizacional debe pensarse como “una estrategia integral que posibilita proyectar identificadores para propiciar una imagen coherente de la organización, relacionar sus necesidades e intereses con los de su personal, con los consumidores, con el contexto en el que actúa y con las necesidades sociales”.⁵

² Valle Florez (2003), “La comunicación organizacional de cara al siglo XXI” en *Razón y Palabra*, Núm. 32, pp. 1-5.

³ Fernández Collado (1997), *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, p. 27.

⁴ Capriotti (1999), “Comunicación corporativa” en *Reporte C & D*, No. 13, Argentina, p. 30.

⁵ Valle Florez (2003), *op. cit.*

Lo que se puede construir a partir de esta revisión teórica es que la comunicación organizacional es una actividad estratégica que permite integrar todas las formas de comunicación que maneja la organización a fin de alcanzar los objetivos institucionales en la forma más eficaz (en el menor tiempo) y eficiente (utilizando los mínimos recursos) posible, a través del trabajo continuo por mantener coherencia entre la identidad institucional, los mensajes transmitidos (voluntaria e involuntariamente) y el comportamiento institucional.

Lo más adecuado para alcanzar la coherencia en una institución sería adoptar la comunicación organizacional como una “acción integrada de comunicación”⁶ que identifique las necesidades comunicativas de cada grupo de interés con los que se quiere comunicar, y en función de ello, establecer los objetivos, el mensaje clave y las acciones necesarias.

El enfoque tecnócrata del que se hablaba anteriormente parte de la idea de incluir toda actividad de la organización como determinante de los logros alcanzados, es decir, considera todas las actividades cotidianas de la organización como evidencia. Lo que requiere que la comunicación organizacional sea vista y estudiada desde una perspectiva integral.

Para ello es necesario reconocer que todo comunica en una organización, además de la publicidad y las campañas que se emprenden, la actividad diaria, los productos y servicios, hasta el comportamiento de los miembros comunican aspectos sobre la organización. De aquí la importancia de cuidar y planificar todos estos factores para que sean congruentes con el ideal institucional.

Cabe reiterar la responsabilidad que contrae la institución al generar expectativas en sus públicos meta, sean éstas a través de los mensajes que prometen beneficios o sean por la reputación institucional que se ha construido. La comunicación organizacional es en parte responsable de la generación de tales expectativas.

La vasta literatura en comunicación organizacional distingue generalmente cinco funciones básicas, a saber:

- Informar
- Dirigir
- Regular
- Socializar, y
- Persuadir

⁶ Término propuesto por Capriotti (1999) en “Comunicación Corporativa” en *Reporte C & D*, No. 13, Argentina, p. 32.

La función estratégica de la comunicación organizacional es el conocimiento del entorno, lo que permite advertir las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Carlos Bonilla añade una función estratégica a la comunicación organizacional: el conocimiento del entorno. Lo cual coadyuva en la identificación de amenazas y oportunidades, lo que definirá acciones para contrarrestar los obstáculos, o bien, estrategias para crear ventajas competitivas que permitan alcanzar los objetivos institucionales.⁷

A partir del conocimiento del entorno, la comunicación organizacional cumple la función de asesorar sobre la elaboración o modificación de políticas institucionales que dirigirán las percepciones acertadas de la institución ante sus grupos de interés.

Es un hecho que la función de comunicación en las organizaciones ha evolucionado. De desempeñar el rol de facilitador a fungir como gestor para optimizar los procesos de comunicación dentro de la organización misma y entre ésta y sus interlocutores a fin de incrementar la eficiencia organizacional.

Con este marco conceptual hasta el momento, se pueden identificar dos manifestaciones de la comunicación organizacional: en la acción y en la conducta, como se ilustra en la Figura 5.

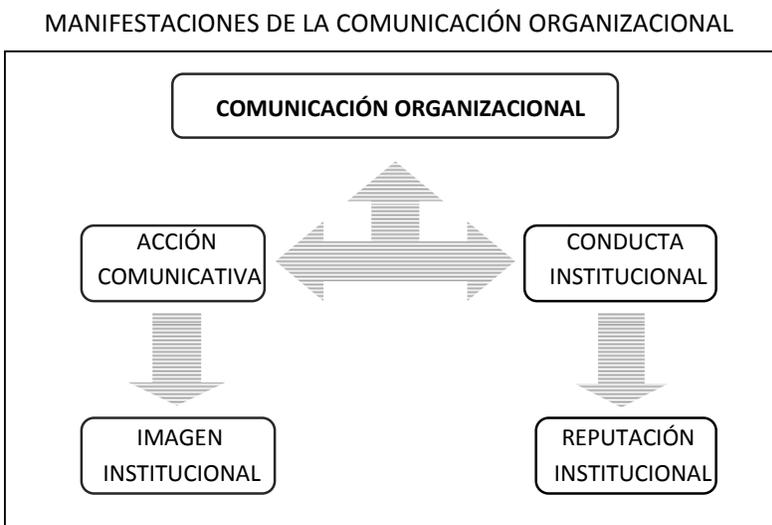


Figura 5

⁷ Bonilla (2004), *Las relaciones públicas*, México, CECSA-ITESM, p. 24.

La acción se centra en la construcción de mensajes específicamente creados para ser transmitidos, se elaboran voluntariamente e incluyen las formas de comunicación interna, marketing, publicidad, relaciones públicas, etcétera. La acción comunicativa, siendo voluntaria y a propósito contribuye a la formación de la imagen en las percepciones del público.

La conducta abarca todas las actividades que también comunican, pero a través de su comportamiento cotidiano como la calidad, los ritos y las costumbres. La conducta institucional, es muchas veces involuntaria e inconsciente y, sin embargo, de igual forma contribuye a la construcción de la reputación institucional.

Las acciones comunicativas que emprende una institución contribuyen a la formación de la imagen deseada de manera directa, no obstante, de manera indirecta y menos inmediata también funcionan como herramientas para la construcción de la reputación institucional.

Para muestra, las relaciones públicas son una acción voluntaria de la institución y al mismo tiempo que cumple objetivos inmediatos a corto o mediano plazo, a la larga contribuye a la formación de la reputación institucional. En otras palabras, las relaciones públicas son una herramienta de comunicación organizacional. Hunt y Grunig postulan que la gestión de la comunicación entre la organización y sus públicos se llama relaciones públicas.⁸ En el siguiente apartado se ahondará al respecto.

Reconociendo la relación que existe entre la comunicación organizacional y la reputación institucional, muchas organizaciones conciben el compromiso con la comunicación organizacional como una parte elemental en la gestión de su reputación institucional.

Una comunicación eficaz comienza con un clima de credibilidad y la credibilidad se obtiene y se mantiene a través de las buenas relaciones públicas. El postulado de que a mejor comunicación, más productiva es la institución está fundamentado en la Teoría de Sistemas.

La comunicación enmarcada en la Teoría de Sistemas ilustra a la organización como una serie de sistemas y subsistemas dentro de un supersistema, en el cual cada sistema contiene diversos elementos, mientras todos los límites (fronteras) son porosos, permitiendo así que los sistemas se comuniquen con su entorno.

⁸ Hunt y Grunig (1984) en Doorley y García (2007), *op. cit.*, p. ix.

La organización entendida como un todo con diversas partes que a su vez es parte de un todo más grande, se sirve de la comunicación para sobrevivir. En otras palabras, la comunicación es esencial para los sistemas humanos. Es el medio a través del cual funciona el liderazgo, el mecanismo mediante el cual las partes se relacionan entre sí, el proceso que relaciona los sistemas entre sí y los adapta a su entorno. La comunicación organizacional es vital.⁹

⁹ Ruben, *et. al.*, Rutgers University en Doorley y García (2007), *op. cit.*, p. 25.

2.2 RELACIONES PÚBLICAS

Considerando las relaciones públicas como una acción comunicativa que la institución pone en marcha voluntariamente, a continuación se procede a enmarcar y contextualizar. El enfoque en el que se sitúa el presente documento es el modelo simétrico bidireccional propuesto por los mismos autores Hunt y Grunig.¹⁰

El modelo simétrico bidireccional se centra en la investigación que conduce el publirrelacionista para determinar la posición de los grupos de interés frente a la institución, y posteriormente se usa la información obtenida para tratar de alcanzar los objetivos de ambos, institución y públicos. Éste es un enfoque que genera una situación de ganar-ganar, en la mayoría de los casos.

Se mencionaba en el apartado de imagen institucional que se estima que una persona promedio recibe alrededor de 1,000 impactos comunicativos diarios,¹¹ lo que reduce la credibilidad en los anuncios publicitarios, o mejor dicho, en la acción comunicativa. Una manera de recuperar dicha credibilidad es desarrollando una comunicación abierta y dialogante, como lo plantea el modelo simétrico bidireccional.

En este escenario, las relaciones públicas surgen como una estrategia que ayuda ya sea a generar o a recuperar la confianza y la credibilidad. La práctica de las relaciones públicas inició en el siglo XX, no obstante, se enfocaba entonces a la acción comunicativa simplemente. Actualmente, las relaciones públicas son más que acciones comunicativas voluntarias de la institución, abarcan también la conducta institucional. *ver Figura 5 Manifestaciones de la comunicación organizacional en pág. 31*

Luego entonces, las funciones de relaciones públicas en la actualidad son producto de la coyuntura, del nihilismo y del surgimiento del factor emocional como ventaja competitiva. En un mercado de ideas similares, productos y servicios idénticos e información en exceso, los valores son los que orientan y definen; en ello radica el valor estratégico de los valores institucionales.

En el entorno global existe cierta confusión respecto a las funciones específicas que debe desempeñar el publirrelacionista. Generalmente, se utiliza el término para referirse a tareas de venta y comercialización. Como se explicó anteriormente, las relaciones públicas son actividades más complejas que escribir buenas historias y elaborar mensajes publicitarios. Se refieren a continuación algunos autores expertos en el tema.

¹⁰ Hunt y Grunig (1984) en Doorley y García (2007), *op. cit.*, p. 75.

¹¹ Capriotti (1997), *op. cit.*

El profesional de las relaciones públicas se encarga de coordinar todas las formas de comunicación que maneja la institución a fin de hacerlas coincidir.

Barquero y Barquero opinan que las relaciones públicas son “la actividad que va dirigida a mantener, potenciar, crear o recuperar la credibilidad y confianza de todos y cada uno de los públicos de los que depende una organización para obtener el éxito”.¹²

Según el Instituto de Relaciones Públicas de Nueva Zelandia, PRINZ por sus siglas en inglés, las relaciones públicas son un esfuerzo deliberado, planificado y sustentable por establecer y mantener entendimiento mutuo, así como una comunicación excelente entre la organización y sus públicos.¹³

Edward L. Bernays, Padre de las Relaciones Públicas Modernas, las describe como la vocación que tiene el científico social de aconsejar conductas sociales a sus clientes, así como sobre las acciones a emprender para conseguir el apoyo del público, de quien depende –en última instancia– la viabilidad del cliente.¹⁴

La descripción de Bernays se enfoca a la manera en que piensan y sienten aquellos que son importantes para la institución, y a la manera en que se logra que piensen y sientan diferente. El autor reconoce que el modo más efectivo de cambiar las percepciones de los grupos es comportándose de la manera deseada. Por lo que la comunicación debe estar fundada en el comportamiento institucional.

Asimismo, identifica que el publirrelacionista es tanto un consejero de la acción comunicativa y la conducta institucional como un comunicador de dichas acciones y conductas hacia los públicos. El publirrelacionista actúa como un consultor en ambos sentidos: interpretando los públicos a la institución e interpretando la institución a los públicos.

La discrepancia en cuanto al concepto de relaciones públicas que se señalaba en párrafos anteriores, no tiene lugar en la academia ni en la literatura, sino en el contexto laboral.

¹² Barquero y Barquero (2002), *El libro de oro de las relaciones públicas*, Barcelona, Gestión 2000, p. 12.

¹³ Sterne (2008), “Public relations among the functions of management” en *PRJ*, Vol. 2, No. 3, p.3.

¹⁴ Doorley y García (2007), *op. cit.*, p. 389.

La alta dirección y los departamentos de recursos humanos, por lo general, esperan que el publirrelacionista desempeñe funciones que no le atañen (como ventas, por ejemplo). El papel apropiado del publirrelacionista es coordinar todas las formas de comunicación que maneja la institución a fin de hacerlas coincidir.

Relaciones Públicas.
Disciplina encargada de crear estrategias de comunicación que apoyen en generar confianza y armonizar las relaciones entre los grupos de interés.

Luego de la revisión conceptual que se ha llevado a cabo en el presente apartado se puede sintetizar que las relaciones públicas son una disciplina encargada de investigar, crear, implementar y evaluar planes estratégicos de comunicación, con el objetivo de armonizar las relaciones con los diversos grupos de interés de la institución, es decir, se encarga de generar empatía y confianza con sus públicos.

Las buenas relaciones públicas contribuyen a una reputación institucional positiva y esta última tiene un efecto positivo en el desempeño de una institución.

La eficacia de las relaciones públicas radica en que éstas se ocupan de moldear la opinión pública. La opinión pública es el resultado de mentes individuales agrupadas. La naturaleza humana del individuo conlleva flexibilidad inherente y ante las premisas de que los individuos responden a condiciones físicas, que se cambian constantemente de grupos y que los grupos sociales se traslapan entre sí,¹⁵ las relaciones públicas actúan bajo el conocimiento de que las opiniones y las conductas de los grupos de interés son moldeables y modificables; esto es posible a través de la comunicación.

Es importante notar que los diversos grupos de interés no sólo han de estar comunicados, sino que han de ser comunicados con asertividad y entusiasmo, a fin de evitar futuras decepciones y rencores hacia la institución. Si las relaciones públicas de la institución son asertivas y entusiastas, los grupos de interés confían y la prefieren por sobre las demás, lo que finalmente contribuye a una reputación institucional positiva.

¹⁵ Bernays (1923), p.57 en Doorley y García (2007), *op. cit.*, p. 390.

Es imposible no pensar en las relaciones públicas como disciplina responsable de custodiar la reputación. Tal empatía y tal confianza, cuando prolongadas, resultan en una reputación institucional positiva. Una reputación positiva tiene un efecto positivo en el desempeño de una institución.

En el próximo apartado se abarca la reputación institucional como un activo importante que puede medirse y, por lo tanto, gestionarse.

2.3 LA BUENA REPUTACIÓN INSTITUCIONAL

Afirma Capriotti que hacer bien las cosas no implica la consecución infalible de una buena imagen y, por ende, tampoco una buena reputación institucional. Por ello es necesario comunicar adecuadamente las acciones de la institución, como bien lo afirman Doorley y García. Sin embargo, la saturación publicitaria de la que el público es sujeto supone menor atención hacia la acción comunicativa institucional.

El factor emocional actúa entonces como distintivo entre la amplia oferta de productos y servicios. Este aspecto emocional orienta la preferencia del público, aunque el ofrecimiento constante de promesas falsas deriva, inevitablemente, en la afectación negativa de la credibilidad. Otro factor que exalta la acción comunicativa institucional es una conducta institucional acorde.

A decir de Costa,¹⁶ el valor de la acción comunicativa aumenta en la medida en que la organización es congruente consigo, ya que cuando la acción comunicativa empata con la conducta institucional, esto resulta en una reputación institucional positiva. Ideal que se puede alcanzar a través del manejo apropiado de la comunicación organizacional y las relaciones públicas.

Estas últimas, deben ser vistas desde un enfoque integral, es decir, como una herramienta institucional que integra las funciones de comunicación para asegurar que los mensajes transmitidos lleguen eficazmente a los públicos y coincidan con la identidad institucional.

Ser congruentes y constantes a través del tiempo no es tarea fácil, pero es más factible serlo si se trabaja desde el interior de la institución hacia afuera; es decir, hacer lo adecuado desde un inicio y no invertir tiempo y recursos en reacciones correctivas posteriores.

El ideal de reputación institucional positiva se puede alcanzar a través del manejo apropiado de la comunicación organizacional y las relaciones públicas.

¹⁶ Costa (2001), *op. cit.*

Es por ello que en la actualidad, se presta mayor atención a la comunicación estratégica que a las acciones publicitarias en sí, las cuales se subordinan hoy a los planes estratégicos de comunicación. Esto es porque la publicidad y el marketing tienen un mayor impacto inmediato y efímero, comparado con el impacto lento pero duradero de la comunicación estratégica, lo que se refleja en la reputación institucional.

Conviene reiterar que la reputación institucional abarca la plétora de imágenes de los grupos de interés, además del comportamiento institucional y la comunicación. Asimismo, que una reputación institucional positiva resulta cuando se logra que una o varias creencias y emociones (imagen) sobre una institución empaten con los valores de un individuo respecto a un adecuado comportamiento.

Bajo la premisa de que los productos y los servicios deben poseer significados –o valor emocional–, es importante comprender que dicho valor no se lo otorga por completo la gestión institucional, sino que al mismo tiempo influyen los valores sociales y culturales.¹⁷

La función estratégica de los profesionales de la comunicación organizacional, así como de los publicirrelacionistas, en el afán por alcanzar una reputación institucional positiva, es propiciar y mantener la integridad institucional. Por ello es importante para la reputación institucional que los empleados entiendan y se comprometan con la identidad institucional. Lo que los empleados creen que es aceptado por la institución determinará su conducta, por lo tanto, la solidez de la identidad institucional es fundamental para una buena reputación.

El ambiente actual de incertidumbre requiere, elementalmente, construir una buena reputación. No obstante los beneficios elementales de una buena reputación como mayores ventas y mayor lucro, la reputación va más allá, las organizaciones que poseen mejor reputación atraen más y mejores candidatos para emplear, obtienen mejor precio de los proveedores, consiguen cobertura mediática esencialmente gratis –la cual supone una inversión igual o mayor que la publicidad, y su opinión tiene mayor peso a la hora de tomar decisiones.¹⁸ También sirve como aval al momento de implementar programas innovadores.¹⁹

La mayoría de las organizaciones, aún cuando algunas reconocen el valor de la reputación institucional, no implementan acciones para su gestión. Sin tal sistema de gestión se pierden oportunidades potenciales y las amenazas pueden magnificarse. El análisis y la planeación permiten promover comportamientos e implementar estrategias de comunicación proactivas con el objetivo de acercarse al ideal institucional.

¹⁷ Villafañe (2000) en Islas (2007), “De las relaciones públicas a la comunicación estratégica” en *Chasqui*, No. 98, p. 40.

¹⁸ Doorley y García (2007), *op. cit.*, p.4.

¹⁹ Fombrun (1996), *op. cit.*, p. 5.

Algunos académicos creen que la reputación institucional se puede gestionar, mientras que otros creen lo contrario. Pero una cosa es cierta, la reputación institucional cuando no es muy favorable, sí puede propiciar situaciones no deseadas y, en muchos casos, simplemente se deja de lado. La solución para evitar los problemas anteriores y las inversiones en acciones correctivas es lograr que la institución se comporte y se comunice como una sola entidad.

El valor estratégico de la reputación institucional radica en que las acciones que se emprenden para construirla y reforzarla reflejan la competitividad de la institución, lo que aumenta las oportunidades de alcanzar el ideal institucional.

Si se retoma la Figura 2 *Componentes de la reputación* (ver pág. 19) y se fracciona el concepto de reputación institucional se tienen tres componentes sustanciales: la suma de las imágenes institucionales, la comunicación y el comportamiento institucional. Si además, estas tres partes se dividen en su número de componentes elementales para su análisis, se tiene que:

- Las imágenes no dependen de la institución pero las percepciones se manejan a través de una identidad sólida y su comunicación. Dado que tanto la identidad como la comunicación pueden gestionarse y hasta medirse, se entiende por ello que las imágenes institucionales también.
- Por su parte, el comportamiento se compone de actitudes y conductas, mismas que pueden gestionarse institucionalmente.

Por ende, reuniendo nuevamente todos los componentes mencionados arriba como medibles y gestionables, se concluye que la reputación institucional sí puede gestionarse. Incluso existen organismos que la evalúan, como la Revista *Fortune*, en categorías como “las más admiradas” o “las más innovadoras”.

Los *rankings* clarifican en un entorno externo lo que los demás piensan y sienten hacia la organización. Rahul Jacob, colaborador de la Revista *Fortune*, opina que existe un claro proceso lógico: “la reputación tiene valor porque define a una organización y motiva a su gente”.²⁰

Al igual que los grandes corporativos, los gobiernos y los países en sí, construyen y explotan su reputación. Ser anfitrión de los Juegos Olímpicos implica una gran inversión y pérdidas financieras en un corto plazo, sin embargo, a la larga, el país adquiere gran visibilidad, prestigio y reconocimiento; atrayendo turismo, negocios y grandes inversiones.

²⁰ Jacob, Rahul en Fombrun (1996), *op. cit.*, p. 7.

Es indispensable comprender que las relaciones entre la institución y sus grupos de interés deben beneficiar ambas partes.

Por su parte, las personas *per se* poseen determinada reputación a partir de sus logros, más notablemente en los ámbitos del deporte, los negocios y la academia. La reputación individual o institucional se construye a través del desempeño de prácticas apropiadas, del desarrollo de rasgos característicos que sean únicos y sólidos.

Sin embargo, la reputación implica más que el mero desempeño. Por lo que es importante reconocer que la reputación de una institución deriva de varios factores:

- su habilidad para gestionar impresiones,
- su habilidad para construir relaciones sólidas con sus públicos, y
- los rumores esparcidos por observadores, analistas y medios de comunicación

Un primer paso crítico en la gestión de la reputación institucional es entablar y preservar relaciones con los grupos de interés clave.²¹ Kenneth Berkowitz afirma que la mejor manera de lograr lo anterior es entendiendo que las relaciones deben beneficiar ambas partes.

Entonces, el esfuerzo debe centrarse en detectar las necesidades de los grupos de interés y luego utilizar la información para generar una situación ganar-ganar, lo que explica el modelo simétrico bidireccional de Hunt y Grunig referido en el apartado de Relaciones Públicas.

John Doorley propone un método formal para la gestión de la reputación, lo denomina Gestión Detallada de la Reputación.²² Esta estrategia se centra en la gestión de la identidad institucional y de las imágenes externas, proporcionando una metodología de trabajo que converge los dos aspectos.

²¹ Berkowitz, Kenneth en Doorley y García (2007), *op. cit.*, p.14.

²² John Doorley, Derechos Reservados 2003 en Doorley y García (2007), *op. cit.*, pp. 8-12.

El método se aplica a las diversas áreas de la institución que contribuyen a la gestión de la reputación institucional, entiéndase comportamiento y comunicación. *ver Figura 2 Componentes de la reputación en pág. 19*

La Gestión Detallada de la Reputación se desarrolla a partir de seis grandes componentes:

1. Template de reputación a la medida. Los instrumentos de medición se modifican a partir de una plantilla básica que se adecua a cada institución. Algunos aspectos son más importantes que otros para algunas organizaciones. Algunos criterios de reputación que considera el autor son:

- Innovación
- Calidad de gestión
- Talento de los empleados
- Responsabilidad Social
- Calidad de productos/servicios
- Comunicación (Transparencia)
- Gobernabilidad
- Integridad (Responsabilidad, fiabilidad, credibilidad y confiabilidad)

El template también puede adecuarse por grupo de interés, según los factores que se consideren importantes para la reputación institucional. Éste es sólo un ejemplo que cita el autor –mayormente enfocado al ámbito empresarial– no obstante, como el nombre lo dice, el template se diseña a la medida de cada institución.

2. Auditoría de reputación interna y externa. La primera se refiere a la evaluación de lo que los empleados creen que es la identidad intrínseca de la institución y se comparan los resultados con la percepción de la dirección y los documentos institucionales. Se analiza la distancia entre ambos puntos de vista y se diseña un plan para acercarlos. La segunda, estudia la medida en que los esfuerzos de comunicación externa que lleva a cabo la institución coinciden con la identidad institucional. Habiendo estudiado la identidad y la suma de las imágenes que transmite la institución, se obtiene un mapa situacional de la reputación, mismo que se analiza igualmente, con el objetivo siguiente de diseñar un plan que haga coincidir las situaciones.

CONSTRUYENDO LA BUENA REPUTACIÓN

Para gestionar la reputación con éxito, la institución debe implementar programas necesarios para relacionarse activamente con sus públicos. Posteriormente, debe auditarse la reputación institucional regularmente. Fombrun propone un método completo de auditoría de reputación que se desarrolla en tres fases. (Fombrun, 1996)

- **FASE 1 Diagnóstico situacional.** Se conduce un análisis de identidad, imagen y reputación.

Identidad: se examina la comunicación de la institución con sus diferentes públicos, lo que significa recopilar publicidad, manuales, posters, convocatorias, publicaciones, comunicados, logotipos y señalética. Expertos en comunicación gráfica evalúan las prácticas y los sistemas de soporte. Expertos en demografía y etnografía entrevistan grupos representativos de empleados para identificar el entendimiento individual de la institución, el grado de internalización de la identidad, sus fortalezas y sus debilidades. El propósito es explorar si los sistemas de identidad institucional transmiten impresiones consistentes con el ideal institucional. También se analiza en esta fase la mirada de formas a través de las cuales la institución se interrelaciona con sus grupos de interés, ya sea por teléfono y/o internet o mediante atención al usuario en las instalaciones. Al final de esta fase, la auditoría proporciona una interpretación precisa del modo en que la institución se ve a sí misma y se presenta ante sus públicos internos y externos.

Imagen: con el previo conocimiento de las formas de comunicación externa que utiliza la institución, la auditoría de reputación evalúa la eficacia de tales procesos para identificar las percepciones actuales de la institución en su entorno. El proceso comienza con la identificación de los principales grupos de interés para la institución. Se procede luego a un análisis cualitativo y cuantitativo, altamente recomendado, para desarrollar un perfil acertado de la reputación.

Coherencia: consecutivamente se examina la coherencia entre las diferentes imágenes obtenidas del análisis cualitativo-cuantitativo, las dimensiones y la medida en que convergen y divergen, el grado en que las imágenes representan el sentido de identidad, el grado en que las formas de presentarse (a sí misma ante públicos internos y externos) reflejan la identidad institucional y qué tan exactas son las percepciones de los grupos de interés frente al ideal.

- **FASE 2 Diseñando el futuro.** Se identifican la situación competitiva y las intenciones estratégicas.

Previo al diseño del futuro institucional, es necesario tener un claro entendimiento de la situación competitiva y las intenciones estratégicas de la institución. Ello puede lograrse a través de diversas herramientas de investigación como planeación por escenarios, análisis de tendencias, análisis FODA/FOCA y análisis de la competencia; paralelamente, identificando la reputación institucional y las formas de presentación de la competencia. Se extraen de este análisis las instituciones con mejor reputación en el sector y las causas de ello, así como las estrategias implementadas para lograrlo y preservarlo.

De los resultados de este estudio parte un análisis de viabilidad. Se establecen las condiciones para obtener una opinión consensuada sobre la posición que se perseguirá a partir de la dirección estratégica y las restricciones de recursos.

- **FASE 3 Gestión.** La transición por la brecha entre la situación actual y la situación deseada.

Para asegurar el éxito de la implementación es necesaria la participación activa de los empleados. Como en cualquier cambio organizacional, la falta de información generará rumores que pueden sabotear el proceso. En este caso, la secrecía no es esencial, en cambio, la institución podría promover un debate sobre los esfuerzos conducidos para transmitir la identidad y la reputación a sus públicos. Para el debate es apropiado formar grupos multi-nivel y multifuncionales, así como para difundir la información al interior y al exterior de la institución. A mayores resultados positivos deriven del debate, más factible será que los grupos de interés reciban positivamente el programa institucional.

Mientras se cristaliza el programa de identidad internamente, debe implementarse un sistema paralelo de capacitación para los empleados sobre el uso uniforme de la identidad visual, los procedimientos de atención al usuario y los mecanismos para monitorear el cumplimiento de los objetivos.

Un programa de identidad es una herramienta importante para desarrollar un sentido de coherencia en la institución y poder comunicarlo al mundo. Si se desarrolla adecuadamente, se exaltan los rasgos más atractivos de la institución. Asimismo, el programa de identidad ayuda a consolidar los valores institucionales, a movilizar a los empleados alrededor una visión compartida, y por ende, mitigar las crisis derivadas de las amenazas o debilidades de la institución.



3. *Plan de Gestión.* Este es el producto final del proceso de Gestión Detallada de la Reputación. Se refiere a un plan estratégico de comunicación y comportamiento para acercar la identidad y la reputación institucionales. El Plan de Gestión incluye un resumen de las auditorías interna y externa; detección de áreas de oportunidad; las metas establecidas; las oportunidades detectadas; y las estrategias de mensaje.

4. *Metas de reputación.* Se establecen metas al desempeño de la institución en relación a sus grupos de interés. Así podrá medirse y monitorearse el progreso hacia dichas metas.

5. *Fórmula de balance.* Se refiere a medir los avances en el programa contrastando los cambios con el Template elaborado como primer paso. De encontrarse desviaciones en cuanto a los objetivos trazados, el departamento institucional al que pertenezca el criterio de reputación desfasado será responsable de corregir tales impresiones a través de iniciativas proactivas de comunicación.

6. *Auditoría anual de seguimiento y evaluaciones de acuerdo a los estándares del Plan de Gestión.*

El método de Gestión Detallada de la Reputación propuesto por Doorley será utilizado en los apartados posteriores para evaluar la reputación institucional en el caso particular de un organismo descentralizado. Para la realización de las auditorías interna y externa se complementará la Gestión Detallada de la Reputación con la auditoría de reputación en tres fases que sugiere Fombrun. Esto con sus adecuaciones pertinentes para el contexto mexicano y las necesidades específicas de la institución.

Esquema

Con base en la Teoría de Sistemas, las organizaciones han tenido que desarrollar sistemas de comunicación holística en su afán por distinguirse y sobrevivir. El entorno dinámico e incierto actual ha supuesto cambios para la comunicación en las organizaciones, la cual ha atravesado los enfoques mecanicista y psicológico para, finalmente, desarrollarse en un enfoque tecnócrata. Este último considera la comunicación como estrategia y la denomina comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es entonces regidora del quehacer institucional, integra todas las actividades de comunicación y las orienta a objetivos puntuales. Con el valor estratégico que se le otorga a la comunicación organizacional, si es bien diseñada, planificada, implementada y evaluada, ésta permite alcanzar la coherencia entre identidad e imagen, lo que a la larga resulta en una reputación institucional positiva.

La comunicación organizacional tiene dos manifestaciones principales: en la acción comunicativa que incide en la imagen y en la conducta institucional que incide en la reputación. Una de sus herramientas más asiduas son las relaciones públicas, ya que en el entorno mediático saturado y sobre utilizado, éstas se convierten en un medio para alcanzar y preservar la credibilidad de los públicos.

Para ello es importante mantener una actitud abierta y dialogante como lo explica el Modelo Simétrico Bidireccional, cuya finalidad es hacer coincidir todas las formas de comunicación de la institución y establecer entendimiento mutuo entre la institución y sus grupos de interés, generando situaciones favorables para ambos (empatía).

Las relaciones públicas tienen la capacidad para cambiar las percepciones e incidir en la imagen, pero su labor se anula si la conducta institucional no coincide. Por tanto, las acciones que se emprendan deben abarcar la acción comunicativa y la conducta institucional, tanto al interior como al exterior de la institución, simultáneamente, y se debe promover un trabajo conjunto de todo el sistema.

Si las relaciones públicas y la comunicación organizacional son asertivas y entusiastas, se evitan decepciones y rencores y, al mismo tiempo, se procura confianza y empatía. Lo que indudablemente incidirá de forma positiva en la reputación institucional. Se deduce así que la función estratégica de la comunicación organizacional y las relaciones públicas, en el afán por alcanzar una reputación positiva, es mantener la integridad institucional. Por ende, un sistema de gestión de la reputación institucional es elemental.

Un método para ello es la Gestión Detallada de la Reputación propuesto por Doorley que plantea un diagnóstico, una planeación, la implementación y su respectiva evaluación. Proceso que en este documento se complementa con el método completo de auditoría en tres fases propuesto años atrás por Fombrun.

LA REPUTACIÓN DEL INSTITUTO MEXICANO DE LA JUVENTUD

3

- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL
- ÁREAS DE OPORTUNIDAD
- REPUTACIÓN DEL INSTITUTO

METODOLOGÍA

Para esta etapa de la investigación se utiliza un enfoque cualitativo. A menudo se le llama “holístico” porque se precia de considerar el todo sin reducirlo al estudio de sus partes. Su alcance final, muchas veces, consiste en comprender un fenómeno social complejo.

Las técnicas utilizadas aquí no pretenden medir ni asociar las mediciones con números. Se utiliza el método particular de la auditoría, además de la observación directa, entrevistas, revisión de documentos, evaluación de experiencias personales, análisis de discursos cotidianos e introspección.

Se busca comprender cómo se comporta la gente y cuáles son sus actitudes. Asimismo, se describen detalladamente las situaciones, eventos, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

El estudio no pretende generalizar de manera intrínseca los resultados a poblaciones más amplias, ni necesariamente obtener muestras representativas (bajo la ley de probabilidad). Se fundamenta más en un proceso inductivo (explora y describe, y luego se generan perspectivas teóricas). Va de lo particular a lo general.

Inicialmente se eligió al Instituto Mexicano de la Juventud (al que en lo posterior se hará referencia como IMJ por sus siglas) como objeto de estudio, ubicado en Serapio Rendón No. 76, Colonia San Rafael, en la Ciudad de México. Con la autorización de los permisos necesarios se llevó a cabo un estudio de observación directa por un periodo de mes y medio.

Durante ese tiempo se acudió a las instalaciones para observar su funcionamiento, platicar con algunos miembros para conocer más el contexto y la cotidianidad, tomar fotografías, formular preguntas para etapas posteriores y tomar notas.

Enfoque cualitativo.

Esta perspectiva se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. El proceso de investigación es flexible, se mueve entre los eventos y su interpretación. Su propósito es reconstruir la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. (Sampieri, 2004)

Auditoría de comunicación.

Investigación, revisión, verificación y evidencia de la gestión y el proceder de una institución en cuanto a comunicación. Cumple las funciones de descubrir cualquier desfase de lo planificado; recomendar adecuaciones pertinentes; y controlar las políticas y los medios de comunicación. (García Mestanza, 1999)

Observación directa.

No es mera contemplación, implica adentrarse en profundidad y mantener un rol activo, así como una reflexión permanente y estar pendiente de los detalles y tomar notas. (Sampieri, 2004) En el presente documento, la observación directa es, en ocasiones, no participante y participante en otras, de forma tal que ambas se complementan.

Entrevista semiestructurada. Se basan en una guía de preguntas específicas, aunque el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. (Sampieri, 2004)

Simultáneamente, se llevó a cabo la revisión de documentos institucionales; material publicitario y de difusión; grabaciones de discursos institucionales y entrevistas concedidas por los voceros, así como de algunos programas de radio producidos por el IMJ; y también notas periodísticas, boletines y comunicados de prensa; y dos encuestas en particular: Encuesta de Posicionamiento de Poder Joven (estudio realizado en 2006 como método de evaluación y seguimiento del programa) y Encuesta Nacional de Juventud 2005 (editada por el IMJ y de acceso público en el Centro de Documentación, CENDOC, en las instalaciones del IMJ).

Se realizaron en total 12 entrevistas semiestructuradas de 60 a 90 minutos de duración cada una, abarcando personajes de diversos departamentos clave para la comunicación institucional y diversos niveles jerárquicos. Por motivos de confidencialidad acordados con la Institución, la identidad de los entrevistados permanecerá anónima, empero, se mencionan a continuación los departamentos seleccionados.

- Dirección General
- Subdirección General de Bienestar y Servicios Juveniles
- Subdirección General de Coordinación y Evaluación
- Dirección de Comunicación Social
- Subdirección de Prensa y Relaciones Públicas
- Subdirección de Planeación y Medios
- Subdirección de Sistemas
- Dirección de Recursos Humanos y Materiales
- Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud
- Dirección de Evaluación y Control

Las entrevistas se grabaron en audio para su posterior análisis, aunque también se tomaron notas durante las sesiones.

Finalmente, el análisis cualitativo de datos se presenta en el siguiente apartado clasificado por temas. La Figura 6¹ muestra gráficamente el modo en que el análisis se desarrolla como una espiral en la cual se cubren varias facetas del mismo material de estudio en diversos estadios de la investigación.

ESPIRAL DE ANÁLISIS DE LOS DATOS CUALITATIVOS

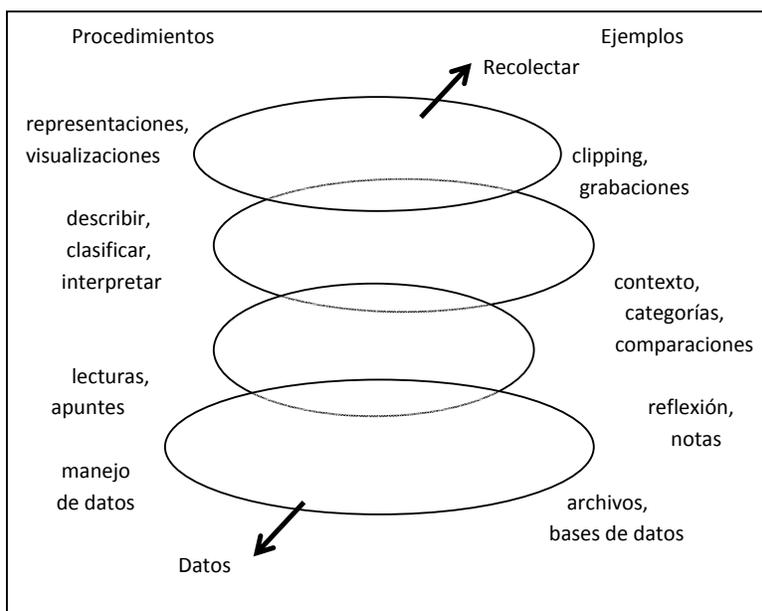


Figura 6

¹ Sampieri, et. al. (2004), *op. cit.*, p. 581.

3.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Este tercer apartado desarrolla el método de Gestión Detallada de la Reputación para el Instituto Mexicano de la Juventud en sus dos primeros pasos: Templete de reputación y Auditoría de reputación. El objetivo general es obtener un mapa situacional de la reputación del Instituto y el objetivo particular es identificar las áreas de oportunidad en cuanto a comunicación. Mismas que serán abarcadas en el capítulo cuatro cuando se prosiga con los pasos del método: diseñando primero un Plan de Gestión, y estableciendo posteriormente las Metas de reputación y la Fórmula de balance. Para contextualizar, a continuación se presentan los antecedentes del Instituto Mexicano de la Juventud a manera de introducción.

Antecedentes

La elaboración de estrategias en beneficio de las y los jóvenes se remonta a los años cuarenta, época en la que surgió la oficina de Acción Juvenil dependiente de la Secretaría de Educación Pública (SEP) que generó por primera vez un espacio de interacción entre los representantes juveniles y el Gobierno Federal.

En los años cincuenta se constituyó el Instituto Nacional de la Juventud Mexicana (INJM)² que en 1970 se reestructuró por las condiciones sociales y políticas del país provocadas a raíz de los sucesos del movimiento estudiantil de 1968. Sus siglas cambian por las de INJUVE.³

En noviembre de 1977, se transformó para constituir el Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud (CREA).⁴ Con su aparición se habla por primera vez en México de la existencia de una política nacional de juventud.

En diciembre de 1988 el CREA desapareció por decreto presidencial y su lugar lo ocupó la Comisión Nacional del Deporte (CONADE); las funciones del extinto Consejo se redujeron a un área denominada Dirección General de Atención a la Juventud.⁵

En julio de 1996, aparece Causa Joven, instancia que precede al IMJ.⁶ Entre sus logros se encuentra la visión de equidad de género. En este escenario cobra vida, en enero de 1999, el Instituto Mexicano de la Juventud, con más de medio siglo de experiencias que le preceden.⁷

Éste busca coordinar sus actividades con otras instancias públicas y civiles con el fin de lograr sus objetivos y construir redes de trabajo para tener mayor incidencia en la población juvenil y así, brindar un apoyo integral a las diversas problemáticas juveniles.

² Zorrilla (1998), *50 años de política social en México*, México, Limusa, p. 125.

³ Arrubarrena (Coord.) (2000), "Instituciones de juventud" en *Políticas públicas de juventud*, México, IMJ, p. 13.

⁴ Diario Oficial de la Federación (30/11/1997).

⁵ Diario Oficial de la Federación (13/12/1988).

⁶ Arrubarrena (Coord.) (2000), *op. cit.*

⁷ Ley del Instituto Mexicano de la Juventud.

Frente a la historia existe el compromiso de ser el espacio en el cual se gestó, de manera honesta, clara y transparente el presente y el mañana de las y los jóvenes en el país.

Personalidad jurídica

El Instituto Mexicano de la Juventud (IMJ) es una entidad del Gobierno Federal perteneciente al sector de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Es un Organismo Público Descentralizado, con denominación y patrimonio propios. Algunas otras entidades de SEP son:

- Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH),
- Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA)
- Instituto Politécnico Nacional (IPN)
- Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA)
- Comisión Nacional de Fomento Educativo (CONAFE)
- Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuito (CONALITEG)
- Comisión Nacional del Deporte (CONADE)

Templete de reputación

- Identidad institucional. Se revisa la identidad institucional del IMJ (conceptual y visual) que está formalizada y se contrasta con la teoría a fin de evaluar su solidez.
- Comunicación interna. Se estudian el proceso de socialización (inducción, capacitación, juntas y reuniones), las claves ambientales y discrecionales, así como los medios internos de comunicación a fin de evaluar su efectividad.
- Imágenes institucionales. Los diversos medios que utiliza el IMJ para comunicarse con sus grupos de interés externos se analizan a fin de evaluar su correspondencia con el estudio previo de la identidad institucional.
- Calidad de servicio. Siendo el IMJ una institución que realiza funciones de interés público brindando servicios principalmente, se analiza también la atención que se le brinda al usuario en términos de calidad.
- Transparencia. Al tratarse de un organismo descentralizado pero dependiente del Gobierno Federal, el acceso a la información es crucial por lo que se evalúa qué tan expeditos son los trámites informativos.

Auditoría de reputación

De las cinco categorías contenidas en el templete de reputación, las últimas cuatro se analizan en función de la primera, por lo que el estudio de la solidez de la identidad

institucional –tanto conceptual como visual– es crucial. Los resultados del primer paso servirán como parámetro para el resto de la auditoría.

Para la segunda categoría, se conducirá una auditoría de comunicación interna la cual examinará los aspectos que inciden dentro de la institución y abarcará los siguientes aspectos: el proceso de socialización (la inducción, la capacitación, las juntas y reuniones, las claves ambientales y las claves discrecionales) y los medios institucionales de comunicación interna.

En conjunto, estos elementos afectan positiva o negativamente los procesos de comunicación al interior de la institución y de su efectividad dependen tanto el grado de internalización de la identidad institucional como el alcance de los objetivos de comunicación.

Enseguida, se procederá al análisis de correspondencia entre las imágenes institucionales que transmite el IMJ y su identidad institucional. La auditoría externa abarca las tres últimas categorías del templete de reputación y examina aspectos como: publicaciones, convocatorias, programas, investigación sobre juventud, comunicados y boletines de prensa que se expiden, el sitio oficial de internet y los diversos minisitios, los medios de difusión, los voceros, la presencia en medios masivos de comunicación, marketing directo, programas de radio, la transparencia y la atención al usuario.

Al revisar la realidad institucional y contrastarla con los resultados del análisis de solidez de la identidad institucional, en términos de coherencia, se está utilizando el método de auditoría en tres fases propuesto por Fombrun y detallado en el apartado anterior. Además, se realiza un estudio comparativo con instituciones similares sobre la imagen difundida a través de los sitios oficiales en internet.

El enfoque de investigación utilizado en ambas auditorías es meramente cualitativo, utilizando las técnicas definidas anteriormente y enlistadas ahora: observación directa (participante y no participante), entrevista semiestructurada y revisión de documentos y materiales escritos, audiovisuales, auditivos, electrónicos e impresos (publicados y no publicados).

Todo lo anterior, tiene el objetivo general de crear un mapa situacional de la reputación del IMJ y el objetivo particular de identificar las áreas con oportunidad de mejorar. Recordando el método de Gestión Detallada de la Reputación de Doorley, con esto se abarcarían las cinco categorías del templete de reputación diseñado para el IMJ, a continuación se presentan las auditorías interna y externa, y restaría para el apartado siguiente: diseñar el Plan de Gestión y establecer las Metas de reputación y la Fórmula de balance.

Los siguientes dos subapartados estudian la categoría uno del Templete: la solidez de la identidad institucional del IMJ. Se divide en identidad conceptual e identidad visual.

Misión. Promover, generar y articular políticas públicas integrales de juventud que surjan del reconocimiento de las y de los jóvenes en toda su diversidad, como sujetos y actores de su propio destino, que respondan a sus necesidades, propiciando el mejoramiento de su calidad de vida y su participación plena y desarrollo nacional.

Según el concepto de Capriotti acotado, la Misión describe la razón de la existencia del IMJ y también distingue su grupo de interés más cuantioso que es la juventud mexicana, no obstante, no identifica los servicios que se ofrecen. A través de las entrevistas y de la observación directa participante, se infiere que la misión es conocida al interior del IMJ y que el personal se siente identificado con ella.

A título personal se considera que es demasiado extensa y abarca algunas aspiraciones que se traslapan con los objetivos.

Visión. Jóvenes hombres y mujeres, preocupados por su comunidad, que participen en lo individual y/o a través de organizaciones o agrupaciones intergeneracionales en los procesos de cambio y desarrollo nacional, con el objetivo de llevar a efecto sus propuestas y demandas, contando con acceso a recursos y oportunidades que fortalezcan sus capacidades y derechos, así como que promuevan su creatividad.

Tomando como referencia al autor citado, la visión del IMJ no describe un futuro deseable para el IMJ, por lo que tampoco puede brindar dirección a las actividades de los miembros del instituto. No plantea el desempeño deseable que trascienda en el tiempo a través de las direcciones sexenales.

Esto ocasiona también la ausencia de internalización, pues no hubo ni una respuesta acertada al cuestionar sobre ella. Realidad que también se apoya tanto en la observación directa participante conducida como las entrevistas realizadas.

Misión institucional.
Describe la razón de la existencia de la institución e identifica los servicios que se ofrecen y a quiénes están dirigidos. (Capriotti, 1999)

Visión institucional.
Describe un estado futuro deseable desde el punto de vista de las características medibles y consistentes con la definición de la institución. (Capriotti, 1999)

Una de las principales características de las organizaciones formales es que adquieren objetivos específicos. Todas las acciones que se desarrollan en una institución están orientadas, directa o indirectamente, a la consecución de tales objetivos. (Capriotti, 1999)

Los *objetivos* que el IMJ promueve como tales son:

- Definir e instrumentar una política nacional de juventud que permita incorporar plenamente a la juventud al desarrollo del país;
- Asesorar al Ejecutivo Federal en la planeación y programación de las políticas y acciones relacionadas con el desarrollo de la juventud de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo;
- Actuar como órgano de consulta y asesoría de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como de las autoridades estatales, municipales, y de los sectores social y privado cuando así lo requiera;
- Promover coordinadamente con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, en el ámbito de sus respectivas competencias, las acciones destinadas a mejorar el nivel de vida de la juventud, así como sus expectativas sociales, culturales y derechos;
- Fungir como representante del Gobierno Federal en materia de juventud ante los gobiernos estatales y municipales, organizaciones privadas, sociales y organismos internacionales, así como en los foros, convenciones, encuentros y demás reuniones en las que el Ejecutivo solicite una participación.

Los objetivos presentados arriba son más bien facultades que otorga el Gobierno Federal al IMJ. Los objetivos institucionales deben traducir en palabras las aspiraciones, los propósitos, las metas y los destinos que se pretenden alcanzar a través del desempeño diario de las actividades institucionales, así como del comportamiento de todos los miembros del instituto.

Tras la recolección de datos y el análisis cualitativo realizados, se concluye que el IMJ no tiene valores institucionales formalizados, pues no existen documentos que contengan dicha información. Sin embargo, según la definición acotada, los principios que rigen las acciones y el comportamiento institucionales están contenidos en el Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal⁸ a continuación:

- bien común
- integridad
- honradez
- imparcialidad
- justicia
- transparencia
- rendición de cuentas
- entorno cultural y ecológico
- generosidad
- igualdad
- respeto
- liderazgo

Cabe recalcar que tales principios no son propios del IMJ sino que se extienden a todo Servidor Público, por lo que convendría formalizar un grupo de valores institucionales propios e internalizarlos a fin de distinguir al IMJ de las demás instancias federales.

Ningún *organigrama* debe tener carácter definitivo, su verdadera utilidad está en revisarlo y actualizarlo periódicamente. Como parte importante para entender las formas de comunicación institucionales, el estudio del organigrama es un aspecto relevante durante la auditoría interna. El organigrama del IMJ se muestra a continuación y se detalla enseguida, con el objetivo de comprender las redes de comunicación y las funciones asignadas que desempeña cada área.

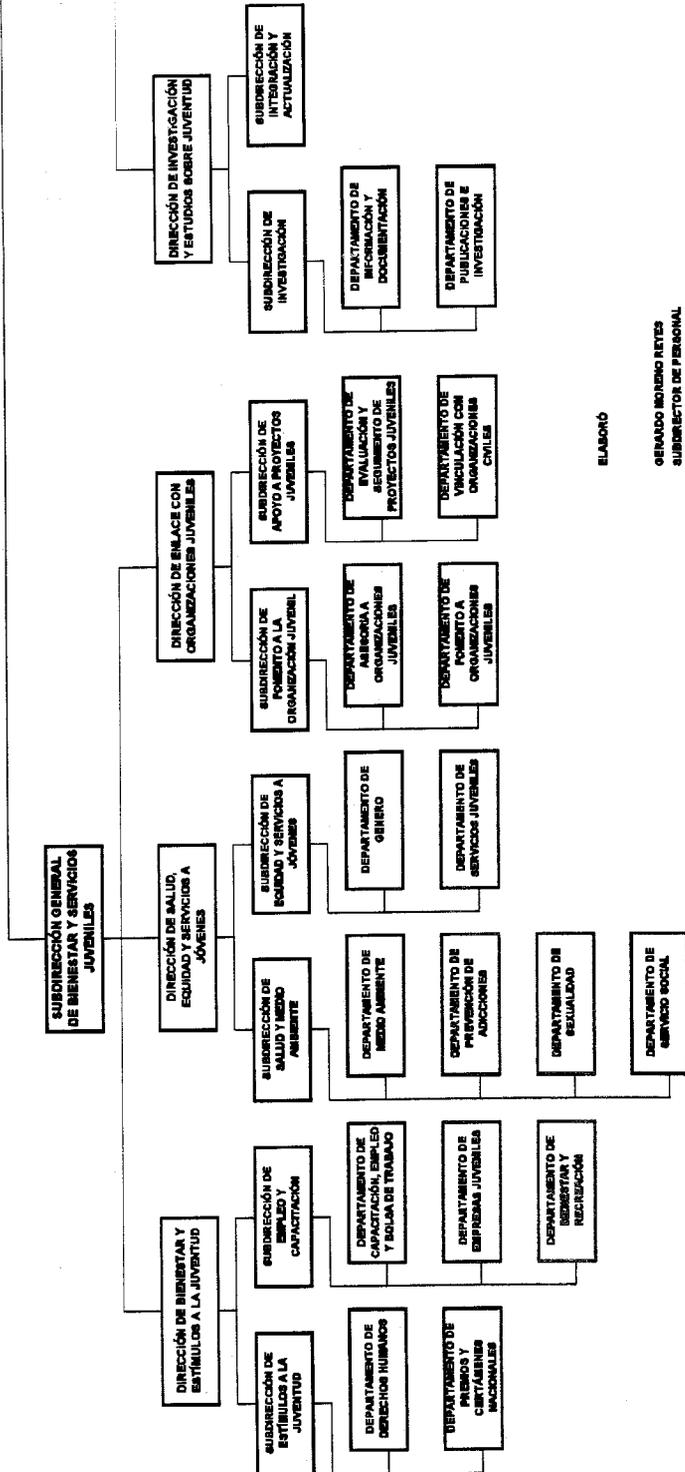
Valores institucionales. Representan el cómo se hacen las cosas. Son los principios profesionales presentes en toda acción institucional. También abarcan los principios de relación, es decir, aquellos que gobiernan las interacciones personales al interior de la institución. (Capriotti, 1999)

Organigrama. Es la representación gráfica de la estructura de una institución, manifiesta la relación formal entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo. Asimismo, muestra las formas de comunicación institucional. (Martín Martín, 2004)

⁸ Portal de internet www.imjuventud.gob.mx.

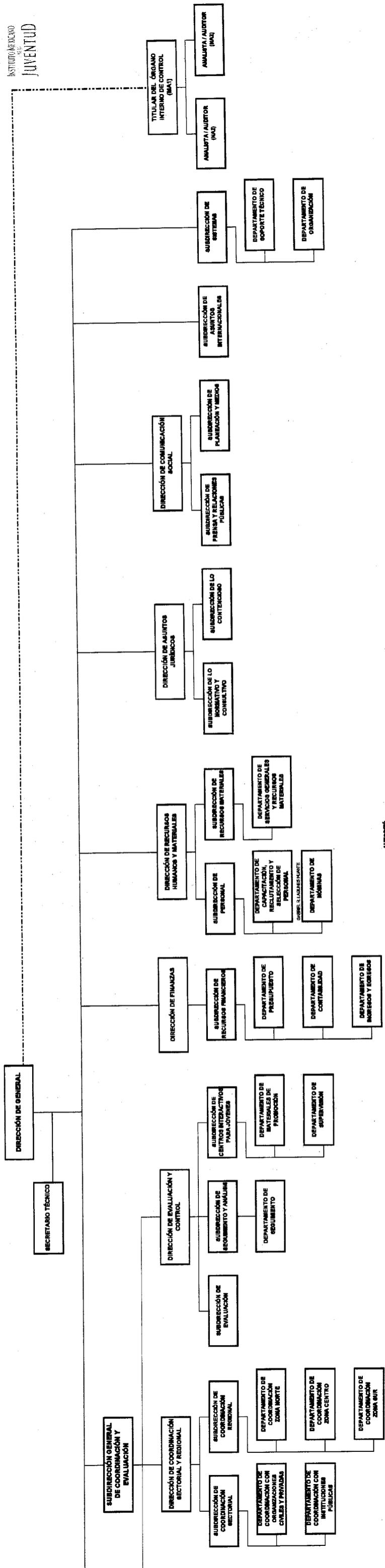


SECRETARÍA
DE EDUCACIÓN PÚBLICA





INSTITUTO MEXICANO DE LA JUVENTUD
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 2008



AUTORES

LIC. FREDY VERA HERNÁNDEZ
DIRECTORA GENERAL

REVISO

MG. CARLOS AGUILERA ASURTO
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

A continuación se detallan los propósitos y principales programas de las áreas que el IMJ considera sustantivas:¹

DIRECCIÓN GENERAL: definir e instrumentar una Política Nacional de Juventud, a través de la concertación de acuerdos y convenios con las autoridades federativas y municipales, para promover la participación de los diferentes sectores, en los programas tendientes al desarrollo integral de la juventud.

Subdirección General de Bienestar y Servicios Juveniles: coordinar las Direcciones integradas a su estructura, supervisando que establezcan y operen los programas que promueven el bienestar de los jóvenes, y el reconocimiento de sus proyectos y trayectorias sobresalientes, así como representar al IMJ ante las autoridades correspondientes, para el cumplimiento de dichos fines.

Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud: desarrollar en coordinación con las diversas instancias de Gobierno, así como con organizaciones civiles y privadas acciones que promuevan el bienestar de los jóvenes y el reconocimiento de proyectos y trabajos sobresalientes que efectúen en distintas áreas para beneficio propio y de su comunidad. Los programas que implementa son:

- **Certámenes Juveniles:** se impulsa el desarrollo juvenil a través de espacios de expresión y participación en diversas áreas del quehacer cotidiano, académico, productivo, cultural, social y de protección al ambiente. El programa integra el Premio Nacional de la Juventud y el Concurso Nacional Juvenil Carta a Mis Padres.
- **Fortalecimiento al Trabajo Juvenil:** se facilita a los jóvenes el acceso e incorporación al sector productivo, ofreciéndoles diversas alternativas de empleo, resultado de la concertación de acciones conjuntas con empresas privadas e instituciones públicas y sociales, mediante los servicios de Bolsa de Trabajo, Agencia de Integración Laboral, Capacitación para el Trabajo y Becas Académicas.
- **Empresas Juveniles:** ofrecer a los jóvenes emprendedores los servicios de Asesorías Especializadas y Personalizadas con el fin de orientarles en la conformación de su propio plan de negocios. Asimismo, en esquema de co-inversión con instancias estatales y municipales, se publica anualmente la Convocatoria al Autoempleo Juvenil como eje central del programa, el cual permite apoyar con recursos económicos a los jóvenes seleccionados.
- **Tarjeta Poder Joven:** es un instrumento que permite la participación de la juventud en programas articulados de colaboración entre el IMJ, organizaciones sociales, empresas y

¹ Extraído del Manual de Inducción del Instituto Mexicano de la Juventud.

entidades gubernamentales a través del Portal Poder Joven, con el propósito de acercar a los jóvenes a alternativas en la adquisición de bienes y servicios a precios preferenciales.

Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud: impulsar la realización y difusión de estudios, investigaciones y diagnósticos sobre las características de la juventud, sus principales problemas y expectativas para diseñar e integrar programas, políticas públicas y acciones, a fin de mejorar la calidad de vida de los jóvenes y responder a sus expectativas y demandas, además de colaborar a la profesionalización de los servidores públicos encargados de los programas de juventud. Los programas que implementa son:

- Investigación y Difusión: producir y fomentar información y conocimiento actualizado, continuo, oportuno y confiable sobre la situación, condición y posición de la realidad juvenil, a través de la colaboración de la comunidad académica, instituciones públicas y privadas, organizaciones de la sociedad civil, así como de todos aquellos interesados en la realidad juvenil, de los ámbitos nacional e internacional. Productos especiales: Concurso Nacional de Tesis sobre Juventud (bianual) y Encuesta Nacional de Juventud (cada 5 años), además de la colección de libros y revistas “JOVENes”
- Recuperación de Información e Integración de Programas Juveniles: contribuir con el proceso de planeación, diseño y elaboración de los programas dirigidos a la población juvenil, mediante la vinculación entre los programas y las políticas existentes así como los recientes avances de investigación en materia de juventud.
- Información Oportuna para Jóvenes: proporcionar información oportuna sobre jóvenes mediante la conformación, procesamiento y difusión de un acervo bibliohemerográfico, para apoyar la creación de políticas públicas de juventud en el marco de las actividades del IMJ, así como apoyar la investigación en el área juvenil.
- Actualización: establecer lineamientos para diseñar y desarrollar cursos de actualización que respondan a las necesidades de capacitación que en el tema de juventud se generan. Dichos cursos están dirigidos a las organizaciones juveniles, académicas, funcionarios públicos y sociedad civil en general.

Dirección de Salud, Equidad y Servicios a Jóvenes: ofrecer más y mejores oportunidades de integración a los jóvenes en el ámbito social y cultural, así como optimizar la oferta gubernamental y de la sociedad civil en programas específicos para este sector, a fin de fortalecer la participación activa en acciones que les permitan adquirir una cultura del cuidado de sí mismos y del medio ambiente, así como de relaciones equitativas entre los géneros. Los programas que implementa son:

- **Prevención de Adicciones:** promover el desarrollo de una cultura del cuidado de sí mismo entre las y los jóvenes para prevenir las adicciones a través de acciones educativas no formales, instrumentadas a partir de la participación individual o comunitaria. Para ello, se elaboran contenidos y materiales educativos, se imparten cursos-taller para instructores y promotores en prevención de las adicciones, se coordina y concerta de manera institucional e intersectorial, se canaliza a los jóvenes con problemas de consumo de sustancias tóxicas a instituciones especialistas en el tema y se participa en la celebración de eventos nacionales e internacionales relacionados con la prevención de adicciones.
- **Sexualidad y Salud Reproductiva Juvenil:** fomentar entre las y los jóvenes una cultura preventiva para el ejercicio pleno y responsable de la sexualidad, mediante acciones educativas no formales que propicien la incorporación de la salud en la escala de valores de esta población, a la vez que les permita identificar factores de riesgo y de protección en el ejercicio de su sexualidad.
- **Asimismo,** impulsa la participación juvenil individual y organizada, en acciones preventivas y de difusión, que fomente la corresponsabilidad, el involucramiento y la participación plena de la familia, la escuela y la comunidad, así como la integración de esfuerzos entre instituciones públicas y sociedades civiles que redunden en beneficio de las y los jóvenes.
- **Género y Equidad:** se promueve una cultura de equidad entre mujeres y hombres jóvenes, mediante mecanismos y acciones que den respuesta a las demandas de esta población para combatir las condiciones de desigualdad social, dependencia, subordinación, exclusión, discriminación y violencia, en los ámbitos familiar, social e institucional.

Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles: asegurar una adecuada coordinación, supervisión y evaluación de programas y actividades con instituciones públicas, privadas y sociales, para fomentar el desarrollo de acciones permanentes a favor de los jóvenes con la finalidad de lograr la participación ordenada de los grupos y organizaciones juveniles en el desarrollo integral de su comunidad y del país. Los programas que implementa son:

- **Convocatoria de Apoyo a Proyectos Juveniles:** incentiva la participación y el asociacionismo juvenil en el desarrollo del país apoyando las acciones desde la sociedad civil en beneficio del sector de juventud.
- **Asociacionismo Juvenil:** promueve la participación juvenil activa, en los programas y acciones que implementan las asociaciones civiles e Institutos estatales y municipales de

atención a la juventud, en la cual los jóvenes desarrollen su sentido de solidaridad hacia los demás y contribuyan en el rescate de nuestro entorno social y natural.

- Encuentros Juveniles: busca crear espacios de diálogo y encuentro donde los jóvenes y organizaciones juveniles puedan compartir experiencias e interrelacionarse con respeto a su autonomía, capacidad crítica y quehacer alternativo como medio fundamental para la promoción de sus esfuerzos.
- Formación y Acompañamiento: ubicado en la línea estratégica de participación, bajo la línea de acción de liderazgo social, el programa de FYA promueve la cultura de participación juvenil, así como de las organizaciones juveniles fomentando las diversas formas de agrupación social. De igual modo, facilita las herramientas y medios educativos complementarios y alternos para la generación de jóvenes líderes y el fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones juveniles.

Subdirección General de Coordinación y Evaluación: coordinar las direcciones integradas a su estructura, supervisando que establezcan y operen los programas de Coordinación Sectorial, con las instancias estatales y municipales y los procesos de Investigación en materia de juventud, así como la evaluación de los procesos de desarrollo e información institucional. Representar al IMJ ante las autoridades correspondientes, para el cumplimiento de dichos fines.

Dirección de Coordinación Sectorial y Regional: garantizar que el desarrollo de los programas y proyectos de juventud que establece el IMJ, con las Secretarías de Estado, las instituciones públicas, civiles y privadas, a nivel sectorial, estatal y regional, se cumplan en tiempo y forma para mejorar el nivel de vida de los jóvenes, a través de la administración eficiente de los recursos con los que cuentan dichas instancias y mantener y optimizar la relación con el IMJ. Los programas que implementa son:

- Coordinación con Organizaciones Civiles y Privadas: investigar, actualizar y clasificar la oferta que, en materia de trabajo con y para jóvenes, realizan las organizaciones civiles y privadas, además de coadyuvar en la implementación de la Política Pública Nacional de Juventud.
- Coordinación con Instituciones Públicas: investigar, actualizar y clasificar la oferta que, en materia de trabajo con y para jóvenes, realizan las Secretarías de Estado e Instituciones públicas en el ámbito Federal y coadyuvar a la implementación de la Política Pública Nacional de Juventud.
- Apoyo a Instancias Estatales y Municipales: mantener y acrecentar la relación entre el IMJ y las instancias estatales y municipales de Juventud así como colaborar en el diseño

de la Política Pública de Juventud en los estados del país en coordinación con instituciones públicas y privadas, desarrollando acuerdos y convenios suscritos.

Dirección de Evaluación y Control: asegurar la permanencia y el desarrollo de la Red Nacional de Centros Interactivos Poder Joven y verificar que se realicen los programas institucionales así como la evaluación de los resultados de las políticas públicas, a fin de que tengan el impacto e incidencia proyectadas entre la población juvenil y otras instancias de los diversos sectores. Los programas que implementa son:

- Espacios Poder Joven: generar una red nacional de Centros Interactivos Poder Joven, que compartan esquemas de atención, programas y presencia para que conjuntamente se ofrezcan oportunidades de desarrollo integral para los jóvenes. Acercar a las y los jóvenes, a los nuevos instrumentos y sistemas de información y comunicación que tecnológicamente se están desarrollando para complementar su formación. Proporcionar a las y los jóvenes información oportuna sobre los principales temas de su interés y las diferentes opciones que tienen para su desarrollo, sirviendo como canal de comunicación y enlace entre los sectores juveniles y los programas que desarrollan las instituciones públicas, privadas y sociales a favor de ellos. Brindar a las y los jóvenes la orientación profesional necesaria como apoyo para la toma de decisiones pertinentes en su vida. Generar espacios de convivencia y solidaridad juvenil entre las y los jóvenes.
- Evaluación y Seguimiento: desarrollo de instrumentos de análisis, planeación y evaluación del quehacer institucional, dirigido a las y los jóvenes, que permita fortalecer los trabajos de coordinación, articulación, integración y supervisión de los programas y de las políticas.

Dirección de Finanzas: administrar los recursos financieros asignados al IMJ, apegándose a las Normas, Políticas y Lineamientos establecidos sobre la materia, asegurando contar con la liquidez suficiente y oportuna para solventar las erogaciones por la operación de los programas y otras obligaciones Institucionales. Asimismo, elaborar y presentar en tiempo y forma, la información financiera ante las autoridades competentes.

- Administración del Presupuesto: se tramitan y aplican los subsidios y transferencias de recursos financieros que recibe el IMJ y se registran y controlan las afectaciones presupuestales derivadas de la operación Institucional, cuidando se apeguen a la normatividad vigente.
- Control de Cuentas Bancarias y Pagos: se analiza y establece la disponibilidad de fondos suficientes en las cuentas de Bancos, para emitir los cheques que cubran el pago de las diversas obligaciones contraídas por el IMJ.

- Registro Contable: se lleva a cabo el registro y control de la documentación derivada de las operaciones financieras, con base a las reglas de operación de la Contabilidad Gubernamental, que permite la elaboración de los Estados Financieros del IMJ.

Dirección de Recursos Humanos y Materiales: asegurar una adecuada administración de los recursos humanos y materiales, así como de la prestación de los Servicios Generales para garantizar el uso racional y óptimo aprovechamiento de los mismos, con la finalidad de contribuir al funcionamiento de las unidades administrativas que integran al IMJ, en concordancia con la normatividad vigente.

- Contratación de Personal: se reclutan a los aspirantes que pretenden ingresar a laborar al IMJ, seleccionando a los candidatos a través de la aplicación de diferentes evaluaciones, que permiten identificar el perfil idóneo para la ocupación de los puestos que integran la estructura organizacional del Instituto.
- Capacitación: se elabora el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) que permite a su vez establecer el Programa Anual de Capacitación (PAC) para llevar a cabo las acciones prioritarias sobre la materia, que fortalecen las competencias laborales de todo el personal.
- Nóminas: se procesa la información que permite llevar a cabo el pago oportuno de sueldos y prestaciones al personal. Asimismo, se efectúa el entero de impuestos, cuotas y aportaciones, derivadas de las obligaciones patronales.
- Adquisiciones: se adquieren los recursos materiales y los servicios indispensables para el adecuado funcionamiento de las áreas que conforman al IMJ.
- Servicios Generales: se proporcionan los servicios de vigilancia, fotocopiado, limpieza, transportación, etcétera.

Dirección de Asuntos Jurídicos: formular y aplicar la política jurídica del IMJ y proporcionar la asesoría necesaria a las áreas que integran el IMJ, para su interpretación y puntual cumplimiento. Representar legalmente al IMJ en toda controversia y gestión legal. Proporcionar también asesoría jurídica a las Instancias Estatales de Juventud que así lo soliciten.

Dirección de Comunicación Social: difundir los programas, proyectos y actividades que realiza el IMJ a través de los diversos medios de comunicación, así como en Instituciones Públicas y Privadas, Organizaciones Sociales y Académicas, que permitan formar una red estratégica de voceros de las Políticas Públicas de Juventud, así como generar espacios de expresión para los jóvenes.

- Información, Prensa y Difusión: generar y difundir información relacionada a los programas y acciones que realiza el IMJ, a través de medios de comunicación, como prensa local y estatal, así como en nuestra página institucional de internet.
- Medios Audiovisuales: generar y coordinar la apertura de espacios Poder Joven a través de la Red Nacional de Radio y Televisión, donde los jóvenes realicen las actividades de producción.
- Coordinación de Contenidos: coordinar la producción y difusión de material de las campañas institucionales, estableciendo y validando la identidad gráfica de los mismos.

Subdirección de Asuntos Internacionales²: desarrollar, promover y coordinar acciones que fortalezcan los vínculos con Organismos Internacionales de Juventud, con la finalidad de abrir espacios de participación para los jóvenes mexicanos, para coadyuvar a su desarrollo y bienestar.

- Barco Mundial de la Juventud: es un programa del Gobierno Japonés que tiene como propósito enriquecer la visión global de los jóvenes japoneses, al promover el entendimiento entre la juventud japonesa y la de otros países; así como cultivar un espíritu de cooperación internacional y dar a los jóvenes la oportunidad de desarrollar su liderazgo y conocimiento en varias áreas de la colaboración internacional. Anualmente se lleva a cabo la convocatoria para seleccionar un grupo de jóvenes mexicanos que representan a nuestro país participando en el viaje que tiene una duración de 40 días aproximadamente.
- Delegados Juveniles: el programa Delegados Juveniles de México para la Asamblea General de Naciones Unidas responde a la inquietud de jóvenes mexicanos de participar en el llamado de la Asamblea General de la ONU para incluir a representantes juveniles en sus delegaciones nacionales.
- Intercambio Corea-México: a partir del año 2000, derivado de la firma del Acuerdo de Cooperación entre el IMJ y el Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte de la República de Corea (en la actualidad: Comisión Nacional de Juventud de Corea) se han realizado diversos intercambios anuales, donde se reciben a 10 jóvenes coreanos y de la misma forma una delegación de jóvenes mexicanos encabezados por funcionarios del IMJ viaja a Seúl año con año.

² La Subdirección de Asuntos Internacionales es la única área que aparece en el organigrama que no desempeña funciones sustantivas para el correcto funcionamiento del IMJ, sin embargo, está incluida formal e institucionalmente tanto en el organigrama como en el Manual de Inducción; por lo cual se decidió presentarla de tal manera aún cuando se considera que debería existir una pequeña modificación al respecto.

Subdirección de Sistemas: atender las necesidades en materia de comunicación e informática del IMJ, a través del diseño e implantación de programas operativos, administración y asignación del equipo, instalación de redes, telefonía y las diferentes necesidades de conservación y mantenimiento, otorgando asesoría operativa para los usuarios de los servicios.

- Servicio de Soporte Técnico a Equipo Informático y Telecomunicaciones: asegurar que el equipo de cómputo y telecomunicaciones se encuentren en óptimas condiciones y proporcionar facilidades técnicas de informática, red e internet como herramientas adicionales de trabajo y medios de apoyo para las estrategias de comunicación, investigación y publicación, para el desarrollo de las funciones de las áreas que integran el IMJ.
- Mantenimiento al Equipo Informático del IMJ: cubrir las necesidades de mantenimiento preventivo y correctivo del inventario informático que optimice las necesidades de infraestructura de los sistemas operativos del IMJ.
- Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas: establecer la metodología utilizada para producir o adquirir el software que necesite la Institución para el satisfactorio desempeño de sus actividades.
- Publicación de Información y Creación de Contenido Web del IMJ: definir las actividades y responsabilidades para la operación de las páginas web del Instituto.

CLASIFICACIÓN ESTRUCTURAL

Personal de mando: 69

- una Directora General
- una Secretaria Técnica
- dos Subdirectores Generales Adjuntos
- diez Directores de área
- veintidós Subdirectores
- treinta y tres Jefes de Departamento

Personal operativo: 172

- treinta y siete profesionales de servicios especializados
- setenta y cinco empleados de confianza
- sesenta sindicalizados

Total: 241

Otras figuras de apoyo en los programas del IMJ

- Asesores
- Becarios
- Servicio Social

Logotipo

Es la forma particular que toma una palabra escrita o una grafía –generalmente un nombre o un conjunto de palabras– con la cual se designa y al mismo tiempo se caracteriza una institución. (Costa, 1993)



Este subapartado prosigue con el análisis de la categoría uno del Template, identidad institucional, pero en su carácter visual.

El logotipo del IMJ mostrado arriba cumple con las características propuestas por el autor, a saber: brevedad, pronunciabilidad, recordación, sugestión, simplicidad, legibilidad, visualidad, estética, eufonía y fascinación. Sin embargo, las entrevistas de la Dirección General; la Subdirección General de Coordinación y Evaluación; la Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud; y la Dirección de Evaluación y Control coinciden que:

- con base en la Encuesta Nacional de Juventud 2005³, el 76 por ciento de los encuestados no le reconoce como Instituto Mexicano de la Juventud ni como IMJ, sino que le recuerdan aún y con mayor frecuencia como el *Injuve*⁴; al preguntar sobre las instituciones que realizan acciones en beneficio de la juventud, el IMJ aparece en cuarto lugar después del *Injuve*, los Institutos de la Juventud estatales y el Instituto de la Juventud del DF.

Las entrevistas también revelan que el IMJ ha llevado a cabo discusiones de grupo con los departamentos relacionados al diseño y la comunicación y las áreas directivas para evaluar y diseñar estrategias enfocadas a fortalecer tal debilidad respecto al reconocimiento del Instituto.

³ Ouéda Cruz y Martínez Iturbide (Coord.) (2007), *Encuesta Nacional de Juventud 2005*, Tomo I, México, IMJ, pp. 148-179.

⁴ Siglas del Instituto Nacional de Juventud, reestructurado en 1970 por las condiciones sociales y políticas provocadas a raíz de los sucesos del movimiento estudiantil de 1968, información extraída de Arrubarrena (Coord.) (2000), *op. cit.*



Según el Manual de usos y aplicaciones revisado, el *símbolo* del IMJ está dotado de connotaciones que nos llevan al diálogo y a la comunicación y las formas triangulares remiten a un proceso comunicativo que permite la retroalimentación.

Personalmente, se considera que la tipografía poco rígida y formal (sin *sans serif*, bordes en los extremos) da la impresión de flexibilidad y aceptación a la diversidad de la juventud. Sin embargo, los estudios conducidos por expertos en diseño y comunicación en relación al posicionamiento del IMJ han llevado a la decisión de cambiar la identidad visual con excepción del nombre, pues esto conllevaría acciones más complejas que dependerían también de la autorización de los gobiernos federal y legislativo.

La literatura en comunicación aprueba tal reestructuración para casos como el cambio de administración, reingeniería, situaciones coyunturales como 50, 75 o 100 Aniversario. Para el caso particular del IMJ el cambio de identidad visual es conveniente debido al lanzamiento de la nueva estrategia de comunicación que intenta ligar el recuerdo del público con la realidad actual.

La función señalética que ejerce la gama cromática exclusiva de una institución, se basa ya no en el color en tanto signo psicológico, sino en el impacto de una combinación de varios colores. La gama cromática del IMJ se analiza en función de dos autores, Costa y Heller. Se presenta a continuación:

Símbolo.

Es una representación gráfica a través de un elemento exclusivamente icónico, que identifica sin necesidad de recurrir a su nombre. El símbolo es universal. (Costa, 1993)

Gama cromática.

La combinación distintiva de colores con los que se identifica una institución. Es un eficaz elemento identificador portador de una notable carga funcional y también psicológica. (Costa, 1993)

- *Blanco*: se asocia a la luz, la bondad, la inocencia y la pureza. Se le considera el color de la perfección. El blanco significa seguridad y limpieza, por lo general tiene una connotación positiva. En publicidad, se le asocia con la frescura y la limpieza porque es el color de la nieve; también puede comunicar simplicidad. Es un color apropiado para organizaciones caritativas, por asociación indirecta a los ángeles. Tiene un valor límite, neutro y potenciador de los otros colores vecinos.
- *Negro*: representa el poder, la elegancia, la formalidad, el prestigio y la seriedad. Resalta mucho el resto de los colores, contrasta muy bien con colores brillantes.
- *Azul*: es el color del cielo y del mar, por lo que suele asociarse con la estabilidad y la profundidad. Representa la lealtad, la confianza, la sabiduría, la inteligencia y la verdad. Está ligado a la inteligencia y la conciencia. Los tonos claros se asocian a la suavidad y la tranquilidad. Los tonos oscuros representan conocimiento, integridad y seriedad.⁵

La combinación de colores de la identidad visual del IMJ resulta adecuada para los propósitos de éste. Según la teoría del color en psicología, en conjunto, transmiten frescura, jovialidad y neutralidad; invitan a la conciencia y a la inteligencia; ofrecen seriedad y formalidad.

Lema.
Es una frase utilizada para englobar y representar una idea o propósito. Su función es unir, alentar, captar y liberar. (Martín Martín, 2004)

Un *lema* exitoso debe provocar su repetición, tanto por su sentido y su métrica como por su ritmo. Según Joan Costa el lema requiere ser: vocálico, continuo, estridente, sonoro, compacto, claro y profundo.⁶

El IMJ no cuenta con un lema, sin embargo, sería conveniente considerar la elaboración de uno con el afán de posicionarse en la mente de los públicos.

⁵ Costa (1993), *Identidad corporativa*, México, Trillas, pp. 94-97 y Heller (2004), *Psicología del color*, Barcelona, Gustavo Gili, pp. 213-242.

⁶ Costa (1993), *op. cit.*, p. 96.

El *identificador* es el supersigno de identidad, en él subyace un patrón formal o esquema estructurado que establece la estabilidad perceptiva de la identidad visual institucional.



El identificador del IMJ cumple con los requisitos señalados por el autor en el que se basa este análisis. Es generalmente único y estable. Está perfectamente definido y el Instituto cuenta con un manual de usos y aplicaciones, lo que garantiza el empleo sistemático de la identidad visual.

Identificador.

Es el conjunto que integran los signos básicos de la identidad visual y forman un todo: logotipo, símbolo y gama cromática. Resulta de este conjunto de signos y se presenta en una forma perfectamente definida, generalmente única y estable, que se empleará sistemáticamente en la identidad visual de la institución. (Costa, 1993)

Solidez de la identidad institucional

Diagnóstico preliminar

La importancia de contar con una identidad institucional formalizada e internalizada deviene de la necesidad de explicarle al personal el sentido de su trabajo, es decir, de darles un referente. No basta con formalizarla e institucionalizarla, ya que la consecución de los objetivos depende del personal y la ambición que se les haya fomentado, luego entonces, el éxito institucional reside también en la medida en que el personal adopte la forma adecuada de hacer las cosas.

A mayor internalización de la identidad institucional, mayor será el sentido de pertenencia del personal y por lo tanto, mejor será su desempeño laboral; y a mayor coincidencia entre la identidad institucional, la acción comunicativa y la conducta institucional, más sólida será su identidad y las imágenes que se transmitan, y por ende, mayor será el reconocimiento institucional obtenido, traducido en una reputación institucional positiva.

El primer paso para alcanzar la solidez de la identidad institucional es contar con ella de manera formal, que todos sus elementos se encuentren bien definidos y cumplan con los requerimientos que plantea la teoría. En ese sentido, las debilidades identificadas respecto a la solidez de la identidad institucional son:

- la falta de una visión institucional que oriente el quehacer del IMJ a largo plazo;
- que con base en la Encuesta Nacional de Juventud 2005⁷, no se le reconoce como Instituto Mexicano de la Juventud ni como IMJ, sino que le recuerdan aún y con mayor frecuencia como el *Injuve*;
- que al preguntar sobre las instituciones que realizan acciones en beneficio de la juventud, el IMJ aparece en cuarto lugar después del *Injuve*, los Institutos de la Juventud estatales y el Instituto de la Juventud del DF.

⁷ Ouéda Cruz y Martínez Iturbide (Coord.) (2007), *op. cit.*

El subapartado de comunicación interna estudia la efectividad de los procesos de comunicación que tienen lugar al interior del Instituto. Abarca el proceso de socialización y los medios institucionales de comunicación interna. Cubre la segunda categoría del Templete.

El ingreso a una nueva institución es un aspecto cardinal que marca la actitud de trabajo y el desempeño laboral posterior. El proceso de socialización influye a nivel individual: en la motivación, el compromiso, la satisfacción y la calidad de vida del empleado; y a nivel institucional: en el desarrollo, la efectividad y la competitividad del Instituto.

Por ello, conviene estudiar enseguida el proceso de inducción que se lleva a cabo en el IMJ, así como la capacitación que ofrece y también la utilización del espacio, ya que esto puede contribuir a que el personal internalice la identidad institucional, o en su defecto, puede afectar la imagen del instituto.

Inducción. Al personal que comienza a laborar en el IMJ se le da un curso de inducción de cuatro horas, apoyado por material audiovisual. Lo imparte la Dirección de Recursos Humanos y Materiales. A la persona se le obsequia un manual de inducción estilo cuadernillo para que lo personalice con sus datos; en éste se le presenta la información esencial del curso y pueden hacerse anotaciones.

El propósito es que conozcan el IMJ, su identidad institucional y la internalicen; que conozcan igualmente los programas que implementa y las áreas que lo conforman, así como las actividades de cada una de ellas. Como consecuencia se obtiene que el proceso de ingreso sea lo más sencillo posible y no se generen susceptibilidades que puedan afectar el desempeño posterior del recién ingresado.

Proceso de socialización.
Es uno de los procesos que mejor refleja la cualidad de las interacciones empleado-institución, la evolución de las mismas y los efectos que producen.
(Vega Rodríguez, 1998)

En el curso se da un cordial saludo de la Directora General, se presentan los objetivos del curso, así como el desempeño ideal que se espera de él o ella, también se exalta la nobleza del servidor público⁸, se dan antecedentes institucionales, y finalmente se le hacen saber sus derechos y obligaciones.

Capacitación. El IMJ ofrece constante capacitación a su personal, acorde a las necesidades del cargo que tengan. Cuando el caso lo amerita, se contratan servicios externos al instituto para impartir los cursos de capacitación; como en el caso de los voceros, por ejemplo, a quienes se les brindó capacitación, proporcionándoseles técnicas para mejorar su desempeño al hablar en público tales como: respiración, pausas, claridad.

En ocasiones, la capacitación la brinda el mismo personal del IMJ, como cuando una persona asciende en el organigrama o recién ingresa a un área o departamento. Los mismos compañeros o, ya sea, el jefe inmediato capacitan y otorgan las herramientas y los conocimientos necesarios para el óptimo desempeño laboral.

El curso de inducción lo imparte la Dirección de Recursos Humanos y Materiales y las capacitaciones están a cargo de la Subdirección de Capacitación. Ninguno de los anteriores tiene costo alguno para el empleado.

Luego de estos cursos, al proceso de socialización se le da seguimiento con diversos eventos. Sin embargo, estos no están formalizados ni se realizan de manera institucional. La realidad es que cada departamento tiene sus eventos, los más constantes son:

- el cumpleaños de los compañeros mensualmente, con un pequeño convivio donde se interrumpen las labores por 15 minutos máximo.
- para fin de año, generalmente, cada departamento organiza un intercambio de lo que se decida por mayoría y también un pequeño convivio de 15 minutos máximo.
- *Vive mejor* es un programa de activación física que organiza el departamento Jurídico, de martes a viernes en dos horarios (9:30-10:00 hrs y 10:30-11:00 hrs). El objetivo es promover la salud física y actuar en línea con el gobierno federal. Todo el personal está invitado a participar.
- para festejar el día de las madres se emite un comunicado de la Directora General, felicitando a las trabajadoras que tienen hijos y algunas de ellas piden tener el día libre para asistir a los festejos de las escuelas de sus niños.

⁸ Calificativo para hacer referencia a la persona que realiza un trabajo profesional, técnico o especializado para el Estado, de acuerdo al régimen de ley correspondiente, acotado así en el Manual de Inducción del Instituto Mexicano de la Juventud.

Los eventos descritos anteriormente, son los momentos informales de socialización, durante los que se tiene oportunidad de estrechar la relación con los compañeros de trabajo. Sin embargo, dichos eventos y reuniones se llevan a cabo por áreas de trabajo.

El programa *vive mejor* es una excepción, pues se ofrece a todo el personal y es una buena oportunidad para conocer compañeros con los que no existe necesidad de comunicarse en el cumplimiento de las labores. Sin embargo, la asistencia aproximada es de 35 personas por día en cada horario; es decir, menos del 15 por ciento de todos los empleados.

Las juntas y las reuniones de trabajo se realizan a escrutinio de cada encargado de área, no existe un proceso formalizado para ello. A excepción de las juntas directivas que reúnen a la Dirección General con los dos Subdirectores Generales y los diez Directores de área.

Sin embargo, las entrevistas tanto de la Dirección de Comunicación Social, la Subdirección de Prensa y Relaciones Públicas y la Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud coinciden en que la finalidad de estas juntas directivas es sólo delegar responsabilidades para eventos próximos, asuntos urgentes y cabe resaltar que, en algunos casos, estas tareas no corresponden a las funciones y a las tareas de los que son asignados como responsables.

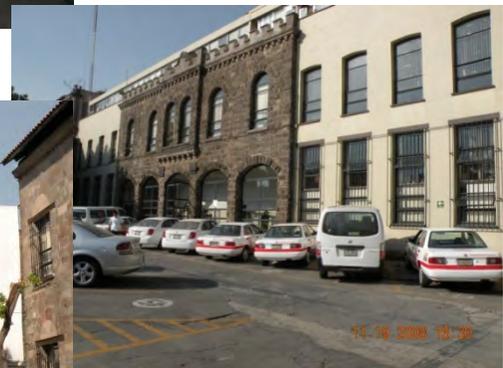
Asimismo, las entrevistas coinciden que para la consecución de las tareas asignadas por la Dirección General, la socialización de la información es un gran obstáculo, pues al no corresponder con las funciones del puesto del responsable, se requeriría del trabajo en equipo con otras áreas del Instituto, sin embargo, el personal que no fue designado como responsable no siente la responsabilidad de colaborar para su cumplimiento. Por tanto se deduce una falta de cultura de trabajo en equipo y de socialización de la información para ello.

La importancia de un efectivo proceso de socialización reside en los beneficios que otorga como la internalización de la identidad institucional, la socialización de la información y la promoción de una cultura de trabajo propia del IMJ. Así como lograr que se reconozca al IMJ internamente como un todo compuesto de diversas partes, que no obstante trabajan en conjunto y armonía como un sistema.

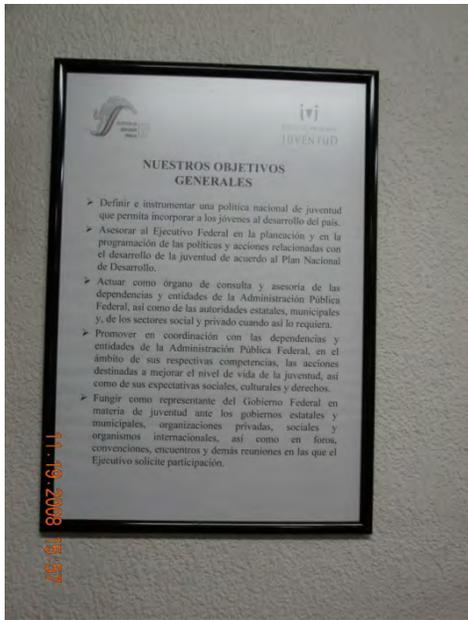
En otro sentido, existen dos tipos de estímulo que tienen una enorme influencia sobre las personas dentro de las instituciones: ambientales y discrecionales. Ambos tienen consecuencias notables y se identifican al afectar positiva o negativamente las creencias, emociones, valores y comportamientos.

Claves ambientales.
Aquellas que siempre están presentes, que se tiene que vivir con ellas e influyen inconscientemente como los aspectos físicos y los materiales de trabajo.
(Hackman, 1992)

Dentro de las claves ambientales, se encuentra que el edificio del IMJ es una construcción clásica de estilo colonial. Conforme fue creciendo el Instituto y su número de empleados, se vieron en la necesidad de anexar una construcción aledaña y construir otro edificio al fondo del estacionamiento.



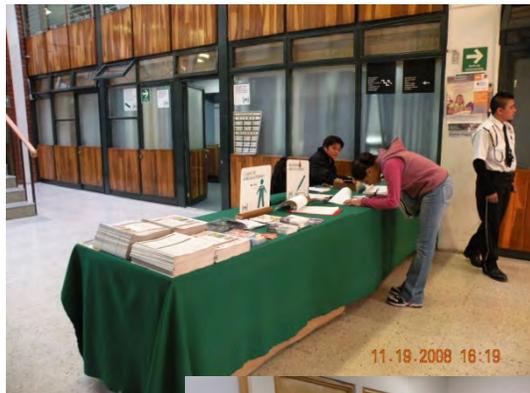
La misión, la visión y los objetivos institucionales están enmarcados en la sala de espera anterior a la Dirección General, únicamente en ese espacio se localizaron expuestos. Esta acción es muy adecuada cuando se quiere difundir la identidad institucional tanto al personal como al público externo. Sin embargo, se advirtió cierto desconocimiento de la visión institucional y los objetivos momento de las entrevistas. Por lo que talvez sería conveniente difundir la identidad conceptual en más puntos clave dentro de las instalaciones.



Todas las oficinas particulares de los directores/subdirectores de área tienen una fotografía del Presidente Felipe Calderón, en tamaño grande, colgada en la pared posterior al escritorio. Esto es una sugerencia inconsciente que se hace para promover las acciones en línea con el Gobierno Federal.

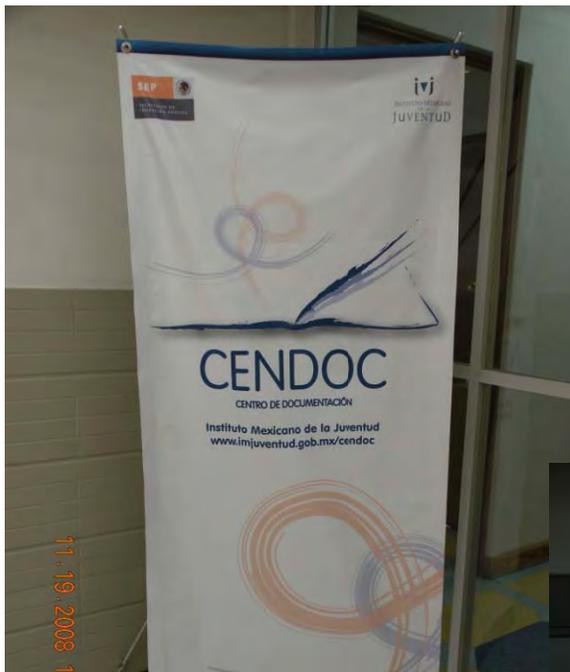
En general, la iluminación y la ventilación de las instalaciones es adecuada, todas las oficinas tienen por lo menos una ventana, algunas cuentan con balcón y los techos altos favorecen la iluminación.





En la planta baja, el edificio cuenta con accesos para discapacitados, así como sanitarios para ellos, pero no hay en el IMJ un ascensor para estas personas ni facilidades en los pisos superiores.

La señalización es adecuada, cada área cuenta con su señalamiento; aunque algunos son bastante informales –en hojas bond–. También se señalan los sanitarios, las salidas de emergencia, el extintor y el comedor. Sin embargo, la confusa distribución de las oficinas con los anexos posteriores, dificulta la orientación dentro de las instalaciones; hay algunos pasillos que casi parecen túneles que conectan un edificio con otro.





No obstante que la limpieza en general no es mala, siempre hay lugar a mejorarla. El orden en los escritorios y en las oficinas es bueno, pero lo que da la impresión de desorden es la improvisación de espacios y escritorios, como en el área de Capacitación y Empleo en específico. Sería conveniente que este piso en especial, estuviera más cuidado al respecto, pues es el área donde ingresa público externo y esto pudiera dañar la imagen del IMJ.

También se observaron avisos y notificaciones elaborados apresuradamente, impresos en hojas bond tamaño carta, con dimensiones tipográficas inadecuadas y pegados en las paredes con cinta adhesiva. Por lo que se infiere que no se aprovechan los medios institucionales de comunicación ni al personal profesional en diseño, con los que ya cuenta el IMJ.

Cabe mencionar que los colores institucionales –blanco, negro, azul- no son utilizados en las instalaciones del IMJ, salvo en los señalamientos de 30 x 30cm de algunas oficinas. Los colores utilizados en los edificios del IMJ –blanco, beige, madera- ofrecen una percepción inconsciente de sencillez y sobriedad. Sin embargo, también podría internalizarse la identidad visual de forma inconsciente si se incluyeran el logotipo, el símbolo y la gama cromática en las instalaciones.

Las áreas individuales de trabajo pueden personalizarse pero los espacios comunes no. Sin embargo, hay varias oficinas que no están personalizadas, y podría pensarse que se debe a la constante rotación de personal que existe en el IMJ⁹ -debilidad identificada tanto en las entrevistas como a través de la observación directa participante al inquirir al respecto-, ya que cuando una persona lleva más tiempo en el mismo espacio de trabajo, siente la necesidad de personalizarlo.

Existe la Ley Antitabaco, aplicable a la Ciudad de México, donde se especifica que las áreas comunes de trabajo deben estar libres de humo. Sin embargo, hay personas que fuman dentro de las oficinas y en los espacios comunes. No hay señalización al respecto a pesar de que la ley ya entró en vigor, además el edificio cuenta con espacios al aire libre que pueden ser una buena opción.

Hay un comedor en el cuarto piso del edificio principal, al fondo, que en teoría funcionaría como un espacio para la socialización, sin embargo, sólo lo utiliza una minoría del personal. De hecho la mayoría desconoce su existencia.

⁹ Las entrevistas revelaron -con mucha incidencia- que la rotación de personal es bastante constante y tiene lugar en todos los niveles estructurales. Los funcionarios entrevistados fueron elegidos con el propósito de representar diversos niveles institucionales y diversas áreas de trabajo. Algunos de ellos, tenían sólo una semana laborando en el IMJ; en el mejor de los casos, la antigüedad era de 6 meses.

Claves discrecionales.

Son estímulos deliberados que se otorgan al personal en forma diferencial y selectiva como son: instrucciones, formas de relacionamiento, llamadas de atención o mensajes motivacionales, estímulos monetarios, entre otros. (Hackman, 1992)

Medios institucionales de comunicación interna.

Son los medios de comunicación que permiten el flujo de información al interior de la institución. (Capriotti, 1999)

Todas las entrevistas realizadas coinciden que no existen procesos institucionales periódicos que rijan discrecionalmente el desempeño del personal. Es decir, las instrucciones, el reconocimiento al desempeño, las llamadas de atención y los mensajes motivacionales son responsabilidad de cada Director de área, sí es el caso que éste se interese en ello; pues no existe como proceso formal institucionalizado. Los estímulos monetarios no son una práctica institucional acostumbrada en el IMJ.

Dentro de las instalaciones del IMJ hay alrededor de 30 *pizarrones* o tableros informativos. En cada área se ubica un pizarrón blanco donde se publican comunicados, avances laborales del área, cumpleaños del mes por área y asuntos referentes a las actividades que se desempeñan. Se observó que la mayoría estaban en blanco y algunos estaban atrasados, con fecha de octubre –la auditoría se llevó a cabo en noviembre y diciembre–.



El resto de los *tableros informativos* están ubicados en los pasillos y no contienen información institucional, sino que se pegan los posters de los eventos que realiza el IMJ, la SEP o alguna otra instancia federal como “Aquí se filmó” de la Secretaría de Cultura del GDF. En cambio, hay hojas pegadas por doquier con información relevante, en las paredes, en los muros, etcétera.



El *tablero de prensa* se utiliza para comunicar al personal lo mismo que el IMJ comunica al exterior y que se publica en medios masivos de comunicación impresos. Es decir, el tablero se convierte en un instrumento para dar a conocer al personal interno la labor del instituto con sus públicos externos. Este espacio es único y está localizado en el edificio principal en la planta baja, por lo que no todo el personal se informa a través de éste.



Intranet. Existe una plataforma interna, sin embargo, al solicitar una clave de acceso, se informó que ésta no estaba en funcionamiento. Luego, al inquirir al departamento de sistemas al respecto, la información que se recibió fue que sí existía y que sí estaba funcionando. Se puede inferir entonces que hay personal que tiene desconocimiento sobre los medios institucionales de comunicación interna, o bien, que no cumplen con el objetivo de optimizar los procesos de comunicación interna.

Correo electrónico. Las cuentas de correo electrónico institucional se otorgan al personal de todos los niveles del organigrama. Es decir, a todo el personal de nómina, excluyendo a becarios, personas de servicio social, limpieza y vigilancia.

Mensajería instantánea. Utilizan los medios convencionales como el *googletalk* o el *messenger*.

Teléfono. El IMJ cuenta con una red telefónica específica para las Direcciones y Subdirecciones de área, los responsables tienen la consigna de contestarlo en todo momento. Además cuentan con el conmutador convencional para comunicarse al interior, sin embargo, al revisar este servicio se detectó que el directorio de extensiones no está actualizado y por lo regular, se hacen varios intentos antes de localizar a la persona deseada; exceptuando los casos en que se tiene conocimiento certero del número de extensión. También se identificó con frecuencia que si la extensión está ocupada el sistema mande al correo de voz que por lo general no está activado, lo que imposibilita dejar mensajes.

Buzón de quejas y sugerencias. En teoría existe un buzón a cargo del Órgano de Control Interno, sin embargo, en la realidad, sólo existe el señalamiento.



Efectividad de la comunicación interna

Diagnóstico preliminar

El análisis de efectividad de la comunicación interna arrojó, con base en las entrevistas, que no existe un seguimiento formalizado al proceso de socialización lo que ocasiona que las áreas desconozcan la labor de otras áreas y no socialicen la información, situación que obstaculiza el trabajo en equipo del IMJ como un todo.

Otro factor que contribuye a que cada departamento se desempeñe como individual y no como parte de todo un sistema es que no existen procesos formales de juntas y reuniones. Las reuniones semanales incluyen solamente a los dos Subdirectores y a los diez Directores de área, es decir, un cinco por ciento del personal, aproximadamente. Estas reuniones directivas no cumplen el ideal institucional de optimizar los procesos de comunicación y facilitar los flujos (ascendente, descendente y horizontal).

Las entrevistas realizadas permitieron identificar que algunas personas desarrollan funciones distintas al perfil de su puesto, ya sea por disposiciones oficiales o por la urgencia de la situación, dejando de lado las responsabilidades propias de su cargo. Esto ocasiona que se repitan funciones y se dupliquen los esfuerzos, contrario al objetivo de promover la efectividad en los procesos.

Lo anterior se debe en parte a la constante rotación del personal que afecta negativamente el comportamiento y la imagen del IMJ y en parte a la falta de un programa de identidad institucional que permita al personal conocer al Instituto, sentirse orgullosos de pertenecer a él y desempeñarse en una misma dirección. Afirman Doorley y García que mientras no se tenga conocimiento de hacia dónde ir, cualquier camino que se tome dirige hacia allá.

El IMJ es un organismo que cuenta con recursos suficientes y adecuados -como departamentos constituidos y el personal profesionalizado- para fortalecer su identidad institucional al interior. Existen medios institucionales que si se utilizan adecuadamente pueden contribuir significativamente a la efectividad de la comunicación interna.

Asimismo, el involucramiento del área de diseño ayudaría a uniformar la señalización e incluir en las instalaciones la identidad conceptual y visual (logotipo, símbolo y gama cromática), y de esta forma evitar que se afecte negativamente la imagen del IMJ.

Falta desarrollar actividades de diseño y planeación para poner en marcha un programa de comunicación interna que permita internalizar la identidad institucional y optimizar los procesos de comunicación al interior. Sin olvidar los mecanismos de evaluación posteriores.

El carácter fundamental de lo anterior es que el fin último de la presente investigación es generar una propuesta basada en las relaciones públicas que construya la buena reputación del Instituto Mexicano de la Juventud. De esta manera, analizando al IMJ a partir de tres postulados:

- la Teoría de Sistemas,
- el método de Gestión Detallada de la Reputación, y
- la auditoría completa en tres fases;

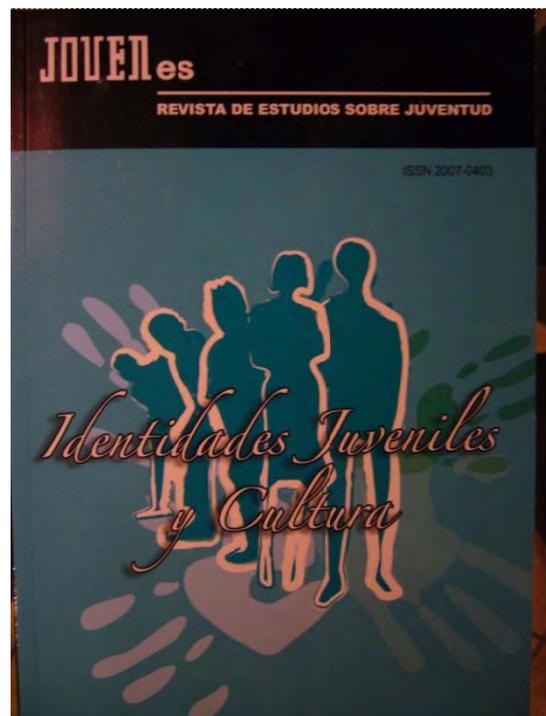
no se puede incidir en la reputación institucional sin antes contar con una identidad e imágenes institucionales adecuadas que eviten en lo más mínimo afectar la reputación del IMJ.

Este subapartado corresponde a la tercera categoría del Templete de reputación, analiza la correspondencia entre las imágenes institucionales y la identidad institucional, para ello revisa los distintos medios de comunicación externa que maneja el Instituto. Observa más de cerca la relación entre el IMJ y la SEP. Además, incluye un estudio comparativo y un análisis de medios.

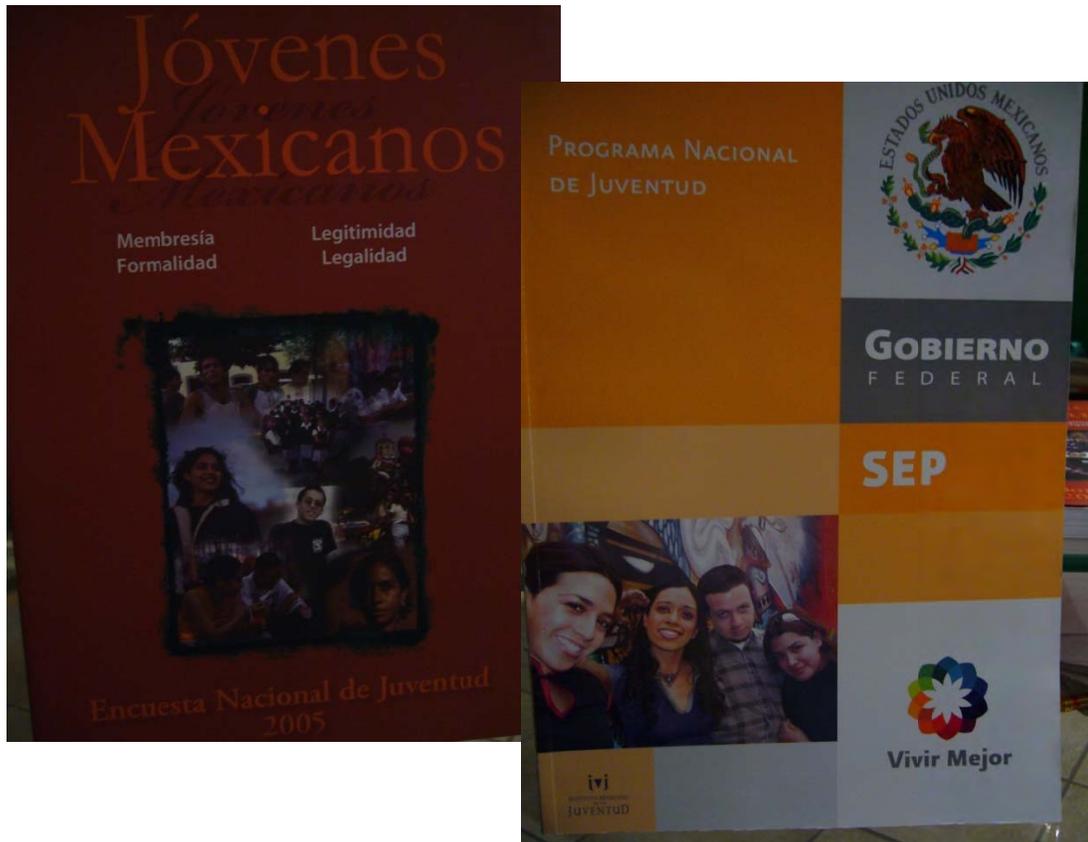
Publicaciones

- *Revista de Estudios sobre Juventud: JOVENes*. Se analizaron dos números de la revista y en ellos se muestra interés por la juventud, la diversidad y la tolerancia. Estas publicaciones promueven el interés por la juventud y los temas que le conciernen. También generan la participación de investigadores y especialistas en juventud ajenos al IMJ, así como la participación esporádica de interesados en el tema. En algunos casos los artículos están traducidos al inglés. Se difunden entre investigadores, especialistas e interesados en el tema, no masivamente.

En general, estas publicaciones cumplen con los objetivos del Departamento de Investigación y Estudios sobre Juventud. La dimensión de sus contenidos es congruente con la misión del Instituto y en ningún momento transgreden la identidad institucional. Al generar investigación sobre juventud y promover el interés por el tema de juventud, el IMJ está *“propiciando el mejoramiento de su calidad de vida y su participación plena y desarrollo nacional”* –extracto de la misión institucional–.



- *Programas y encuestas.* Tanto los programas que implementa el Instituto como las encuestas nacionales que levanta sobre Juventud y Violencia en el Noviazgo, se publican en formato de libro editados por el propio IMJ y cumplen la función de difundir información sobre y para la juventud, así como de promover políticas públicas a favor del sector. Todas son congruentes con la misión y los objetivos del IMJ. También siguen la línea federal en sus seis aspectos: empleo, educación, salud, vivienda, participación ciudadana y justicia.



Artículos de difusión. Se observó que cada área produce sus propios materiales de difusión de acuerdo a las necesidades de sus programas, situación que genera descontrol y da una imagen poco institucional del IMJ al no estar centralizada la estrategia de difusión.

Asimismo, las entrevistas de la Subdirección General de Bienestar y Servicios Juveniles; la Subdirección General de Coordinación y Evaluación; la Subdirección de Sistemas; la Dirección de Comunicación Social; la Subdirección de Planeación y Medios; la Dirección de Evaluación y Control; y la Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud coinciden en que las diferentes áreas no acostumbran trabajar en equipo y delegar las responsabilidades de diseño y publicidad a los expertos. Así como tampoco hay procesos establecidos para ello.

Al revisar los medios de difusión con los que cuenta el IMJ se observó una falta de uniformidad en diseño y formato de los materiales –incluso dentro de una misma área de trabajo; lo que da lugar a que exista duplicación de esfuerzos y tareas en esta materia.

El único programa que muestra más continuidad y uniformidad en sus artículos de difusión es Poder Joven, éste tiene una identidad desligada del IMJ. La Encuesta de Posicionamiento del programa revela con un 70 por ciento que éste es identificable entre el público en general¹⁰. Según las entrevistas realizadas con la Dirección General, la Dirección de Comunicación Social y la Dirección de Evaluación y Control, la identidad del programa es resultado de un estudio de mercado donde se llevó a cabo un focus group. Esta marca produce postales –generalmente promoviendo el uso del condón– plumas, libretas, bolsas de papel y bolsas/mochilas de tela, todo con el logotipo y la marca de Poder Joven.



¹⁰Treviño Peña (Coord.) (2006), *Encuesta de Posicionamiento*, México, IMJ, sin publicar, p. 94-113.

En el mismo estudio cuantitativo, del 70 por ciento que dijo conocer Poder Joven, un 76 por ciento reconoció como su principal propósito promover la educación sexual y el uso del condón. La mayoría de sus artículos transmiten ese mensaje.

A través de las entrevistas y la revisión electrónica del programa, se identificó que los propósitos son más que educación sexual y aún cuando es el más exitoso del instituto, no es encuentra ligado al IMJ en la mente de las y los jóvenes, por lo que el prestigio del que goza, no logra atribuirse a quienes lo crean.

Con base en la Encuesta de Posicionamiento de Poder Joven¹¹, el IMJ no ha logrado el reconocimiento deseado entre sus públicos externos, pues el 97 por ciento de los jóvenes encuestados no reconocen al Instituto; sólo el 70 por ciento conoce el programa Poder Joven; no obstante que alrededor de 20,000 jóvenes mexicanos están integrados al programa, estos no lo reconocen como marca del IMJ; y sólo 64 por ciento de ellos son participantes activos del programa.

Esta situación se explicó, en las entrevistas, es una estrategia deliberada como primera etapa de lanzamiento del programa, a fin de evitar reticencias asociadas a las instituciones federales. De la misma forma se explicó que la siguiente etapa en la estrategia es ligar la marca con el IMJ, sin embargo, no se ha puesto en marcha por la falta de continuidad en la implementación.



Convocatorias. Del mismo modo, cada departamento es el responsable de diseñar su propia convocatoria y medios de difusión para sus programas. En el caso del Premio Nacional de la Juventud, que se realiza cada año, el logotipo es constante y uniforme. Se utiliza igualmente en el minisitio del programa y en todos los medios que lo difunden.

Las demás convocatorias –Carta a los Padres, Delegados Juveniles o Apoyo a Proyectos Juveniles, por ejemplo– no tienen un logotipo propio del programa, sin embargo, utilizan el del IMJ en sus materiales físicos, pero no electrónicamente.

¹¹ *Idem.*

Radio Poder Joven. Los programas de radio se transmiten en los estados de la República con presupuesto del Gobierno Federal. Este recurso abre el espacio para la participación de la juventud con temas de interés y brinda oportunidades de colaborar siempre que se persigan los propósitos de la marca. Difunden la filosofía de Poder Joven y en ningún momento transgreden la integridad de la juventud ni de las minorías.

Voceros. El IMJ cuenta fundamentalmente con tres voceros para dar entrevistas a medios de comunicación: la Directora General y los dos Subdirectores Generales. Los dos subdirectores se encargan de las entrevistas cuando la Directora General no puede atenderlas o cuando ellos son los que asisten de visita de trabajo a los estados en el interior del país.

En general los voceros son eficaces contestando las preguntas de los medios de comunicación pero hace falta enfatizar la creación de mensajes clave para comunicar lo que el IMJ quiere decir y no sólo lo que el medio de comunicación requiere como respuesta.

Es recomendable identificar las fortalezas y las debilidades de cada uno de los voceros para brindarles capacitación específica a partir de sus carencias y motivar que mejoren la comunicación institucional. Es decir, una persona puede ser muy buen vocero en un tema, pero no necesariamente es bueno en todos los temas.

*Portal de internet www.imjuventud.gob.mx*¹² El análisis del sitio oficial de internet se divide en cuatro apartados: conceptual, visual, estructural y de contenido. Se realizan analogías con la auditoría de identidad institucional conducida previamente.

- *Conceptual.* Los aspectos de identidad conceptual del IMJ que se muestran en el sitio son la misión y los objetivos. Sin embargo, al omitir la visión y los valores institucionales se minimiza su importancia. Ambos elementos en conjunto con el resto, reflejan –a quien los conoce– un concepto sobre el Instituto; por lo tanto, al excluir su publicación en la red, el concepto sobre el IMJ que se transmite a los usuarios queda incompleto y da lugar a especulaciones.

En el primer capítulo del presente documento, se hace referencia a la afirmación de Capriotti respecto a que toda entidad posee determinada identidad e imagen –tenga control de ellas o no– y en ese sentido es mejor tomar la iniciativa y transmitir lo deseado. Por lo tanto, lo ideal sería incluir todos los elementos conceptuales de la identidad institucional en cualquier medio de comunicación del IMJ para su difusión y reconocimiento.

¹² Abrir anexo 1 y anexo 2 para visualizar el portal oficial y el mapa de sitio, disponibles en el CD anexo.

Además de estos dos elementos conceptuales, la página contiene otras secciones que igualmente contribuyen a formar el concepto del IMJ en quien consulte el sitio. A continuación se analizan.

IMJ y el mundo

Para lograr una mejor colaboración entre el Instituto Mexicano de la Juventud y los Estados que conforman nuestro país, esta instancia tendrá por objeto:

- Actuar como órgano de consulta y asesoría de las dependencias y entidades del gobierno federal, así como de las autoridades estatales, municipales, y de los sectores social y privado.
- De igual modo, fungirá como representante en materia de juventud ante los estados y municipios. Lo anterior logrará promover coordinadamente las acciones destinadas a mejorar el nivel de vida de la juventud, así como sus expectativas sociales, culturales y derechos.

Para el cumplimiento de su objeto el Instituto tendrá las siguientes atribuciones:

- Concertar acuerdos y convenios con las autoridades de las entidades federativas y los municipios para promover, con la participación, en su caso, de los sectores social y privado, las políticas, acciones y programas tendientes al desarrollo integral de la juventud.
- Auxiliar a las dependencias y entidades de la administración Pública Federal, así como a los gobiernos de las entidades federativas y municipios en la promoción y difusión de los beneficios que presten a la juventud cuando así lo requieran.

La sección comunica la actividad del IMJ en los contextos nacional y estatal, pero no se refiere en ningún momento al contexto mundial, como lo indica el título.

Quiénes somos

En esta sección se muestra el decreto de creación del Instituto y su plan rector, lo que demuestra su consolidación y refleja su interacción con varios sectores de la sociedad. Resalta el propósito del IMJ, de forma más clara y más completa que la misión misma.

[...]definir y aplicar una política nacional de juventud -para las y los habitantes entre 12 y 29 años de edad-, e incorporarlos plenamente al desarrollo del país, de manera enfática en cuanto a organización, salud, empleo y capacitación, prevención de adicciones y otras. Algunas atribuciones son la ejecución acciones para el reconocimiento público y difusión de las actividades sobresalientes, como los premios nacionales de la Juventud y de la Juventud Indígena, entre otros.

Sin embargo, podría incluirse en esta sección los antecedentes del MJ, la historia de su creación, el contexto en el que surgió, etcétera; es decir, algo más que el mero Decreto, pues todo en conjunto genera la idea de “*Quiénes somos*”.

Los mensajes que se transmiten a través de la página web sí reflejan una idea general del Instituto, sin embargo, falta incluir ciertos elementos conceptuales como los antecedentes, la visión y los valores institucionales. También algunos títulos difieren de su contenido en sí, como en la sección de *IMJ y el mundo*, por lo que habría que revisar el sitio.

- *Visual.* Las páginas que se muestran no conservan los colores institucionales del IMJ, tampoco el logotipo del Instituto, pues en algunas convocatorias sí aparece y en otras no. Además no existe un formato permanente para las convocatorias, algunas aparecen con la misma plantilla con la que se publicaron de forma impresa y para otras sólo está vaciada la información. No hay uniformidad en el formato. Únicamente en la sección de *Contacto* aparece el logotipo del IMJ y está bien reproducido.

El aspecto visual de la página web del IMJ no transmite la identidad visual institucional. No obstante que deba conservarse la imagen del IMJ como una dependencia del gobierno federal, hace falta promover más los elementos visuales propios del Instituto. Difundir la identidad visual institucional sería de los primeros pasos en el afán por alcanzar el reconocimiento y el posicionamiento, posteriormente.

En el segundo capítulo del presente documento, se menciona que uno de los objetivos de la comunicación organizacional es unificar todas las formas de comunicación que maneja la institución. Además de lograr que la parte conceptual corresponda al aspecto visual de la Institución.

- *Estructural.*

Distribución. En general, la distribución de los contenidos es muy buena, es constante en cada página, se aprecian los cuadros en su totalidad. Quizá debiera procurarse que en cada acceso dirigiera automáticamente al sitio deseado, ya que actualmente, estos llevan a los múltiples enlaces que se comentaba anteriormente.

Accesibilidad. Las secciones y las ligas de enlace son muy accesibles, a excepción de un par que no funcionan. Además, estos enlaces a sitios de interés son adecuados pues complementan la información proporcionada en el portal.

Respecto al aspecto estructural de la página, podría optimizarse el flujo de comunicación si la estructura en sí fuera menos rebuscada, sin tantos enlaces para llegar al sitio deseado, es decir, haciéndola amigable para el público. Ya que estos pequeños detalles obstaculizan los flujos de comunicación.

- *Contenido.* Se analiza a continuación el contenido del sitio de internet conforme a la estructura del mismo: servicios, programas y recomendaciones.

SERVICIOS

Convocatorias. La información es clara, adecuada y con los recursos necesarios. Es un buen recurso el que incluya siempre la fecha de publicación/actualización del sitio. Hay ligas que no funcionan. Todas las convocatorias cumplen con el objetivo de reconocer el valor de las y los jóvenes y promueven el mismo reconocimiento entre otros sectores al trabajar transversalmente con la Presidencia; la Comisión de Desarrollo Indígena en el Premio Nacional de la Juventud Indígena; en la bolsa de trabajo que ofrecen, cuentan con empresas privadas entre sus miembros; a través de la Secretaría de Relaciones Exteriores se promueven intercambios culturales y becas de estudio; etcétera.

Resultados. El mensaje que se transmite al publicar el nombre completo con entidad federativa, edad y motivo, habla del interés del IMJ por reconocer a los ganadores como meros individuos valiosos sin discriminación alguna. La información se muestra clara, legible y ordenada por convocatoria y por categorías. Incluye fecha de publicación, un recurso muy importante. Esto también recae en la categoría de transparencia, al tener la información accesible para cualquier interesado se genera confianza –premisa para una buena reputación institucional.

Comunicados y boletines. Los mensajes son claros, ilustrativos, oportunos, con fecha de publicación y con los respectivos créditos, por ejemplo, a fotógrafos. Reflejan el interés por los jóvenes al abarcar temas de identidades juveniles, educación, nutrición, prevención de adicciones, enfermedades sexuales y embarazos no deseados, por ejemplo. También incluyen información relevante para todos sus públicos, algunos se refieren a las investigaciones y estudios sobre juventud, otros son acerca de eventos realizados en colaboración con la SEP, unos más son respecto a situaciones que afectan directamente a la juventud como los ataques violentos contra los *emos*, por ejemplo.

Solo aparecen los boletines del año en curso, no pueden revisarse publicaciones anteriores a esto. Quizá falta un recurso de este tipo o información al respecto.

Bolsa de trabajo. Este servicio relaciona el sector privado con el federal y con la juventud, lo que refleja la transversalidad bajo la que actúa el IMJ. Una sección de este tipo muestra el interés del IMJ por reconocer el valor de la juventud mexicana, por insertarlos en la sociedad, y por promover la participación de varios sectores. La información es clara, explica los propósitos del servicio que se brinda, incluye todos los recursos necesarios para los interesados, las ligas de esta sección sí funcionan, menciona todos los requisitos para la inscripción y el horario de atención.

Servicio Social. Con esta facilidad que ofrece el Instituto, se promueve el reconocimiento de las y los jóvenes al brindarles la oportunidad de realizar un servicio social digno y atractivo para ellos. Sin embargo, la información no es completa porque no muestra más recursos ni requisitos solicitados para los interesados.

Transparencia. Esta sección del portal refleja los principios contenidos en el Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Federal, específicamente honradez, rendición de cuentas y transparencia. También comunica transparencia en el actuar diario del Instituto, así como la responsabilidad que adquiere el IMJ de proporcionar información certera y expedita. Con lo anterior, le brinda a sus públicos el poder de exigir el pleno cumplimiento del Código y de denunciarlo en caso contrario.

Hay información institucional general que se puede obtener a través del Portal de Obligaciones de Transparencia, sin embargo, para información más específica, debe recurrirse a una solicitud vía el mismo Portal, misma que la Oficina de Transparencia del IMJ, dependiente de la Dirección de Jurídico, dirige al Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI) para obtenerla.

Participación ciudadana. Se incluye aquí toda la información de los distintos modos de contacto. Proporciona un enlace para la sección del Consejo de seguimiento, donde se despliega la misión del IMJ y contiene también recursos para los interesados en formar parte de éste. No puede consultarse el Consejo de periodos anteriores al actual. La sección no cuenta con información sobre el resto de los mecanismos de participación ciudadana, aparte de integrarse al Consejo de seguimiento –que, además, no se detalla el propósito de su existencia ni sus funciones.

Centro de Documentación. Ésta es una liga al sitio oficial del CENDOC del IMJ. Es una sección que promueve el objetivo institucional de *actuar como órgano de consulta y asesoría de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como de las autoridades*

estatales, municipales, y de los sectores social y privado cuando así lo requiera. Así como también cumple con las funciones de la Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud: producir y fomentar información y conocimiento actualizado, continuo, oportuno y confiable sobre la situación, condición y posición de la realidad juvenil; y proporcionar información oportuna sobre jóvenes mediante la conformación, procesamiento y difusión de un acervo bibliohemerográfico, para apoyar la creación de políticas públicas de juventud en el marco de las actividades del IMJ, así como apoyar la investigación en el área juvenil.

Poder Joven. Esta es otra liga al sitio oficial de Poder Joven, que igual que el CENDOC es parte del IMJ pero están diferenciadas y tienen una identidad institucional propia, distinta del IMJ. La existencia de este programa refleja que el Instituto está ocupado en *el reconocimiento de las y de los jóvenes en toda su diversidad [...] propiciando el mejoramiento de su calidad de vida y su participación plena.*

PROGRAMAS

Programa de mediano plazo. Es un programa implementado por el IMJ y Poder Joven. Sólo enuncia los objetivos del programa 2008-2012, pero no muestra una síntesis del programa ni el modo de implementación; por el contrario, enlaza al documento completo de 105 páginas. Es importante incluir el documento completo para asuntos más detallados, pero para cumplir con la simple función informativa pudiera incluirse un abstracto, además de la liga de enlace.

Encuesta Nacional de Violencia en el Noviazgo. Este enlace no tiene ningún comentario al respecto. Sólo contiene una liga que enlaza al resumen ejecutivo de 22 páginas. No hay mensajes dirigidos a sus públicos, sino que simplemente se publica el informe final de una investigación.

Programa Nacional de Juventud. Igualmente, sólo aparece una liga de enlace al documento completo de 18 páginas, sin síntesis ni comentarios ni información relevante al respecto o resultados más sobresalientes.

Poder Joven. Esta sección sí contiene la información bien estructurada y aparece la liga de enlace al sitio oficial. Los mensajes son informativos, claros y adecuados. Posteriormente, se analizará más a fondo el programa Poder Joven en sí, por ahora, sólo se estudia su inclusión en el sitio oficial del IMJ.

RECOMENDACIONES

Al igual que los servicios, programas y la información en general de toda la página, estas recomendaciones promueven y refuerzan la identidad institucional del IMJ —exceptuando la visión y los valores, pues la primera no está bien redactada ni incluida en el sitio; y los segundos

no existen como principios propios del IMJ—, ya que ningún contenido va contra ella y las invitación que hacen y las actividades que recomiendan fomentan la transversalidad con empresas, gobierno y organizaciones sin fines de lucro.

Portal de internet

Diagnóstico preliminar

Debido a la vasta extensión del análisis del portal de internet, se ha decidido realizar un diagnóstico preliminar a partir de éste y dentro del subapartado de imágenes institucionales. Al término del subapartado se encontrará otro diagnóstico preliminar que retome la totalidad de la correspondencia entre las imágenes y la identidad institucionales. Habiendo ubicado al lector en la estructura del presente documento se procede.

Los servicios, la información, los programas y las recomendaciones que se presentan en el sitio de internet son todos congruentes con la misión del IMJ y sus propósitos. Transmiten interés por la inclusión de las y los jóvenes en la acción social, su reconocimiento y el trabajo transversal del Instituto con varios sectores, invitándolos a unirse y participar conjuntamente en la *promoción y generación de políticas públicas a favor de la juventud mexicana*. No puede decirse lo mismo de la visión institucional y los valores porque estos no están incluidos en el sitio.

La información que aparece es relevante para sus diferentes públicos, pues para los medios masivos de comunicación impresos se brinda acceso a los boletines y comunicados de prensa con la facilidad de descargarlos en archivos PDF; para la juventud se presentan las convocatorias y sus resultados, la bolsa de trabajo, el servicio social, participación ciudadana y los programas; para los investigadores, expertos e interesados en el tema de juventud existe el centro de documentación, los programas, acceso a publicaciones, encuestas y estudios; así como la sección de transparencia para quien lo requiera; y también incluye enlaces a sitios federales para no dejar de lado su dependencia gubernamental.

La publicación de los programas que implementa el IMJ y las investigaciones/estudios y sus resultados comunica a todos sus públicos las acciones que se llevan a cabo con el propósito de fomentar el interés, la información y la participación ciudadana.

Sería conveniente y atractivo que el sitio de internet comunicara de manera más amigable, juvenil, clara y concisa, sin necesidad de tantos enlaces para llegar al sitio deseado y resaltando lo más importante que ha logrado el Instituto a través de sus programas. Lo anterior es con el fin de que no decaiga el ánimo de quienes consultan la página y abandonen el sitio antes de conseguir la información que buscaban.

Después del corte anterior, se prosigue con el análisis de las imágenes institucionales. A continuación con el estudio de la relación que existe entre el IMJ y las instancias federales de las que depende.

SEP-IMJ El Instituto Mexicano de la Juventud es un organismo descentralizado de la Secretaría de Educación Pública, depende del Gobierno Federal y su comunicación debe ser congruente con éste. Por tal motivo, se consideró importante analizar igualmente los portales de la Presidencia y la SEP con el objetivo de identificar la medida en que estas instancias informan sobre la existencia y la labor del IMJ.

El portal de la Presidencia enlaza a todas las dependencias gubernamentales sin alguna información adicional, talvez para no saturar de información o para no dejar de lado información relevante. Esto es un recurso muy válido, sobre todo cuando el Gobierno Federal es tan grande y su sitio web debe contener tanta información.

Del portal del Gobierno Federal, se puede ligar al sitio oficial de la SEP y de éste, es un poco más complicado enlazarse al IMJ. El IMJ se ubica bajo *Programas Estratégicos*, dentro de la sección *Nuestra Institución*. Sin embargo, no aparece información respecto a los propósitos de la creación del Instituto ni acerca de la misión y los beneficios de éste ni de su relación con la SEP. Tampoco incluye la liga que enlaza al sitio del IMJ.

Salvo los reportes y planes de acción que el IMJ rinde a la Secretaría –los cuales se ubican de forma más expedita utilizando el buscador en la parte superior derecha–, la información que se puede encontrar sobre el IMJ son algunos boletines informativos de los eventos más relevantes como la apertura/clausura de alguna convocatoria o entregas de premios a las que asisten la Secretaria Josefina Vázquez Mota y/o el Presidente Felipe Calderón.

Identidad Monolítica.
Cuando la institución utiliza un sólo nombre y estilo visual en todas sus acciones, productos y servicios. (Olins, 1991)

Identidad de marca.
Cuando la institución opera a través de una serie de marcas que no se relacionan entre ellas ni con la institución. (Olins, 1991)

Identidad endorsada.
Cuando la institución cuenta con un grupo de dependencias o actividades mismas que endorsa con el nombre y la identidad del grupo. (Olins, 1991)

Marcas. El IMJ maneja diversas identidades institucionales con respecto a sus productos y servicios. En relación con su marca Poder Joven la identidad es de marca, el programa tiene su propia identidad –desligada del IMJ– y cuenta con diversos productos, uno de ellos son los Foros Poder Joven, con los cuales el programa mantiene una identidad monolítica.

Por su parte el Premio Nacional de la Juventud es una marca que sí se presenta ligada al IMJ como uno de sus productos, la identidad institucional que se maneja en este caso es endorsada. A continuación se analizan ambas marcas.

*Portal Poder Joven*¹³ www.poderjoven.org.mx. La información del sitio web de Poder Joven no especifica claramente cuál es la misión del programa, sus objetivos, los logros hasta el momento, la posición actual del programa respecto al plan de desarrollo.

Dice la página que Poder Joven es un programa claro, dinámico, actual y práctico. También que ofrece oportunidades increíbles para el desarrollo educativo y profesional de las y los jóvenes. Sin embargo, la imagen que transmite el portal no es para nada dinámica ni práctica ni completamente clara –refiriendo sólo la página web y no identidad visual de Poder Joven en sí. La información respecto al programa está más clara y mejor estructurada en el sitio oficial del IMJ en la sección de *Programas/Poder Joven*. Sería muy conveniente resaltar las oportunidades increíbles que el programa ofrece.



¹³ Abrir anexo 3 y anexo 4 para visualizar el portal oficial y el mapa de sitio, disponibles en el CD anexo.

De este sitio se puede acceder a otros minisitios de programas de radio Poder Joven y Foros Poder Joven. Cabe mencionar que estos minisitios no incluyen elementos que les ligen al IMJ, situación que –de acuerdo con las entrevistas realizadas– en un inicio fue premeditada para no generar en la juventud rechazo *a priori* hacia la marca por el sólo hecho de pertenecer al Gobierno Federal. El seguimiento de la estrategia es que una vez conseguido el posicionamiento de la marca, libre de prejuicios, se ligara al IMJ para que las y los jóvenes lo identifiquen, etapa que aún no se ha puesto en marcha, según revelaron los entrevistados.

La página explica que el programa funciona a través de:

- Tarjeta Poder Joven. Detalla los beneficios que otorga.
- Espacios Poder Joven. No dice qué son, cómo funcionan, dónde se ubican ni qué beneficios otorgan.
- Red Nacional de programas de radio y televisión. Presenta una liga de enlace para acceder a ellos.
- Portal Poder Joven.
- Foro Poder Joven.

Hay bastantes elementos del programa que se pierden en lo plano que resulta la página web y que en contraste, podrían utilizarse para comunicar de una mejor manera la esencia de Poder Joven, promover la acción social, prevenir adicciones, en fin, todo lo que involucra la misión tanto del IMJ como los objetivos de Poder Joven, tales como: *propiciar el mejoramiento de su calidad de vida y su participación plena; promover acciones que mejoren sus expectativas sociales, culturales y derechos; brindar información sobre los principales temas de su interés; servir de canal de comunicación y enlace entre los sectores juveniles y los programas que desarrollan las instituciones públicas, privadas y sociales a favor de ellos; brindar orientación profesional como apoyo para la toma de decisiones pertinentes en su vida; y generar espacios de convivencia y solidaridad juvenil entre la juventud.*

Dado que ya se cuenta con un sitio de internet, es conveniente optimizar el recurso y los beneficios que éste otorga, a fin conseguir lo que se desea ser y hacer.

Foro Poder Joven foro.poderjoven.gob.mx. Estos espacios son por y para los jóvenes, brindan una cantidad considerable de recursos electrónicos para promover la discusión, la libertad de expresión, el derecho a la información y otros valores del IMJ. Esta es una herramienta muy valiosa, sobretodo, considerando la era tecnológica que estamos viviendo.

Este espacio es un solo foro con alrededor de 56 cuartos de mensajería instantánea, con temáticas distintas cada uno. Al día se reciben alrededor de 20 mensajes de los usuarios. Las

condiciones completas para ser miembro del foro no aparecen al acceder a la liga que se presenta como acceso¹⁴.

La información publicada en los foros, es subida a la red por los mismos usuarios, se publica inmediatamente y en caso de transgredir la identidad, la imagen o la reputación institucionales, es retirada por los administradores del foro al día siguiente.

Portal Premio Nacional De La Juventud¹⁵



www.premionacionaldelajuventud.com.mx. El sitio web es un excelente ejemplo de página que mantiene la identidad del Premio Nacional de la Juventud, así como su logotipo oficial y los colores, en cualquier sección del sitio que se consulte.

El sitio es una muestra de identidad representativa o endorsada, término propuesto por Olins.¹⁶ En el portal se puede identificar el logotipo del IMJ como Institución promotora del programa.

El mensaje es informativo y cumple positivamente con su función de convocar. El lenguaje que utiliza es claro y es formal sin dejar de ser atractivo, talvez ayude que la imagen visual es muy sobresaliente y que el logotipo del Premio tiene mucha difusión. El sitio proporciona todos los recursos necesarios para los interesados: requisitos, contactos, cláusulas.

ESTUDIO COMPARATIVO

Injuve España¹⁷ www.injuve.mtas.es. Se procedió a analizar el sitio web de otro Instituto de la Juventud que dependiera del Gobierno oficial de otro país, para tener un punto de comparación real. A propósito elegimos el Instituto de la Juventud (Injuve) de España, un organismo público adscrito al Ministerio de Igualdad. En realidad ambos Institutos son muy parecidos en sus propósitos y sus acciones. Los sitios web son también muy similares.

La página del Injuve español tiene un diseño muy juvenil que no conserva la estructura de las demás páginas gubernamentales de España, sin dejar de incluir los logotipos y enlaces oficiales.

¹⁴ Para revisar las bases y normas del foro abrir anexo 5, disponible en el CD anexo.

¹⁵ Abrir anexo 6 para visualizar el portal oficial, disponible en el CD anexo. No hay mapa de sitio.

¹⁶ Olins (1991), *op. cit.*

¹⁷ Abrir anexo 7 y anexo 8 para visualizar el portal oficial y el mapa de sitio, disponibles en el CD anexo.

El portal conserva la misma estructura y diseño en cada página que se despliega. Cuenta con una estructura bastante bien definida y agrupada que se puede observar claramente en el mapa del sitio.

Algo destacable es que se publican invitaciones a congresos, cursos, diplomados, festivales de música, encuentros nacionales e internacionales, etcétera que tienen que ver con jóvenes y que no necesariamente son actividades del Instituto. Algo muy parecido a la sección de *recomendaciones* del IMJ pero que son eventos dirigidos a jóvenes y/o a los interesados en el tema de juventud, en contraste con las invitaciones a actividades federales que no son exclusivas de las y los jóvenes, como en el caso de la *invitación a la denuncia ciudadana* del sitio del IMJ.

Quizás, algo muy rescatable es que incluye en cada página una síntesis informativa al respecto y, cuando corresponde, incluye un enlace para descargar los archivos completos. Describe brevemente y en un lenguaje claro y sencillo, el servicio o la sección a la que se accede y ya para los más interesados, se presentan los vínculos a los recursos necesarios ya sean publicaciones anteriores o documentos completos.

También brinda un *área de descarga* para obtener las ediciones del Instituto, los folletos, los acuerdos y decretos, comunicados anteriores –por año. Un recurso igualmente importante y de mucha ayuda es la sección de *preguntas frecuentes*, sobre todo para brindar una mejor atención a los públicos externos.

Se publican las reuniones del Consejo –que son muy frecuentes– para que cualquiera pueda tener conocimiento de las actividades de la institución y de las propuestas de los involucrados; y se puede acceder a los archivos de Consejos anteriores. También se publican fotografías y extractos de experiencias personales de jóvenes que participan en las actividades que organiza el Injuve en colaboración con otras instancias, como por ejemplo, la reforestación en colaboración con una organización de la sociedad civil.

*Inmujeres*¹⁸ www.inmujeres.gob.mx. En el contexto local, se eligió el sitio oficial del Instituto Nacional de las Mujeres, por ser igualmente un organismo descentralizado, que aunque no tiene el mismo propósito, depende del mismo Gobierno Federal. Las entrevistas de la Dirección General, la Subdirección General de Coordinación y Evaluación y la Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud coinciden en que éste tiene mucha mayor proyección y posicionamiento que el IMJ por razones ajenas a este estudio y que por lo tanto no se abordarán. Sin embargo, es digno de resaltar que el sitio web del Inmujeres es un ejemplo de

¹⁸ Abrir anexo 9 y anexo 10 para visualizar el portal oficial y el mapa de sitio, disponibles en el CD anexo.

estructura bien definida que no genera confusiones y para muestra basta con observar su mapa de sitio y el menú principal.

Además de las recomendaciones oficiales como el nuevo sitio web de la Presidencia ofrece sitios de interés sobre género que no necesariamente son del Instituto. También tienen una sección específicamente de encuestas y datos estadísticos; microsítios que sí son del Inmujeres como el observatorio de los medios de comunicación y apoyo a mujeres empresarias y emprendedoras; que accediendo a los vínculos de interés propio, dirigen a sitios más completos.

El menú principal abarca la totalidad del Instituto y toda la información de posible interés para los usuarios; se presenta agrupada por categorías y también dirige a sitios más completos cuando se accede a los vínculos de interés propio.

*Injuve DF*¹⁹ www.jovenes.df.gob.mx. La mayor competencia directa que tiene el IMJ es el Instituto de la Juventud del DF (Injuve-DF) debido a que ambos se dirigen a la juventud como su audiencia meta más cuantiosa y están ubicados en la misma ciudad. Cabe recordar que la Encuesta Nacional de Juventud 2005²⁰ reveló que el Injuve DF ocupa el tercer lugar en reconocimiento por los encuestados como una institución que realiza acciones en beneficio de la juventud, el IMJ aparece en cuarto lugar después del *Injuve*, los Institutos de la Juventud estatales y el Injuve DF.

El propósito del Injuve DF es apoyar a las y los jóvenes en el ejercicio pleno de sus derechos. El Instituto tiene actualmente cinco programas estratégicos, todos orientados a que la juventud tenga un desarrollo integral y sean todos actores sociales plenos. Los programas son:

- Jóvenes en impulso
- Jóvenes en situación de riesgo
- Talento joven
- Creación joven
- Empleo juvenil de verano

El lenguaje utilizado en el sitio web del Injuve DF es fresco, es juvenil, es claro y directo, es atractivo. Comunica claridad y sencillez, habla en el lenguaje de los jóvenes, pues se dirige a ellos con los nombres que ellos mismos han designado y maneja más temas de interés y de actualidad para ellos, que temas para investigadores, expertos e interesados en juventud o instancias federales o medios masivos de comunicación.

¹⁹ Abrir anexo 11 para visualizar el portal oficial, disponible en el CD anexo. No tiene mapa de sitio.

²⁰ Ouéda Cruz y Martínez Iturbide (Coord.) (2007), *op. cit.*

ANÁLISIS DE MEDIOS

El análisis de medios está centrado en los tres casos particulares del 2008 que incidieron en la imagen del IMJ: resultados negativos de la Encuesta Nacional de Violencia en el Noviazgo 2005 (ENVINOV), los actos de violencia desatados contra los *emos*, y la Entrega del Premio Nacional de la Juventud 2007. El análisis se conduce presentando los hechos, estudiando la imagen del IMJ mostrada en los medios de comunicación masiva y analizando la coherencia con la identidad institucional.

ENVINOV. La encuesta de violencia en el noviazgo es el primer estudio de este tipo conducido en América Latina, se llevó a cabo en 2005 en colaboración con otras instancias públicas, su publicación se efectuó en julio de 2008. Las cifras son alarmantes, destaparon un tema oculto y muestran a la violencia en las relaciones de pareja como un problema multifactorial. Lo que compromete a las instituciones responsables, bajo el esquema de transversalidad, a diseñar instrumentos y acciones para la identificación, prevención y combate a la violencia en sus distintas formas, física, psicológica y sexual, evitando que el noviazgo pueda convertirse en una oportunidad para fomentar actitudes violentas dirigidas, sobre todo, hacia las mujeres.

La imagen del IMJ transmitida a través de los medios masivos de comunicación, lo muestra como un organismo preocupado por su objeto de estudio, la juventud, al dar a conocer las primeras acciones a ponerse en marcha el mismo día en que se dan a conocer los resultados: mayor información para detectar la violencia, líneas telefónicas de ayuda, programas de terapia para las víctimas y trabajo conjunto para atacar otros factores que afectan igualmente las relaciones de pareja, como las drogas y el alcohol. Ante estos hechos, el IMJ es coherente al identificarse como una institución activa que invita al trabajo en equipo con las diversas instancias públicas.

El comportamiento del IMJ es reactivo ante los resultados negativos, y preventivo en lo posterior. Esta situación no es muy favorable al no mostrarse como un organismo proactivo que conduzca la investigación oportunamente y realice acciones significativas al respecto.

EMOS. En marzo de 2008 tuvieron lugar diversos ataques contra los *emos* provenientes de otras tribus urbanas. Se declaró ante los medios que el llamado a atacar a los *emos* provino de un foro de internet de Poder Joven, sin embargo, en la revisión electrónica sólo se ubicaron dos foros sobre los *emos*: el primero "*emos atacados en Querétaro*", discutía la situación de la agresión; y el segundo "*ansiemos*", comprendía un espacio de discusión entre fuertes críticas hacia ellos y posturas a favor.

El IMJ siempre condenó los actos y negó categóricamente que desde sus espacios de expresión se promueva la violencia; emitió comunicados de prensa al respecto. Los hechos sirvieron

como una plataforma para reivindicar la marca de Poder Joven y promover el Foro Poder Joven. El IMJ anunció acciones a ponerse en marcha como consecuencia: una campaña de respeto y tolerancia llamada “vive y deja vivir”, un foro de debate sobre las identidades juveniles, promover un trabajo transversal entre las instancias de gobierno, así como la promoción de políticas públicas a favor de la juventud.

La imagen del IMJ ante el caso de los *emos* es reactiva, sí transmite la misión de *promover, generar y articular políticas públicas integrales de juventud que surjan del reconocimiento de las y de los jóvenes en toda su diversidad, como sujetos y actores de su propio destino, que respondan a sus necesidades, propiciando el mejoramiento de su calidad de vida y su participación plena*. Sin embargo, se observa que el comportamiento institucional es coherente sólo a partir de hechos que demandan inevitablemente una respuesta.

Entrega del Premio Nacional de Juventud 2007. Durante la entrega, en octubre de 2008, el ganador agredió verbalmente al Presidente Felipe Calderón, de quien recibió el premio. El joven fue retenido por un momento durante el altercado y, entonces, fue su padre quien desató el caos demandando libertad de expresión. Días después el ganador anunció que donaría su premio y salió del país.

En entrevistas realizadas con la Dirección General; la Subdirección General de Bienestar y Servicios Juveniles; la Subdirección General de Coordinación y Evaluación; y la Dirección de Comunicación Social coinciden en que el Programa del Premio Nacional de Juventud es la prioridad del IMJ respecto a proyección, inversión y difusión.

El IMJ se mostró en los medios de comunicación masiva sin declaraciones oportunas, lo que dejó al descubierto fallas en el programa del Premio Nacional de Juventud, específicamente en el proceso de selección de los ganadores. El suceso afectó negativamente las relaciones con el Gobierno Federal, por lo que para años posteriores existe la necesidad de resarcir relaciones con ese grupo de interés en particular y de implementar medidas preventivas y de mejora para el proceso de selección de los ganadores.

En los tres casos se observa que las acciones comunicativas del IMJ son reactivas, aún cuando son adecuadas y coherentes con la misión y los objetivos, y con la imagen que se desea transmitir, no suplen una buena política de acción comunicativa –proactiva– que incida positivamente en las imágenes de los grupos de interés y por ende, en la reputación institucional.

Correspondencia de imágenes institucionales

Diagnóstico preliminar

Existe en el Instituto un trabajo dividido, en ocasiones, hasta dentro de una misma área, respecto a las prioridades de comunicación, los objetivos de trabajo, los mensajes y las imágenes que se desea transmitir. Las formas de comunicación externa que maneja el IMJ no están concentradas en el área correspondiente de Comunicación Social, por lo que éstas difieren entre sí y no es posible alcanzar las metas planteadas.

Se detecta la falta de una política de comunicación estratégica que identifique los grupos de interés del Instituto, sus necesidades y sus características a fin de diseñar mensajes clave para transmitir a cada uno. Así como la necesidad de priorizar temas de comunicación y orientar los recursos adecuados.

La estrategia del programa Poder Joven está descontinuada, no se ha proseguido con la fase que consiste en ligar al IMJ con la marca para que de esta forma se goce del posicionamiento que se ha alcanzado entre la juventud.

Finalmente, es necesario gestionar una política de comunicación proactiva que otorgue al IMJ el reconocimiento como el órgano promotor y generador de políticas públicas a favor de la juventud y que posteriormente lo posicione sobre su competencia.

Las imágenes que se transmiten a través de los medios masivos de comunicación sólo responden a las necesidades inmediatas de resarcir la opinión pública. Los esfuerzos institucionales en cuanto a comunicación externa no están orientados a los mismos objetivos.

En general los voceros son eficaces contestando las preguntas de los medios de comunicación pero hace falta enfatizar la creación de mensajes clave para comunicar lo que el IMJ quiere decir y no sólo lo que el medio de comunicación requiere como respuesta.

La comunicación no se compone únicamente de la estructuración de los mensajes a comunicar, sino también y muy especialmente, de la forma en que se transmiten, es decir, el lenguaje que utilizan, los canales a través de los que llegan a los públicos, la facilidad que se brinda para una retroalimentación y la medida en que se brinde la oportunidad de mejorar. De esta manera, es importante cuidar con detalle los diversos elementos que componen la comunicación externa y reducir en la medida de lo posible los obstáculos que en la mayoría de los casos no son intencionados.

Si bien es cierto que las imágenes institucionales no acatan completamente al IMJ, también es cierto que el instituto puede diseñar estrategias de comunicación que modifiquen la predisposición de la juventud mexicana hacia las instancias gubernamentales, producto de una historia nacional de desánimo, incredulidad, falsas promesas y escasa acción favorable.

Otra debilidad detectada es que no basta con aparecer en los medios masivos de comunicación, sino que sí la mayor necesidad del instituto es llegar a las y los jóvenes, la estrategia mediática debe estar planificada y priorizada en ese sentido.

Este quinto subapartado cubre la cuarta categoría del Template de reputación.

Internet. Se envió un comentario vía la sección de contacto del sitio web el día viernes 7 de noviembre de 2008 a las 5.45pm. Se recibió respuesta dos días hábiles después, el día martes 11 de noviembre a las 5.57pm. La información recibida es amigable, respetuosa, clara y sobretodo, responde eficientemente a las dudas externadas. Proporciona también recursos en línea para mayor información y mayor rapidez.

Por este medio, se encontró que existe un sitio oficial del Premio de la Juventud www.premionacionaldelajuventud.com.mx, recurso que se facilita en la decimosexta cláusula de la convocatoria del premio publicada en el portal del IMJ y como página oficial del IMJ como se muestra a continuación:

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

<http://www.sep.gob.mx>

INSTITUTO MEXICANO DE LA JUVENTUD

<http://www.premionacionaldelajuventud.com.mx>

REGISTRO EN LINEA Y ENVÍO DE DOCUMENTACIÓN

<http://premionacionaldelajuventud.com.mx>

También se recibió información sobre los Foros Poder Joven, en donde puede obtenerse información de manera más inmediata que vía la sección de contacto del portal IMJ y de parte de mismos usuarios que tienen conocimiento sobre el tema que se cuestionó o simplemente pueden compartirse experiencias. Sin embargo, sería conveniente especificar que la información publicada en los Foros no es oficial y no debiese tomarse como fuente fiable de referencia.

Conmutador. Con el propósito de estudiar la atención que se da a los usuarios por vía telefónica se realizaron varias llamadas al IMJ en días diferentes, por un periodo de tres semanas. Los resultados:

- El directorio publicado en internet muestra extensiones equivocadas que difieren del directorio que menciona la grabación del conmutador
- Falta mostrar las extensiones de los departamentos, pues sólo se muestran las de las Direcciones y Subdirecciones, y al marcarlas, si hay equivocaciones hay molestia por tener que comunicar la llamada
- Algunas extensiones publicadas en el directorio de internet están desactivadas
- Hay falta de formalidad al tomar las llamadas en algunas áreas
- En ocasiones, el conmutador no entra al menú de opciones ni permite marcar la extensión, sino que llama sin cesar y nadie lo atiende
- Por un día completo, se llamó constantemente y el conmutador no entraba al menú de opciones ni permitía marcar la extensión. Así entonces, aunque se conozca el número de extensión no se logra la comunicación
- Hay extensiones que permanecieron descompuestas por una semana entera
- Los números de extensión cambian constantemente y no están actualizados en el directorio de internet ni el mismo personal tiene conocimiento del resto de los números aparte de su área
- En ocasiones, cuando se marca una extensión la grabación indica un nombre equivocado, diferente de la persona que en realidad se quiere contactar, aún cuando el área sea la correcta
- Hay extensiones que se marcan y no entran en línea, sino que dirigen de nuevo al conmutador
- Cuando la llamada está equivocada, hay veces que la persona que contesta tiene la disposición de comunicarla y dirige la llamada, sin embargo, contestan en un departamento totalmente diferente al deseado.

Recepción. Las personas encargadas de la recepción son empleados (vigilantes) externos al IMJ contratados por una agencia de servicios a través de la Dirección de Recursos Humanos. Se observa en ellos renuencia para buscar información que no saben de memoria, como el número de extensión por ejemplo. Además realizan varios intentos para comunicarse con la persona visitada, mientras que con las llamadas fallidas generan molestia a quien contesta.

Se detectó también que la comunicación descendente y la internalización de la identidad institucional no es eficiente, pues en recepción desconocen la actitud de servicio que se debe tener. Además de la constante distracción del personal de vigilancia lo que da mala imagen al visitante/usuario. A través de las entrevistas se reveló que a estas personas no se les brinda el curso de inducción ofrecido al personal de nómina ni se les otorga mayor capacitación –para el IMJ en particular– que indicaciones básicas sobre sus funciones.

Con este subapartado de Transparencia se cubren las cinco categorías especificadas en el Template de reputación diseñado para el IMJ.

La sección de *Transparencia* –en el portal de internet– refleja honestidad, compromiso social y responsabilidad, principios contenidos en el Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Federal. Proporciona la liga de enlace al Código, con lo que brinda al público externo el poder de exigir el pleno cumplimiento del éste y de denunciarlo en caso contrario. Comunica transparencia en el actuar diario del Instituto.

Hay información institucional general que se puede obtener a través del Portal de Obligaciones de Transparencia, sin embargo, para información más específica, debe recurrirse a una solicitud vía el mismo Portal, misma que la Oficina de Transparencia del IMJ, dependiente de la Dirección de Jurídico, dirige al Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI) para obtenerla.

El recurso del CENDOC también es un aspecto que demuestra una actitud de transparencia, ya que a través de este centro se puede acceder a información, publicaciones, estudios y estadísticas que lleva a cabo el IMJ y que abarcan el tema de juventud y sus intereses.

En lo expedito del proceso de acceso a la información radica la imagen de transparencia que incidirá inevitablemente en la reputación que se tenga respecto al IMJ. Las diversas formas de *contacto* que maneja el Instituto son, igualmente, un modo de promover la comunicación con sus grupos de interés.

3.2 ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Luego del diagnóstico situacional se procede en este apartado a enunciar las áreas con oportunidad de mejorar derivadas de la auditoría de reputación, agrupadas en tres grandes rubros.

Comunicación estratégica

- Falta de definición de objetivos claros en materia de comunicación, que permita optimizar recursos y unificar esfuerzos en una misma dirección, a fin de transmitir imágenes institucionales congruentes con la identidad institucional.
- Falta de identificación de audiencias meta que permita establecer los mensajes clave y los medios a utilizar para cada grupo, a fin de impactar positivamente en la imagen institucional que éstas se forman del Instituto.

Comunicación interna

- Falta de un proceso de socialización formalizado que fomente el trabajo en equipo y oriente la labor y el comportamiento del personal hacia la consecución de los objetivos institucionales.
- Falta de un adecuado aprovechamiento de los medios institucionales de comunicación interna que cumplan su función de optimizar los procesos de comunicación, alcanzando el ideal de transmitir coherencia entre la identidad, las imágenes y la reputación institucionales.

Comunicación externa

- Falta de un seguimiento oportuno a la estrategia de lanzamiento de la marca Poder Joven, que le relacione como un programa del Instituto, permitiendo que este último se beneficie del reconocimiento que goza la marca a nivel nacional entre la juventud, a fin de posicionar al Instituto entre su público meta más notable.
- Falta de uniformidad en todas las formas de comunicación externa, que las haga coincidir en diseño y planificación, a fin de generar mayor impacto positivo en las imágenes institucionales que transmite el Instituto a sus públicos externos, y en consecuencia, mayor control de su reputación institucional.

- Falta de una estrategia de medios que priorice temas y establezca mensajes clave, que evite inversiones desatinadas de recursos humanos y materiales, y, por ende, tenga el impacto adecuado en los públicos meta.
- Falta de calidad en los servicios, que otorgue coherencia entre la identidad y las imágenes institucionales de los grupos de interés, a fin de contribuir a la construcción de una reputación institucional positiva.

3.3 REPUTACIÓN DEL INSTITUTO MEXICANO DE LA JUVENTUD

Los resultados de la auditoría de reputación arrojan que el Instituto Mexicano de la Juventud es mínimamente conocido entre su grupo de interés más cuantioso: la juventud mexicana. No se le reconoce ni positiva ni negativamente por su quehacer institucional. Lo que resalta una debilidad enorme de la Institución.

Indagando más a fondo en el desempeño del IMJ se hace notable otra gran debilidad, la ausencia de un entendimiento claro entre el personal interno sobre lo que se trata el Instituto. La realidad es que tras diez años de existencia el Instituto Mexicano de la Juventud no tiene una identidad institucional sólida que resalte los rasgos más característicos y lo identifique entre sus públicos tanto internos como externos.

Los primeros pasos en la construcción de la reputación institucional incluyen el diseño de una identidad institucional, para luego alcanzar su solidez y así tener claro lo que se quiere transmitir en el afán de formar imágenes institucionales adecuadas a los ideales. De ahí surge el primer nivel de reconocimiento de la institución, básico para la construcción de la reputación institucional.

Sin embargo, el Instituto no cuenta con medidas estratégicas de comunicación diseñadas y planificadas que le permitan difundir su identidad institucional al personal que labora en él, así como tampoco le permiten desarrollar la acción comunicativa adecuada para influir positivamente en las imágenes institucionales que se forman sus grupos de interés.

En el mismo tenor, la comunicación organizacional que se lleva a cabo en el Instituto no está planificada estratégicamente, lo que obstaculiza su incidencia en la conducta institucional, y como consecuencia, la reputación institucional que posee es negativa. Esto es debido a que los factores que contribuyen a su formación no están unificados en un trabajo sistemático, como lo sugiere la Teoría de Sistemas para lograr un desempeño óptimo.

Es importante entender que las premisas para un Plan de Gestión de la reputación institucional exitoso son:

- poseer una identidad institucional sólida
- contar con óptimos procesos de comunicación interna que estén formalizados
- tener claramente identificadas las imágenes institucionales que se quieren transmitir

De este modo, se plantea en el siguiente apartado una propuesta de Plan de Gestión a nivel estratégico basado en las relaciones públicas.

**CONSTRUYENDO
LA BUENA
REPUTACIÓN DEL
INSTITUTO
MEXICANO DE LA
JUVENTUD**

4

- PLAN DE GESTIÓN
- METAS
- FÓRMULA DE BALANCE

4.1 PLAN DE GESTIÓN

PLAN DE GESTIÓN

El Plan de Gestión está diseñado para dar solución a las áreas de oportunidad detectadas. Se presenta agrupado en tres grandes estrategias:

- Campaña de comunicación estratégica, con tres subestrategias, y once tácticas;
- Campaña de comunicación interna, con diez subestrategias, y treinta y cuatro tácticas; y
- Campaña de comunicación externa, con siete subestrategias, y veintiocho tácticas.

Esto pretende alcanzar los objetivos generales de:

- Establecer prioridades de comunicación para el 2009,
- Optimizar los procesos de comunicación al interior del Instituto, y
- Posicionar el Instituto.

Lo que se conseguirá a través del cumplimiento de los siguientes objetivos particulares:

- Esclarecer los objetivos de comunicación,
- Optimizar recursos humanos y materiales,
- Unificar esfuerzos dentro del Instituto,
- Transmitir imágenes congruentes al interior y al exterior,
- Definir las diferentes audiencias meta,
- Mejorar las redes de comunicación y los medios institucionales de comunicación interna,
- Internalizar la identidad institucional,
- Promover la integración de todo el personal,
- Evitar la duplicación de funciones,
- Lograr el reconocimiento entre la juventud,
- Lograr el reconocimiento entre la población en general, y
- Distinguirse de la competencia.

Estrategia: Campaña de comunicación estratégica

Objetivo General: Establecer prioridades de comunicación para el 2009

Objetivos Particulares:

1. Esclarecer los objetivos de comunicación
2. Eficientar recursos humanos y materiales
3. Unificar esfuerzos dentro del Instituto
4. Transmitir imágenes congruentes al interior y al exterior
5. Definir las diferentes audiencias

Subestrategia 1: establecer temas prioritarios de comunicación para el 2009

Tácticas:

- Identificar los temas de comunicación en tres niveles
- Establecer las estrategias de comunicación para cada nivel

Nivel 1: uno al mes, difundir en grande, con publicidad, foros y entrevistas de la Directora General

Nivel 2: utilizar medios de difusión alternativos, marketing directo, manejar una agenda de entrevistas más espaciadas, con voceros diferentes de la Directora General

Nivel 3: utilizar los medios internos de difusión. Los eventos internos serían de este nivel y no se difunden a públicos externos

- Como primera prioridad, máximo un tema al mes
- Transmitir que los temas del tercer nivel, no son menos importantes, sino que requieren otro tipo de estrategias de comunicación
- Elaborar mensajes clave de acuerdo a las prioridades

Subestrategia 2: identificar las diferentes audiencias

Tácticas:

- Identificar los públicos meta y estratificarlos en tres o cuatro niveles
 - Instancias federales, estatales y municipales
 - Jóvenes
 - Investigadores y académicos
 - Medios de comunicación
- Establecer medios de difusión para cada audiencia
- Elaborar mensajes clave para cada audiencia

Subestrategia 3: diseñar un plan de definición y cobertura de temas que puedan funcionar como oportunidades mediáticas

Tácticas:

- Identificar los temas de oportunidad por área, especificando las ventajas y su relación con los objetivos generales y anuales
- En una reunión con todos los responsables de área, definir las oportunidades institucionales en función del logro de los objetivos generales y anuales
- Transmitir el mensaje de que los temas no seleccionados, no son menos importantes sino que requieren otro tipo de estrategias de comunicación

Evaluación parcial:

- Contar con un plan estratégico de comunicación anual que identifique las audiencias, sus temas de interés y los medios de comunicación idóneos para cada grupo.
- Se espera tener un tema de comunicación para cada nivel por mes.

Estrategia: Campaña de comunicación interna

Objetivo General: Optimizar los procesos de comunicación al interior del Instituto

Objetivos Particulares:

1. mejorar las redes de comunicación y los medios institucionales de comunicación interna
2. internalizar la identidad institucional
3. promover la integración de todo el personal
4. evitar la duplicación de funciones
5. optimizar los recursos humanos y materiales

Subestrategia 1: reforzar el área de comunicación social

Tácticas:

- Establecer responsable(s) de elaborar mensajes clave
- Establecer responsable(s) de eventos/relaciones públicas
- Establecer responsable(s) de un área de comunicación interna que se encargue(n) de los pizarrones/tableros informativos, correos electrónicos institucionales, circulares, eventos/programas institucionales internos, etcétera
- Establecer responsable(s) de todas las publicaciones y materiales a elaborar para difusión y posicionamiento, concentrándolas en una sola área, a fin de evitar duplicación de funciones, promover el trabajo en equipo y optimizar recursos humanos y materiales

Subestrategia 2: actualizar el directorio

Tácticas:

- Subirlo a internet y actualizarlo constantemente
- Comunicarlo a todas y cada una de las áreas

Subestrategia 3: eficientar el conmutador

Tácticas:

- Optimizarlo, o
- En su defecto, contratar otro servidor

Subestrategia 4: capacitar al personal externo

Tácticas:

- Transmitir al personal de vigilancia, que también se encarga de la recepción, la identidad institucional (misión, visión, valores, objetivos) y muy importante, la actitud que se desea del personal.
- Inducir y capacitar también a los becarios y prestadores de servicio social

Subestrategia 5: reestructurar el sitio oficial de internet

Tácticas:

- Diseñar una imagen fresca y juvenil
- Diseñar un sitio más amigable para navegar
- Incluir más fotografías de jóvenes participando en actividades del Instituto
- Incorporar banners y plecas atractivas que lleven a los minisitios
- Transformar los diversos minisitios en subsidios y enlazarlos desde la página oficial, haciendo mención de que son marcas del Instituto, en cada uno de ellos

- Publicar las reuniones del Consejo para promover la transparencia y fomentar el interés de las y los jóvenes en las acciones sociales que se llevan a cabo
- Crear una revista electrónica de una cuartilla que publique artículos sobre juventud ya sea de investigadores, especialistas y/o jóvenes interesados en el tema
- A través del sitio, promover los espacios y recursos materiales que el Instituto brinda para ensayos, puntos de reunión, proyecciones, exposiciones, etcétera; con el propósito de recibir propuestas de jóvenes para su utilización
- Crear un *blog* o un grupo de Hi 5 o Facebook que esté enlazado con el sitio oficial. Pueden ser a favor o en contra de algo, por ejemplo, de la corrupción. Esto atrae la atención de la juventud y puede darles un sentido de pertenencia
- Incluir música
- Incluir enlaces al sitio oficial del Instituto en los sitios oficiales de la SEP y las instancias federales con las que se trabaja transversalmente

Subestrategia 6: establecer temas prioritarios para comunicar al interior del IMJ, que sean congruentes con los que se difundirán al exterior

Tácticas

- Establecer prioridades para el 2009, en tres niveles
- Establecer estrategias de comunicación para cada nivel
- Identificar temas prioritarios, uno por mes, máximo
- Establecer objetivos generales
- Establecer objetivos particulares, semestrales, trimestrales, mensuales

Subestrategia 7: internalizar la identidad institucional del Instituto

Tácticas:

- Emitir mensajes al respecto durante el primer cuatrimestre de 2009
- Elaborar una Gaceta Institucional por mes (congruente con el objetivo mensual) y colocarla en los pizarrones/tableros informativos y enviarla también por correo electrónico. Conteniendo: la misión institucional, el objetivo del mes, un mensaje de enaltecimiento/agradecimiento del trabajo y un recordatorio de las audiencias que se persiguen

Subestrategia 8: formalizar las reuniones institucionales

Tácticas:

- Realizar tres reuniones al año (enero, julio y diciembre) con todo el personal del Instituto donde se cuente con la presencia de la Directora General, quien de un mensaje breve, recuerde la misión y los objetivos, los temas prioritarios y los avances en ello
- Realizar una reunión semanal hasta jefes de departamento de una hora, donde se de un saludo muy breve de la Directora General, se comuniquen las líneas a seguir y haya convivencia entre los asistentes, con el propósito de generar una mayor empatía y conocimiento entre las áreas y las actividades del Instituto, sobretodo entre áreas que no trabajan conjuntamente y por ende, nunca se comunican entre si

Subestrategia 9: fomentar la retroalimentación

Tácticas:

- Solicitar propuestas para mejorar la comunicación interna por área/departamento
- Que los jefes de departamento, expongan las mejores propuestas en las reuniones semanales

Subestrategia 10: fomentar el trabajo en equipo y la socialización de la información

Tácticas:

- Durante el segundo cuatrimestre del 2009, emitir mensajes al respecto
- Utilizar la Gaceta Institucional como medio para comunicar que el trabajo en equipo y la socialización de la información, facilitan el trabajo, evitan la duplicación de funciones y optimizan los recursos humanos y materiales

Evaluación parcial:

- Se realizará una reunión mensual express con una duración máxima de 20min. por departamento para reforzar y conocer los avances en cuanto a la internalización de la identidad institucional.
- En la reunión se dará tiempo para una retroalimentación respecto a los avances en la duplicación de funciones y el trabajo en equipo.
- Se plantearán objetivos particulares a trabajarse para el siguiente periodo mensual.

Estrategia: Campaña de comunicación externa

Objetivo General: Posicionar el Instituto Mexicano de la Juventud

Objetivos Particulares:

1. Lograr el reconocimiento entre la juventud
2. Lograr el reconocimiento entre la población en general
3. Distinguirse de la competencia

Subestrategia 1: entrar en contacto electrónico con los jóvenes y mantenerlo

Tácticas:

- Depurar las bases de datos que se tienen
- Elaborar una nueva base de datos actualizada de jóvenes
- Enviar la revista electrónica mensual a todos los contactos
- Enviar comunicados de nuevas empresas afiliadas a Poder Joven
- Promover electrónicamente los programas de radio Poder Joven
- Promover electrónicamente los temas de nivel 3
- Fomentar la participación para los artículos de la revista

Subestrategia 2: construir una red de investigadores y especialistas en el tema de juventud

Tácticas:

- Elaborar una base de datos de académicos, investigadores y especialistas en el tema
- Solicitar su colaboración para entrevistas
- Solicitar su colaboración para obtener información sobre algún tema en particular, así como datos específicos

Subestrategia 3: crear un Consejo de Notables

Tácticas:

- Contactar líderes de opinión juveniles, deportistas, periodistas, artistas para que alienten el tema de juventud desde sus espacios
- Construir con estos contactos el escenario y la audiencia para posteriormente generar políticas públicas
- Este Consejo servirá para asesorar y dar imagen al Instituto
- Solicitar su colaboración para campañas sociales que vayan de la mano de la realidad

Subestrategia 4: lograr el reconocimiento del Instituto en la República Mexicana

Tácticas:

- Enviar una carta al beneficiario de los institutos estatales de parte de la Directora General
- Solicitar a los institutos estatales que devuelvan los datos del beneficiario y su contacto
- Incluir en los cheques que se otorgan a institutos estatales, el logotipo del Gobierno Federal, del Gobierno Local y muy importante, del Instituto Mexicano de la Juventud
- Darle importancia a los logros e informes de los institutos estatales y talvez, publicarlos en el sitio oficial, para lograr reciprocidad y difusión del Instituto Mexicano de la Juventud a través de los estatales

Subestrategia 5: enlazar el programa Poder Joven con el Instituto

Tácticas:

- Incluir el logotipo del Instituto en el sitio de internet y en los productos promocionales de Poder Joven
- Difundir los temas de nivel 2 a través de los programas de radio de Poder Joven
- Utilizar la base de datos de Poder Joven para promover los temas de nivel 3

Subestrategia 6: desarrollar un plan anual de Relaciones Públicas

Tácticas:

- Identificar los medios de comunicación óptimos para cada nivel de prioridad en temas de comunicación
- Organizar una base de datos para cada nivel
- Establecer mecanismos de supervisión y seguimiento del plan

Subestrategia 7: continuar con los programas de capacitación mediática para los voceros

Tácticas:

- Conducir un estudio previo y/o entrevista para identificar las fortalezas y debilidades de cada vocero
- Realizar una capacitación cada tres meses, dividida en dos partes:
- La parte 1 tratará avances en los objetivos y también técnicas generales;
- La parte 2 se realizará individualmente y se enfocará en las fortalezas y debilidades de cada uno

Evaluación parcial:

- Construir el Consejo de Notables inicialmente con mínimo 5 personas en enero y alcanzar mínimo 12 miembros para diciembre.
- Difundir un tema por mes en medios masivos.
- Se espera enviar 20,000 correos electrónicos al mes.

4.2 METAS DE REPUTACIÓN

- Establecer prioridades de comunicación para el 2009 optimizando recursos y unificando esfuerzos
- Conducir el trabajo de todo el Instituto en una misma dirección
- Lograr el reconocimiento del Instituto entre la juventud
- Lograr el reconocimiento del Instituto entre la población en general
- Distinguirse de la competencia

4.3 FÓRMULA DE BALANCE

Conducir una auditoría interna que evalúe la internalización de la identidad institucional, la efectividad del proceso de socialización y los medios institucionales de comunicación.

Evaluación cualitativa de los medios de comunicación externa que maneja el Instituto para garantizar la unificación del diseño y planificación en cuanto a imagen.

Realizar un estudio cuantitativo que evalúe los avances respecto al reconocimiento y posicionamiento del Instituto.

Conclusiones

El producto final de la investigación que se reporta en el presente documento es el Plan de Gestión de la reputación del Instituto Mexicano de la Juventud, apoyado en las relaciones públicas. Debido a la naturaleza de las ciencias sociales se entiende que la validez de la investigación se centra en la utilización del método científico, así como del correcto establecimiento del objeto de estudio y la adecuada delimitación del problema. Diversos investigadores coinciden en que el cumplimiento de estas dos premisas otorga *a priori* un cincuenta por ciento de validez en la investigación en ciencias sociales.¹

Al respecto, la investigación conducida aquí tiene por objeto de estudio las formas de comunicación en el Instituto Mexicano de la Juventud y el problema identificado queda planteado de la siguiente manera:

El Instituto Mexicano de la Juventud, creado en 1999, tiene como principal función generar política pública a favor de la juventud mexicana. Para ello, trabaja paralelamente con las instancias públicas y promueve la acción social entre las y los jóvenes. Sin embargo, tras diez años de desempeño, el reconocimiento del Instituto entre sus públicos meta es mínimo; lo que obstaculiza el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La imagen institucional entre la sociedad mexicana remite al anterior Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE), creado en los años setenta. En el mejor de los casos, se conoce la marca de Poder Joven, sin embargo, no se le relacionan con el Instituto Mexicano de la Juventud. Cabe mencionar también, que tanto la acción comunicativa como el comportamiento institucional no coinciden con la identidad institucional. Los logros en materia de política pública a favor de la juventud mexicana son mínimos o desconocidos. Dicha disociación genera demasiado ruido en las imágenes que transmite el Instituto.

Partiendo de la base de que la imagen es la percepción de la identidad institucional y de que la imagen debe ser consistente con el posicionamiento de los productos que se ofrecen, el plan de gestión propuesto persigue la construcción de la buena reputación institucional a partir de que las imágenes que se transmiten coincidan con la identidad institucional -definida y sólida-,

¹ Santalla Peñalosa y López Rivera en Sampieri, *et. al.* (2004), *op. cit.*, pp. 294-296.

además de que se ligue el nombre de la Institución con el posicionamiento de los productos y servicios ofrecidos.

El plan de gestión tiene el propósito de crear estrategias de comunicación que permitan construir la buena reputación institucional en última instancia, la cual está ligada inevitablemente al posicionamiento de la Institución ante sus grupos de interés.

Las estrategias de comunicación contenidas en el plan de gestión están diseñadas específicamente para el Instituto Mexicano de la Juventud, las cuales derivan de una investigación que cuenta con:

- Información suficiente, válida y pertinente;
- Problemas perfectamente identificados y delimitados;
- Objetivos claros que son alcanzables, cualificables y cuantificables;
- Un plan de acción diseñado adecuadamente a las necesidades reales del Instituto Mexicano de la Juventud y construido a partir de una revisión teórica exhaustiva; y además,
- Un método de investigación que garantiza el éxito de sus resultados en la certeza de su información y en la profundidad del alcance de la investigación; pues en la medida en que se detecten las causas que originan los problemas y se ataquen estos de manera estratégica, podrán solucionarse satisfactoriamente.

Además, se propone un sistema de control cercano y riguroso durante la implementación, a fin de evitar desplazamientos y/o desviaciones en la consecución de las metas. Lo que conduce a un acercamiento de la realidad institucional con sus tipos ideales. Por supuesto, sin olvidar las evaluaciones regulares posteriores.

El diseño de un plan estratégico tiene cuatro propósitos²:

² Robbins, *et. al.* (2006), *Management*, Melbourne, Prentice Hall Australia.

- Proveer dirección: cuando el personal sabe dónde están y hacia dónde se dirigen, pueden coordinar sus actividades con los otros y así alcanzar las metas.
- Reducir incertidumbre: aún cuando la planeación no pueda eliminar el cambio o la incertidumbre, ésta se lleva a cabo con el fin de anticipar los cambios y desarrollar la respuesta más efectiva ante ellos.
- Reducir duplicación de funciones: cuando los medios y los fines son claros a través de la planeación, las ineficiencias se tornan obvias y pueden ser corregidas/eliminadas.
- Plantear las bases para el control: comparando el desempeño actual con las metas establecidas, se puede identificar cualquier desviación significativa y tomar las acciones necesarias. Sin planeación no existiría un método de control.

Para poder confiar en los resultados satisfactorios del plan de gestión aquí presentado es importante comprender que un plan no es una acción simple sino un proceso que involucra la definición de las metas institucionales, el establecimiento de estrategias generales que conduzcan a la consecución de dichas metas y el desarrollo de una serie de planes inmediatos detallados que integren y coordinen el trabajo institucional.

Una estrategia es tan buena como lo sea su implementación. La estrategia puede ser brillante, pero si no se implementa debidamente puede fracasar. De aquí la importancia de comprender la característica cíclica del plan que le otorga valor fundamental a la evaluación, pues esta última identificará las desviaciones en el plan para las que habrá de conducirse un nuevo análisis, diagnosticar certeramente, y diseñar estrategias mejoradas, mismas que se implementarán y evaluarán nuevamente.

El factor cíclico de la planeación estratégica permite de esta forma que se acerque cada vez más la realidad institucional con sus tipos ideales.

Cabe argumentar que la utilización de un método meramente cualitativo no le resta valor a la investigación. Ya que invariablemente del enfoque utilizado, la investigación debe cubrir las cinco fases³ a continuación, mismas que son abarcadas en el presente documento:

- Llevar a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- Establecer suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- Probar y demostrar el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- Revisar tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- Proponer nuevas observaciones para esclarecer, modificar o fundamentar las suposiciones o ideas; o incluso para generar otras.

El enfoque cualitativo tiene su origen en Max Weber, pionero de las ciencias sociales, quien introduce el término *verstehen* (entendimiento), reconociendo que además de la descripción y medición de variables sociales deben considerarse los significados subjetivos y el entendimiento del contexto donde ocurre un fenómeno. Weber propone el método de los *tipos ideales*, en donde los estudios no sean únicamente de variables macrosociales, sino de instancias individuales, y los resultados acerquen la realidad a los ideales.⁴

Además, Becker afirma que la utilidad de los estudios cualitativos no está solamente en comprender el contexto, sino en que las normas que lo rigen se pueden extrapolar a otras situaciones de trabajo.⁵

³ Grinnell (1997) en Sampieri, *et. al.* (2004), *op. cit.*, p. 5.

⁴ Sampieri, *et. al.* (2004), *op. cit.*, p. 4.

⁵ Becker (1993) en Sampieri, *et. al.* (2004), *op. cit.*, p. 8.

Así, de modo cualitativo, se comprobaron las tres hipótesis iniciales de la investigación:

H₁ No existen prioridades de comunicación en el Instituto que estén enfocadas a los objetivos generales, por lo que se invierten recursos innecesarios y no se alcanza el ideal institucional.

H₂ No hay uniformidad ni planeación de la comunicación externa, lo que ocasiona duplicación de funciones, inversiones innecesarias y poco alcance; por ende, se obstaculiza el reconocimiento del Instituto ante sus públicos meta.

H₃ No existe en el instituto una diferenciación de audiencias meta, por lo que no pueden establecerse mensajes clave ni temas de interés ni medios de comunicación idóneos para cada grupo; y por ende, al no llegar a los destinatarios finales, el Instituto sufre de una falta considerable de reconocimiento.

No existe todo lo anterior debido a que el Instituto nunca le ha brindado suficiente importancia a la comunicación organizacional, ni la debida confianza al área de comunicación social para que este departamento se atreva a proponer cambios y estrategias que ataquen los problemas más serios.

Es decir, saben que quieren más reconocimiento entre la juventud y mayor impacto en materia de políticas públicas, pero no saben cómo llegar a ello, sin embargo, tampoco se ha tomado la decisión de responsabilizar a los expertos en el área de comunicación para que trabajen en lo que mejor saben hacer.

También se detectó que una gran debilidad del Instituto es que a consecuencia de los continuos recortes presupuestales y por ende, de personal, se han visto en la necesidad de basar su planta de trabajo en becarios y personas de servicio social, quienes permanecen en el Instituto por periodos muy cortos de tiempo, y además no se les brinda un óptimo proceso de socialización (inducción y capacitación). En consecuencia, la mayoría del personal desconoce la misión y los objetivos institucionales, no se siente parte y no promueve una imagen institucional positiva hacia el exterior.

Al término del estudio surgieron además de las tres hipótesis anteriores, otras áreas de oportunidad que no estaban consideradas en una primera instancia. Debido al enfoque de la Teoría de Sistemas utilizado se analizó el Instituto Mexicano de la Juventud –en lo posterior Imjuve– como un todo;⁶ esto es, que al pretender impactar positivamente en la reputación institucional resulta inevitable analizar y comprender las demás partes del todo. De esta forma fue como se identificaron debilidades y grandes oportunidades en materia de: comunicación estratégica y comunicación interna.

Tomando en cuenta que la premisa para alcanzar una reputación positiva es contar con la estructura institucional debida que permita la correcta implementación de la propuesta, el plan de gestión propuesto ataca además cuestiones estratégicas y estructurales a nivel institucional, así como los procesos de comunicación interna, ya que ambos incidirán forzosamente en las imágenes y el reconocimiento del Instituto que tengan sus públicos meta. Y precisamente así es como comienza a construirse la buena reputación institucional.

Lo ideal, internamente, sería que la Dirección de Comunicación Social ocupara un lugar estratégico dentro del organigrama, a la par del Secretario Técnico, de forma que los flujos de comunicación con la Dirección General fueran más directos y con menor posibilidad de transformarse.

Asimismo, en sentido descendente, los expertos y profesionales de la comunicación podrán tener mayor control sobre todos los procesos comunicativos que tienen lugar en el Instituto; y al centralizar la comunicación será más fácil eliminar la duplicación de funciones, eliminar inversiones desatinadas y unificar los esfuerzos dirigidos a la consecución de los objetivos generales y anuales. Para ello deben especificarse las funciones que desempeñará cada puesto y éstas deben ser comunicadas y del conocimiento de todo el personal.

⁶ Tanto la Dirección General como los responsables de la comunicación y el diseño han decidido nombrarle Imjuve -en referencia al recuerdo de la población en general *Injuve*- pero ahora bajo el nombre de Instituto Mexicano de la Juventud. A partir de esta decisión, se condujo en el Instituto un cambio de identidad visual para ser lanzado estratégicamente y en conjunto con los resultados obtenidos en el presente estudio y las subestrategias del Plan de gestión propuesto que hayan sido aceptadas para su implementación.

Sin embargo, no puede alcanzarse el ideal, no por ser utópico sino porque los mayores resultados derivados del Plan de gestión apoyado en las relaciones públicas son de mediano y largo plazo, empero, duraderos.

Dicha cuestión tiempo es muy delicada en este caso debido a la problemática burocrática que se suscita cada sexenio en las dependencias gubernamentales, ya que existe en el Gobierno Federal una enorme carencia de seguimiento a los programas emprendidos. Los altos directivos no se preocupan por los resultados a largo plazo porque no serán ellos quienes verán los beneficios, sino las administraciones siguientes. Lo anterior revela un obstáculo gigantesco para la consecución del ideal institucional.

Ante tal situación, lo más óptimo para una institución de gobierno tan numerosa, desorganizada y sin dirección definida como el Imjuve sería atacar los problemas de comunicación más importantes detectados durante la investigación pero que son factibles de resolverse en lo que queda del gobierno sexenal. Así, se irán resolviendo pequeños problemas del Imjuve pero que son piezas estratégicas para la optimización de los procesos de comunicación institucional.

Las problemáticas institucionales tan complejas identificadas podrán resolverse a partir de la comunicación en la medida en que el área de Comunicación Social del Imjuve reciba el debido reconocimiento y apoyo de la Dirección General. Es decir, no obstante que la comunicación posee diversas herramientas para fortalecer las debilidades y explotar las oportunidades, el área es víctima del escepticismo.

La mejor herramienta para combatir dicho escepticismo es mostrar resultados tangibles, sin embargo, no pueden existir resultados mientras no se emprendan acciones; y los responsables de tomar las decisiones al respecto son los que mayor escepticismo tienen hacia la comunicación organizacional y sus alcances. Por lo menos, esa ha sido mi experiencia personal en el ámbito laboral.

Efectivamente, existen buenos ejemplos de instituciones que han apostado por la comunicación y las relaciones públicas y han podido posicionarse y reposicionarse ante sus públicos meta. El ejemplo más cercano es la UNAM, que después de la huelga de 1999-2000 hoy es una universidad con excelente reputación, de gran prestigio y reconocida mundialmente en diversos ámbitos.

No obstante que existen casos reales de instituciones que han construido su buena reputación a través de la comunicación y las relaciones públicas, aún hay mucha desconfianza de los altos directivos y responsables para poner en marcha acciones de comunicación estratégica que impacten en gran medida a la institución.

Lo más difícil del trabajo en el Imjuve fue tratar de ser objetivos en el estudio, de hecho se llevó a cabo una encuesta con un universo muestral que luego se decidió no incluirla en el presente documento porque estuvo un tanto manipulada. La realidad es que en el ámbito laboral cuando se muestran resultados diferentes a los esperados, comienza entonces la desconfianza; pero mientras se propongan acciones previstas la resistencia a emprenderlas es menor, aunque sigue existiendo.

Al final, el reto más difícil profesionalmente es lograr la implementación de las propuestas. La experiencia la había vivido como estudiante, sin embargo, creía que se debía precisamente a la condición de estudiante. Hoy por hoy, considero que son los “gajes del oficio”. En realidad no sé a qué atribuirlo, no he encontrado la forma de llevar a cabo las propuestas diseñadas.

De los planes que he diseñado, se han implementado algunas estrategias, pero sólo parcialmente y nunca en su totalidad. Muchas veces ignorando acciones básicas y de forma desorganizada. Así, resulta casi imposible obtener resultados positivos. De este modo, sin beneficios tangibles, no se puede convencer a los altos directivos, y es un hecho que no podrá reconocerse el valor estratégico de la comunicación organizacional.

Sin olvidar los retos profesionales, por ahora, me queda personalmente la satisfacción de haber concluido mis estudios profesionales, de dedicarme a esto y de encontrar en ello gusto por lo que hago.

Fuentes

BIBLIOGRAFÍA

ARRUBARRENA García, Francisco (Coord.) (2000), "Instituciones de Juventud" en *Políticas Públicas de Juventud: Actores e Instituciones en México 1994-2000*, elaborado por el Centro de Investigaciones y Estudios de la Juventud, editado por el Instituto Mexicano de la Juventud, México, [en red] disponible en: www.celaju.org/biblioteca/países/mex/memoria/index.htm.

BARQUERO Cabrero, José Daniel; BARQUERO Cabrero Mario (2002), *El libro de oro de las relaciones públicas*, 2ª edición, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 394 pp.

BENAVIDES, Juan; et. al. (2001), *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Editorial Gesitón 2000, Barcelona, 415pp.

BONILLA, Carlos (1994), *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, Trillas, México, 109pp.

----- (2004), *Las relaciones públicas: factor de competitividad en empresas e instituciones*, CECSA-ITESM, México.

CAPRIOTTI, Paul (1999), *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel, Madrid, 256pp.

COSTA, Joan (1993), *Identidad corporativa*, Trillas, México, 121 pp.

----- (2001), *Imagen corporativa en el siglo XXI*, 2ª edición, Editorial La Crujía, Buenos Aires.

DIAMOND, Michael (1993), "Organizational Identity" in *The unconscious life of organizations: interpreting organizational identity*, Quorum Books, Connecticut, 251pp.

DOORLEY, John; GARCÍA, Helio Fred (2007), *Reputation Management: the key to successful public relations and corporate communication*, Routledge, New York, 432pp.

DOWLING, Grahame (2002), *Creating corporate reputations: identity, image and performance*, Oxford University Press, New York, 299pp.

FERNÁNDEZ Collado, Carlos (1997), *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Trillas, México, 368pp.

FOMBRUN, Charles (1996), *Reputation: realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston, 441pp.

HACKMAN, Richard (1992), "Group influences on individuals in organizations" in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, reedited by Consulting Psychologists Press, Boston, 1455-1525pp.

HELLER, Eva (2004), *Psicología del color. Cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón*, Gustavo Gili, Barcelona, 288pp.

JEFKINS, Frank (1998), *Public Relations*, Pearson Education Ltd., England, 293pp.

MARTÍN Martín, Fernando (2004), *Diccionario de comunicación corporativa e institucional y relaciones públicas*, Fragua, Madrid, 224pp.

OLINS, Wally (1991), *Corporate identity: making business strategy visible through design*, Thames and Hudson, Madrid, 224pp.

OUÉDA Cruz, Lucie Christiane; MARTÍNEZ Iturbide, Pedro (Coord.) (2007), *Encuesta Nacional de Juventud 2005: Jóvenes mexicanos*, Tomo I, elaborada por el Centro de Investigación y Estudios sobre Juventud, editada por el Instituto Mexicano de la Juventud, México, 219pp.

ROBBINS; BERGMAN; STAGG & COULTER (2006), *Management*, 4TH edition, Prentice Hall Australia, Melbourne.

SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ Collado, Carlos; BAPTISTA Lucio, Pilar (2004), *Metodología de la investigación*, 3ª edición, McGraw-Hill Interamericana, Chile, 705pp.

VEGA Rodríguez, María Teresa; GARRIDO Martín, Eugenio (1998), *Psicología de las organizaciones. Proceso de socialización y compromiso con la empresa*, Amaru, Buenos Aires.

VILLAFAÑE, Justo (2004), *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*, Pirámide, Madrid, 194pp.

ZORRILLA Aran, Santiago (1998), *50 años de la política social en México: de Lázaro Cárdenas a Miguel de la Madrid*, Limusa, México.

HEMEROGRAFÍA

REVISTAS

OUÉDA Cruz, Lucie Christiane (2008), *Revista de Estudios sobre Juventud JOVENes*. Identidades juveniles y cultura, editada por el Instituto Mexicano de la Juventud, edición no. 27, México, D.F., publicación semestral: Enero-Junio 2007, año de edición 2008, 191pp.

OUÉDA Cruz, Lucie Christiane (2008), *Revista de Estudios sobre Juventud JOVENes*. Los Jóvenes y el VIH/SIDA, editada por el Instituto Mexicano de la Juventud, edición no. 28, México, D.F., publicación semestral: Julio-Diciembre 2007, año de edición 2008, 191pp.

ARTÍCULOS DE REVISTAS

ALVESSON, M. (1990), "Organization from substance to image?" in *Organization Studies*, 11/3, 373-395pp.

VAN RIEL, Cees; BALMER, John (1997), "Corporate identity: its concepts, its measurement and management" in *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 4, 340-355 pp.

NOTAS PERIODÍSTICAS

AMADOR Tello, Judith (07/04/2008) "Los emos, en busca de su identidad" en *Proceso*, p. 58.

APPENDINI, Manuel (21/03/2008) "Reciben amenaza en Aguascalientes" en *Reforma*, p. 3.

BARTRA, Bruno (27/03/2008) "Reivindican a emos como subcultura" en *Reforma*, sección Cultura, p. 6.

CARREÑO Carlón, José (09/10/2008) "Heredarás el caos" en *El Universal*, p. A7.

CHÁVEZ, Mariana; DIEGO, Martín y GARCÍA Partida, Juan Carlos (Corresponsales) (20/03/2008) "Detienen a presunto instigador del ataque a emos en Querétaro" en *La Jornada*, sección Capital, jueves 20 de marzo de 2008.

CRUZ, Luis (04/04/2008) "Piden a jóvenes ponerse 'al tiro' con sus derechos" en *Reforma*, sección Justicia, p. 9.

DE REGIL, Miriam (01/04/2008) "De la extrema derecha, autores del movimiento antiemo" en *El Financiero*, p. 32.

----- (28/03/2008) "Todos nacemos originales y morimos copias: Emo" en *El Financiero*, p. 50.

EXCÉLSIOR/Redacción (23/03/2008) "Pactan en el DF; fallan en Jalisco" en *Excélsior*, p. 18.

----- (08/10/2008) "Política Nacional" en *Excélsior*, p. 4.

FIGUEROA, Héctor y SOLERA, Claudia (26/03/2008) "Consideran a los emos sólo como una moda" en *Excélsior*, p. 18.

GUARDIOLA, Andrés (23/03/2008) "Investigan a alcalde por discriminación" en *Excélsior*, p. 18.

GUERRERO, Jesús (21/03/2008) "Dispersa la Policía reunión 'antiemos'" en *Reforma*, p. 3.

----- (22/03/2008) "Mantienen resguardo" en *Reforma*, p. 7.

HERNÁNDEZ Castillo, Diego (16/03/2008) "Infectados" en *Récord*, p. 38.

HERNÁNDEZ Chelico, Javier (22/03/2008) "En el Chopo" en *La Jornada*, sección Opinión, sábado 22 de marzo de 2008.

IMJ/DE LA REDACCIÓN (08/10/2008) "Convierten a Andrés en pancarta del PRD" en *El Centro*, p. 9.

----- (22/03/2008) "Convoca GDF a diálogo de tribus cumbre EMO-PUNK" en *El Centro* en internet.

----- (22/07/2008) "Cunde violencia entre novios: Amor Apache" en *El Centro* en internet.

----- (08/10/2008) "Donará el tocayo Andrés dinero de premio a UNAM" en *Ovaciones*, p. 2.

----- (08/10/2008) "Gómez Emilsson donará su premio" en *La Jornada*, p. 15.

----- (10/04/2008) "¡No más discriminación a tribus urbanas!" en *Soy Mujer*, p. 2.

----- (25/03/2008) "Respetar todas las identidades juveniles, pide el Instituto Mexicano de la Juventud" en *La Jornada*, p. 34.

----- (25/03/2008) "Respetar todas las identidades juveniles, pide el Instituto Mexicano de la Juventud" en *La Prensa*, p. 27.

----- (22/04/2008) "Sondeo revela elevados índices de intolerancia entre preparatorianos" en *La Jornada*, p. 41.

JIMÉNEZ, Gerardo (22/03/2008) "Frenemos la violencia" en *El Centro*, p. 6.

----- (22/03/2008) "Mamás al rescate" en *El Centro*, p. 6.

LANDEROS QUIROZ, Andrés (01/04/2008) "Los *emos* no son los únicos marginados" en *unomásuno*, p. 15.

LARA, Ana Paola (01/04/2008) "Piden inclusión jóvenes del DF" en *Excélsior*, sección Comunidad, p. 2.

MAKIVAR, Eva (08/10/2008) "La Crème de la Crème" en *El Financiero*, p. 35.

MEDINA Armienta, Salvador (09/10/2008) "Andrés Leonardo: ¿legítimo o espurio?" en *Campus Milenio*, p. 16.

MORENO, Alejandro (01/04/2008) "Promoverán la tolerancia entre las diferentes tribus urbanas" en *Milenio Diario*, p. 25.

NOTIMEX/El Universal (23/07/2008) "Violencia en el noviazgo" en *El Universal*, p. 1F.

NOTIMEX/La Jornada On Line (19/03/2008) "Condena IMJ violencia y discriminación hacia los *emos*" en *La Jornada* en internet.

PANIAGUA, Fernando (22/03/2008) "Señalan a 5 por correos" en *Reforma*, p. 7.

PORTUGAL, Karla (22/07/2008) “Revelan violencia en el noviazgo” en *Reforma*, p. 14.

----- (23/07/2008) “Sufren el 76% de jóvenes violencia en el noviazgo” en *Reforma*, p. 15.

POY Solano, Laura (23/07/2008) “Sufre violencia en el noviazgo más del 70% de los mexicanos” en *La Jornada*, p. 46.

----- (23/07/2008) “Violencia en el noviazgo: agresión silenciosa e impune” en *La Jornada*, p. 52.

QUINTERO M., Josefina (22/03/2008) “La iniciativa para agredir a *emos* viene de la gente *normal*” en *La Jornada*, sección Capital, sábado 22 de marzo de 2008.

RAMÍREZ, Bertha Teresa (20/03/2008) “La violencia contra los *emos*, fincada en la intolerancia de la derecha: experto” en *La Jornada*, sección Capital, jueves 20 de marzo de 2008.

REFORMA/Staff (22/03/2008) “Buscan diálogo a favor de *emos*” en *Reforma*, p. 7.

----- (20/03/2008) “Llama edil panista a evitar ‘mal ejemplo’” en *Reforma*, p. 4.

----- (26/03/2008) “Pactan ‘tribus’ urbanas plan antidiscriminación” en *Reforma*, p. 14.

----- (08/10/2008) “Pide disculpas galardonado” en *Reforma*, p. 10.

----- (20/03/2008) “Pide Obispo evitar violencia” en *Reforma*, p. 3.

----- (20/03/2008) “Provocan alerta ataques a *emos*” en *Reforma*, p. 4.

ROMÁN, Paulina (23/03/2008) “Salen a las calles en Durango” en *Excélsior*, p. 18.

ROMERO, Gabriela; LLANOS, Raúl; y RAMÍREZ, Bertha T. (20/03/2008) “Pedirán datos sobre atención a jóvenes” en *La Jornada*, sección Capital, jueves 20 de marzo de 2008.

SÁNCHEZ, Cinthya (08/10/2008) “‘El Tocayo’ Andrés dona premio y se va de México” en *El Universal*, p. 10.

----- (08/10/2008) “Tocayo Andrés dona premio de \$130 mil” en *El Gráfico*, p. 8.

----- (23/07/2008) “Violencia en noviazgo, común” en *El Universal*, p. 2F.

SERVÍN, Mirna y ARELLANO, César (20/03/2008) “Marchan para exigir cese de policía agresor” en *La Jornada*, sección Capital.

SEVILLA, Ramón (03//04/2008) “México, un país de intolerantes” en *Publimetro*, p. 4.

----- (22//07/2008) “Amor apache” en *El Centro*, primera plana.

----- (22/07/2008) “Relaciones peligrosas” en *El Centro*, p. 2.

TOMASINI, Carlos (27/03/2008) “Ven discriminación en agresión a *emos*” en *Universitarios en Internet Reforma*.

UNIVERSITARIOS/Staff (24/03/2008) “Pide IMJ tolerancia hacia *emos*” en *Universitarios en Internet Reforma*.

VALADEZ, Blanca (23/07/2008) “Noviazgos mexicanos, saturados de violencia” en *Milenio Diario*, p. 47.

VALLEJO, Mael (08/10/2008) “Dona su premio el ‘tocayo’” en *El Centro*, p. 9.

VARGAS, Rosa Elvira y OLIVARES, Emir (22/03/2008) “Convocan grupos *darks* y *emos* a marcha contra intolerancia, racismo y violencia” en *La Jornada*, sección Sociedad y Justicia.

----- (21/03/2008) “Depresivos y superficiales” en *La Jornada*, sección Sociedad y Justicia.

----- (21/03/2008) “Los *emos*, blanco del conservadurismo: La campaña de linchamiento se fomenta incluso desde el poder, afirman estudiosos” en *La Jornada*, sección Sociedad y Justicia, viernes 21 de marzo de 2008.

----- (21/03/2008) “*Pousers* y *chacas* nos agraden por ser frágiles, dicen” en *La Jornada*, sección Sociedad y Justicia.

VELASCO Barrera, Guillermo (09/10/2008) “El tocayo de AMLO” en Luces y Sombras en *La Crónica*, p. 23.

CIBERGRAFÍA

ARTÍCULOS ELECTRÓNICOS

BAKER, Kathryn A. (2002), “Chapter 13. Organizational communication” [en red] disponible en: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>.

CAPRIOTTI, Paul (1997), “Ser o no ser” en *Imagen*, N. 17, Octubre 1997, Argentina, pp. 68-70, [en red] disponible en: es.geocities.com/paul_capriotti/Importancia_Imagen.pdf.

----- (1999), “Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo” en *Reporte C & D – Capacitación y Desarrollo*, No. 13, Agosto 1999, Argentina, 30-33 pp., [en red] disponible en: [http://74.125.95.132/search?q=cache:u4w0LZZvz4MJ:es.geocities.com/paul_capriotti/Comunicacion_Corporativa_1.pdf+CAPRIOTTI,+Paul+\(1999\),+%E2%80%9CComunicaci%C3%B3n+corporativa:+una+estrategia+de+%C3%A9xito+a+corto+plazo%E2%80%9D+en+Reporte+C+%26+D+%E2%80%93+Capacitaci%C3%B3n+y+Desarrollo,+No.+13,+Agosto+1999,&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx&client=firefox-a](http://74.125.95.132/search?q=cache:u4w0LZZvz4MJ:es.geocities.com/paul_capriotti/Comunicacion_Corporativa_1.pdf+CAPRIOTTI,+Paul+(1999),+%E2%80%9CComunicaci%C3%B3n+corporativa:+una+estrategia+de+%C3%A9xito+a+corto+plazo%E2%80%9D+en+Reporte+C+%26+D+%E2%80%93+Capacitaci%C3%B3n+y+Desarrollo,+No.+13,+Agosto+1999,&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx&client=firefox-a).

CARRILLO, Ma. Victoria y RUAO, Teresa (2005), “La gestión estratégica de la imagen institucional de las universidades” en *fisec-estrategias: revista académica del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de*

Comunicación, Año 1, Número 1, V1, Argentina, pp.1-10, [en red] disponible en: <http://www.cienciarred.com.ar/ra/revista.php?wid=9>.

GARCÍA Mestanza, Josefa; RUIZ Molina, Antonio; VENTURA Fernández, Rafael (1999), "La auditoría de comunicación: una aproximación conceptual y metodológica" en *Latina. Revista Latina de Comunicación Social*, Año 2º, 18 de junio de 1999, España, 13 pp., [en red] disponible en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>.

ISLAS, Octavio (2007), "De las relaciones públicas a la comunicación estratégica" en *Chasqui – Revista Latinoamericana de Comunicación*, No. 98, Junio 2007, 40-47 pp., [en red] disponible en: <http://chasqui.comunica.org/content/view/44/56/>.

ISLAS, Octavio y GUTIÉRREZ, Fernando (1997), "Fundamentos de comunicaciones digitales productivas", 34pp., [en red] disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=717566>.

PLOWMAN, Kenneth; CHIU, Satina (2007) "Corporate identity and corporate reputation in Silicon Valley: case studies in Public Relations and Integrated communications" in *Public Relations Journal*, Vol. 1, No. 1, Fall, Public Relations Society of America, 25 pp. [en red] disponible en: <http://www.prsa.org/prjournal/fall07.html>.

STERNE, Graeme (2008), "Public relations among the functions of management" en *Public Relations Journal*, Vol. 2, No. 3, Summer, Public Relations Society of America, 16 pp., [en red] disponible en: <http://www.prsa.org/prjournal/summer08.html>.

VALLE Florez, Mónica (2003) "La comunicación organizacional de cara al siglo XXI" en *Razón y Palabra*, Núm. 32, Abril-Mayo 2003, 5 pp. [en red] disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n32/mvalle.html>.

VAN RIEL, Cees (2008) "Creating a strategically aligned workforce" in *Corporate Reputation Review*, 11, 351-360 pp., [en red] disponible en: http://www.routledge.com/shopping_cart/products/product_detail.asp?curTab=REVIEWS&id=&parent_id=&sku=&isbn=9780415328265&pc=/shopping_cart/search/search.asp

SITIOS WEB

Instituto Mexicano de la Juventud (www.imjuventud.gob.mx), México, D.F.

Presidencia de la República Mexicana (www.gob.mx), México.

Instituto de la Juventud (www.injuve.mtas.es), España.

Instituto Nacional de la Mujer (www.inmujeres.gob.mx), México.

Periódico La Jornada (www.jornada.unam.mx), México, D.F.

Instituto de la Juventud del Distrito Federal (www.jovenes.df.gob.mx), México, D.F.

Secretaría de Educación Pública (www.sep.gob.mx), México.

Poder Joven (www.poderjoven.org.mx), México.

Foro Poder Joven (foro.poderjoven.gob.mx), México.

Premio Nacional de la Juventud (www.premionacionaldelajuventud.com.mx), México.

OTRAS FUENTES

ENTREVISTAS

Confidencial (13/11/2008), realizada en las instalaciones del Instituto Mexicano de la Juventud ubicado en Serapio Rendón No. 76, Col. San Rafael, México, D.F., 63' 2" [en audio y transcripción].

Confidencial (19/11/2008), realizada en las instalaciones del Instituto Mexicano de la Juventud ubicado en Serapio Rendón No. 76, Col. San Rafael, México, D.F., 78' 8" [en audio y transcripción].

Confidencial (19/11/2008), realizada en las instalaciones del Instituto Mexicano de la Juventud ubicado en Serapio Rendón No. 76, Col. San Rafael, México, D.F., 47' 31" [en audio y transcripción].

Confidencial (21/11/2008), realizada en las instalaciones del Instituto Mexicano de la Juventud ubicado en Serapio Rendón No. 76, Col. San Rafael, México, D.F., 44' 20" [en audio y transcripción].

Confidencial (21/11/2008), realizada en las instalaciones del Instituto Mexicano de la Juventud ubicado en Serapio Rendón No. 76, Col. San Rafael, México, D.F., 49' 9" [en audio y transcripción].

Confidencial (21/11/2008), realizada en las instalaciones del Instituto Mexicano de la Juventud ubicado en Serapio Rendón No. 76, Col. San Rafael, México, D.F., 46' 53" [en audio y transcripción].

Confidencial (26/11/2008), realizada en las instalaciones del Instituto Mexicano de la Juventud ubicado en Serapio Rendón No. 76, Col. San Rafael, México, D.F., 48' 33" [en audio y transcripción].

DOCUMENTOS INSTITUCIONALES NO PUBLICADOS

Sin autor (2006), *Manual de inducción*, elaborado por el Departamento de Recursos Humanos del Instituto Mexicano de la Juventud, disponible en las instalaciones del Instituto ubicado en Serapio Rendón No. 76, Col. San Rafael, México, D.F.

TREVIÑO Peña, Luis Armando (Coord.) (2006), *Encuesta de Posicionamiento*, [estudio nacional conducido como método de evaluación y seguimiento del programa Poder Joven] elaborado por el Centro de Investigación y Estudios sobre Juventud del Instituto Mexicano de la Juventud, disponible en las instalaciones del Instituto ubicado en Serapio Rendón No. 76, Col. San Rafael, México, D.F., 143pp.

DECRETOS Y LEYES FEDERALES

Diario Oficial de la Federación, decreto publicado el 13 de diciembre de 1988.

Diario Oficial de la Federación, decreto publicado el 30 de noviembre de 1997.

Ley del Instituto Mexicano de la Juventud, sección Leyes federales vigentes, Artículos 1,7, 9 y 15, [en red] disponible en: www.camaradediputados.gob.mx.

A decorative L-shaped line consisting of a vertical line on the left and a horizontal line at the bottom, both in a dark gray color, framing the text.

Anexos

ANEXO 1

Portal oficial del Instituto Mexicano de la Juventud

ANEXO 2

**Mapa de sitio del portal oficial del Instituto Mexicano
de la Juventud**

ANEXO 3

Portal oficial de Poder Joven

Ingresar palabra o buscar...

Noticias y Novedades

Concepción Cerrada. Gracias por la PARTICIPACIÓN



Espacios Poder Joven

La Red Nacional de Espacios Poder Joven actualmente cuenta con 283 Centros, los Espacios Poder Joven, son espacios elegidos de convivencia en los cuales los jóvenes pueden expresarse e intercambiar experiencias, teniendo la posibilidad de acceder oportunamente a la información, actividades, capacitación y servicios complementarios.



Descuentos con Tarjeta Poder Joven



GÁÑATE UN PASO DOBLE PARA LA PREMIER



Últimos Mensajes en el Foro

Sección Noticias

- Los Surcos de Agua Calientes en Orizaba El Lunes Las Noticias
- Los Surcos de Agua Calientes en Orizaba El Lunes Las Noticias
- Evento Inicia El Que Cero De Fronteras "de Norte a Sur"
- Evento Inicia El Que Cero De Fronteras "de Norte a Sur"

Tarjeta Poder Joven

- Concierto Rock Alternativo "gratis"

Medio Ambiente

- Exposic. De Áreas Naturales Protegidas
- Exposic. De Áreas Naturales Protegidas
- ¿Sabes Que Hay Cambios en El De La Tierra?
- ¿Sabes Que Hay Cambios en El De La Tierra?

Páginas Amigas

- Centros De La Red De Oco
- Centros De La Red De Oco
- Centros Teatral En Coahuila
- Centros Teatral En Coahuila

MAPA DE SITIO - CONTACTO - HACER PODER JUVEN - PREMIO PARTICIPACIÓN 2009 - Teles 011 555 1234 y 5555 12 3456

ANEXO 4

Mapa de sitio del portal oficial de Poder Joven

Ingresar palabra a buscar...



Mapa de Sitio

INICIO

NO SOMOS

- ¿Quiénes Somos?
- ¿Qué es Poder Joven?
- ¿Cómo Funciona?

SERVICIOS

- Convocatorias
- Descuentos y Promociones
- Información Turística
- Descargas

TARJETA

- Solicitar Tarjeta
- Ya Tengo Tarjeta
- Registro Empresas

FORO

CONTÁCTANOS

MAPA DE SITIO

MAPA DE SITIO • INTRANET • RADIO PODER JOVEN • ESPACIOS PODER JOVEN

PODER JOVEN® Todos los Derechos Reservados 2008 - Tels: (55) 1300 1300 y 01800 22 800 92

ANEXO 5

Bases y normas generales del Foro Poder Joven

-Los usuarios deben elegir títulos o subjects los más descriptivos y cercanos al tema en cuestión. Títulos como "AYUDENME!!!!" o "Una pregunta" son ejemplos no válidos y contraproducentes. El staff modificará sin previo aviso dichos títulos.

-Los Foros no son un Chat. De existir temas particulares entre personas, es recomendable usar mensajes privados (PM).

-Está prohibida cualquier tipo de publicidad implícita o explícita.

AVATARES E IMAGENES

-Los avatares no deberán exceder los 90x90 píxeles y 30KB en tamaño. Y estarán sujetos a las mismas normas de respeto y cortesía hacia los demás.

-No está permitido poseer imágenes muy grandes o screenshots que ocupen toda una pantalla. Como referencia, las imágenes no deben ser mayores de 510x350 píxeles.

FIRMAS

La firma podrá contener un párrafo de no más de 3 líneas en tamaño de fuente pequeña o una línea en tamaño de fuente mediana.

-No están permitidas firmas con textos excesivamente largos que descuadren la presentación de los foros.

-La imagen en la firma deberá tener un tamaño máximo de 400x100 píxeles, con un peso máximo de 50 kb.

-Los enlaces interactivos o activos a sitios fuera del foro no están permitidos, tampoco se permite colocar cualquier dirección url completa o parcial, en todos los casos se debe usar para ello la etiqueta [code]. Los enlaces a ftp y las direcciones IP también deben ir en [code].

-Está permitido poner en la firma la dirección e una página personal.

SUGERENCIAS

-Recomendamos el uso de la herramienta de BÚSQUEDA (SEARCH), para no postear algo que ya se ha discutido en repetidas ocasiones.

-No publiques tu dirección de email dentro de un post, hecho siempre a través de Mensajes Privados.

-Para invitar a los usuarios a otros foros, recomendamos la utilización del e-mail.No es elegante usar los recursos de un foro, para dirigirlos hacia otro.

-El botón responder permite añadir un mensaje dentro del hilo. De esta modo es visible a todos los usuarios. En cambio el botón report es para avisar a los miembros del staff acerca de algún problema con una "respuesta" en particular. Ya sea que no posee code, o que se falta el respeto a alguien, o que por error haya salido una respuesta dos veces, o que viole cualquiera de las normas de Foro Poder Joven.

POLITICAS

-Con el fin de Motivar a la Participacion Existen Certos Foros que requieren un número minimo de posts para entrar.

-El Staff de Foro se reserva el derecho de borrar o editar mensajes que no se atengan a las reglas de este foro.

-El incumplimiento de estas reglas conllevará una llamada de atención y de continuar, se le aplicará un warn (advertencia). Dichas advertencias no siempre serán "removibles", todo depende de la falta cometida y del posterior comportamiento del usuario.

-Los Usuarios que continúen quebrantando las reglas serán expulsados del foro (BANNEADOS).

-Los Usuarios que habiendo sido baneados intentarán evade el ban registrando otras cuentas serán baneados de inmediato y sin previo aviso.

-Bancar es la última medida y decíamos No tener que recurrir a ella.

Condiciones y Términos de Uso:

Lee las condiciones Completas [aquí](#)



Versión La-Pl

Fecha y hora actual: 20m May 2009 - 05:54 PM

Powered By IP Board © 2009 IPS, Inc.

ANEXO 6

Portal oficial del Premio Nacional de la Juventud



[INICIO](#) | [BARRA CONVOCATORIA](#) | [REGISTRO](#) | [GANADORES AÑOS ANTERIORES](#) | [CONSEJO DE PREMIACIÓN](#) | [CONTACTO](#)

Regístrate en Línea Aquí

El Premio Nacional de la Juventud es el máximo reconocimiento público que el Gobierno de la República otorga a jóvenes mexicanos de 12 a 29 años de edad, el 1° de enero de 2009 y como máximo 28, el 31 de diciembre del mismo año, por haber destacado en alguna de sus diez distinciones, de tal manera que su conducta o dedicación al trabajo o al estudio cause entusiasmo y admiración entre sus contemporáneos y pueda considerarse ejemplo estimulante para crear y desarrollar motivos de superación personal e de progreso de la comunidad. Se podrá otorgar un máximo de dos premios por distinción, uno por categoría.

La participación de los candidatos, individualmente o en grupo, será de acuerdo con las bases de la Convocatoria, los Formatos Oficiales de Registro y, en los siguientes categorías y rangos de edad:

A - de 12 a menos de 18 años de edad, durante 2008

B - de 18 a 29 años de edad, durante 2008

Las diez distinciones de este Premio, en las que se puede participar individual o colectivamente, son las siguientes:

- I. Actividades Académicas
- II. Actividades Artísticas
- III. Matemáticas
- IV. Labor Social
- V. Protección al Ambiente
- VI. Actividades Productivas
- VII. Deportes
- VIII. Discapacidad e Integración
- IX. Actos Populares
- X. Aportación a la Cultura Política y la Democracia



Haga clic para hacer la convocatoria, condiciones e información. [Ver más sobre \(PDF\)](#)

El Premio, en cada uno de las diez distinciones, consistirá en un diploma firmado por el Presidente de la República, donde se expresarán las razones por las que se confiere, medalla y monto de una vez de los 5,000 y \$150,000.00 (Cinco mil quinientos mil pesos 00/100 M. N.) en Contratos de Comisión Mercantil y Depósito de Títulos en Custodia y Administrados.

Cierre de la convocatoria los 18:00 horas del día lunes 30 de marzo de 2009

Regístrate en Línea Aquí

Un programa del Instituto Mexicano de la Juventud
 Serapio Rendón No. 78, Col. San Rafael, Del. Cuauhtémoc, C.P. 06470, México, D.F.
 Teléfono 5200-5200 Llamé sin costo 01-800-12-800-82

Diseñado por: Instituto Federal y a través de: Secretaría de la Juventud. 2008 y 2009.

ANEXO 7

Portal oficial del Injuve, España



[La OJMO](#) | [Consultoras](#) | [Iniciativas](#) | [Directorios](#) | [Mapa del sitio](#) | [Noticias](#) | [Comunicación](#) | ...

Búsqueda

ACCESO TEMÁTICO

- INJUVE
- COOPERACION
- EMERGENCIAS JUVEN
- COORDINACIÓN
- INTERNACIONAL
- JUBILEO DE ACCIÓN
- 2007-2013
- FORMACIÓN
- CREACIÓN JUVEN
- OBJETIVOS DE LA
- JUVENTUD EN ESPAÑA
- OCIO Y TIEMPO LIBRE
- PARTICIPACIÓN Y
- SOLIDARIDAD
- INFORMACIÓN
- JUVEN
- CONVIVENCIA Y
- SALUD
- CELEB
- PRENSA Y
- COMUNICACIÓN
- ENCUESTAS INJUVE

ATAJOS

- Agenda
- Área de desarrollo
- Programas financiados
- Oficio
- Ministerio de Igualdad

NOTICIAS Y NOVEDADES



Jóvenes Cooperantes 2009
 Ya se encuentra en los Servicios Públicos de Empleo la oferta del Programa Jóvenes Cooperantes 2009.

Convocadas las subvenciones Injuve 2009

Las solicitudes pueden presentarse hasta el día 12 de junio.

Jornadas 'Jóvenes e inclusión social'

En Santander, los días 1 y 2 de julio de 2009. Inscripción antes del 12 de junio.



Elecciones Europeas 2009
 El Injuve se suma a la campaña informativa para promover la participación de los y las jóvenes en esta convocatoria electoral.

El Injuve anima a los jóvenes Erasmus a residentes en el extranjero a ejercer su derecho al voto



Último Boletín Eurodesk
 Contiene información actualizada sobre programas europeos y europeos, así como noticias de educación, formación y juventud.

DESTACADOS



Elecciones Europeas 2009

- Informe: Estado Europeo de Educación Superior
- Plan de Empleo Juvenil
- Campaña preventiva ambulante en ciudades
- Campaña contra la violencia de género
- 2007-13
- Injuve, así se informa a los jóvenes
- Plan de Empleo Juvenil

Premios "Educación y Seguridad en el entorno escolar 2009"

Para centros docentes públicos. Convoca:
Ministerio de Interior. Plaza de presentación:
hasta el 30 de junio.

Campos de Trabajo 2009

La oferta de plazas en campos de trabajo
internacionales para el año 2009 es de 181,
distribuidas entre 17 países.

**Infórmate sobre el Espacio
Europeo de Educación Superior**

Nuevas webs sobre el Plan Bolonia.

ANEXO 8

Mapa de sitio del portal oficial del Injuve, España



[La Joven](#) /
 [Consultas](#) /
 [Iniciativas](#) /
 [Directorio](#) /
 [Mapa del sitio](#) /
 [Inicio](#) /
 [Contacto](#)

Búsqueda

ACCESO TEMÁTICO

- BIENVENIDA
- CONTRATACIONES
- EMANCIPACIÓN JUVENIL
- COOPERACIÓN INTERNACIONAL
- JUVENTO EN ACCIÓN 2007-2013
- FORMACIÓN
- CREACIÓN JUVENIL
- REGULATORIO DE LA JUVENTUD EN ESPAÑA
- OCIO Y TIEMPO LIBRE
- PARTICIPACIÓN Y SOLIDARIDAD
- INFORMACIÓN JUVENIL
- CONVIVENCIA Y SALUD
- CIVIL
- PREVENCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
- SECRETARÍA JUVENIL

ATAJOS

- Agencia
- Área de desarrollo
- Proyectos Europeos
- Inicio
- Ministerio de Igualdad

Mapa del sitio

Una vez has clicado de incluir el área temática que buscas buscando por los predecesores, ya que gracias al mapa del sitio podrás visualizar toda la estructura de contenidos y encontrar rápidamente lo que buscas.

Acceso temático

Injave

- Situación General**
- Carta de Servicios**
 - Gestiones, Convocatorias
- Difusión con los Jóvenes**
 - Comisión Tripartita para el Empleo Juvenil
 - Comité Sectorial del Injave
 - Comité Interterritorial de Juventud

Ocio y Tiempo Libre

- Concursos para Jóvenes**
 - Concurso Jóvenes Eurocup 2008
 - Concurso Internacional de Estudiantes IIEC
 - Concurso Internacional de Matem. del 25 (ITTC)
 - Concurso Internacional Teacher (ITIC)
 - Concurso del Abecedario (CAA)

Relación con otras Instituciones

- Comarcas de
- Colaboración con Comunidades Autónomas
- Otras Comarcas

Alumnos Jóvenes

Participación y Substancial

- Subvenciones 2009**
 - Programa informático solicitud de subvenciones 2009
 - Instalación por correo web
 - Actualización
 - Convocatoria 2009

Convocatorias

- Licitaciones
- Adjudicaciones

Emancipación Juvenil

Cooperación Internacional

- Elecciones Europeas**
- Escuelas**
- Desarrollo**
 - Convención
 - Declaración de Derechos de los y las Jóvenes

- Modelos de declaración nominativa

Cooperación Bilateral

- Cooperación al desarrollo
- Organismos

Asociaciones Juveniles

- Subvenciones Juveniles, Justificación
- Otras Subvenciones y Ayudas
- Nominativa
- Concurso de la Juventud

- Programas Jóvenes
- Comerciales

Internacionales	Centros de Trabajo
Juventud en Acción 2007-2012	Oferta joven Centros de Trabajo 2009
Formación	Información Juvenil
Difusión entre Jóvenes	Red de Servicios de Información Juvenil
Jóvenes Investigadores	Centro de Información Joven
Congreso Jóvenes Investigadores 2001-2008	Fiesta juvenil 2006-2007
XXI Congreso Jóvenes Investigadores 2009	SomosTODOS. Esta mes le dedicamos a: ACCIÓN DE GOBIERNO
XX Congreso Jóvenes Investigadores	Mayo08. Esta mes le dedicamos a: EL SÁMBADO
XX Congreso Jóvenes Investigadores	Julio-Agosto08. Esta mes le dedicamos a: EN BICICLETA
XXII Congreso Jóvenes Investigadores	Abril08. Esta mes le dedicamos a: LA TIERRA Y LAS RESERVA DE LA BIOSFERA
XXII Congreso Jóvenes Investigadores	Marzo08. Esta mes le dedicamos a: FLORES JÓVENES Y SALUD
Análisis de los premios	Febrero08. Esta mes le dedicamos a: LA DIVERSIDAD CULTURAL
XX Congreso Jóvenes Investigadores	Enero08. Esta mes le dedicamos a: EL VOLUNTARIADO
XXI Congreso Jóvenes Investigadores	Noviembre. Esta mes le dedicamos a: LA MUSEO
Festividad de la Juventud y Sociedad	Agosto. Esta mes le dedicamos a: EL LIBRO
Movimiento Cuadrifloro 2012	Septiembre. Esta mes le dedicamos a: EL DÍA DE INTERNET
Creación Joven	Junio07. Esta mes le dedicamos a: EL MEDIO AMBIENTE
Creación Joven 2008	Julio07. Esta mes le dedicamos a: LOS VIAJES
Artes Visuales	
Muestra de Artes Visuales 2007	
Muestra Arte Joven 2001-2006	
XXI Muestra de Arte Joven. 2008	
XX Muestra de Arte	

Ijuve, 2009

XIX Muestra de Arte
Ijuve, 2009

XXII Muestra de
Arte Ijuve, 2002

XXII Muestra de
Arte Ijuve, 2002

Declaraciones Fotografía
Ijuve, 1998-2008

Certamen de
Fotografía 2006

Certamen de
Fotografía 2005

La asociación,
Fotografía 2005

Certamen de
Fotografía 2001

La asociación

Certamen de
Fotografía 2000

La asociación

Certamen de
Fotografía 2000

La asociación

Certamen de
Fotografía 1999

La asociación

Certamen de
Fotografía 1998

La asociación

Certámenes Anuales
Ijuve 2001-2008

Certamen de
Autismo y
Fotografía 2008

Certamen de
Autismo y
Fotografía 2005

Certamen
Autismo 2003

La asociación

Certamen
Autismo 2002

La asociación

Certamen
Autismo 2001

La asociación

Escuola. Esta
misma dedicación a:
HEREDANDO EL
CURSO ACADÉMICO

Escuola. Esta misa la
dedicamos a:
VIOLENCIA
GÉNERO
PREVENCIÓN,
ATENCIÓN.

Actividades IJI

XXI Encuentro IJI,
Junio 2008

XX Encuentro IJI, Junio
2008

XX Encuentro IJI, Junio
2004

Buenas Prácticas

ÉTICA

Guías para Jóvenes

Convivencia y Salud

Prevención de la violencia

Educación de Derechos
Humano

Inclusión social

Salud

CEJLAI

Instalaciones y servicios

Cómo llegar

Actividades

Solicitud de Propiedades

Presencia y Comunicación

Archivos Ijuve

Firma Inspección

Creación Ijuve 2008

Impulso XXI Consejo

de Jóvenes

Investigadores 2008

Tema de agenda de

Salud Anual del curso

Director del Ijuve

Inspecciones San

Agosto 2008

El Ijuve en Año 2008

Artículo en la Asociación

Muestra subministrada	Actividad para los Artistas
Cómic e Ilustración	Iniciación a la Artes
Cómic e Ilustración 2007	Iniciación a la Artes Iniciación 2007
Certamen de Cómic e Ilustración 2008	Imágenes Encuentro Internacional
Certamen de Cómic e Ilustración 2009	Exposiciones de Artes Joven
Certamen de Cómic e Ilustración 2010	Imágenes de las Jornadas "Discapacidad, Juventud, Inclusión"
Certamen Cómic Jóvenes 2011	Imágenes XX Certamen Jóvenes Investigadores 2007
La exposición	Investigaciones Sala Artaud 2007
Certamen Cómic Jóvenes 2008	Semana Europea de la Juventud 2007
La exposición	El libro en AILA 2007
Certamen Cómic Jóvenes 2011	Memoriárium Actividades Injave 2006, en Imágenes
La exposición	Iniciación a la Artes Iniciación 2008
Diseño	Para Jóvenes Cooperantes 2008
Diseño Injave 2007	Iniciación a la Artes, Ilustración y Diseño 2005
Certamen de Diseño 2008	Iniciación a la Artes 2005 en la Sala Artaud
Certamen de Diseño 2009	Exposiciones para la Creación Joven
La exposición	Consejo Internacional de Derechos de la Juventud
Certamen de Diseño 2011	Castell en la Escuela de Jóvenes, Castell Plástico
La exposición	El Injave crea un espacio propio para los jóvenes cooperantes
Ateneo Diseño 2001	Reunión de trabajo de la Delegación del Ministerio Federal de la Familia, Tercera Edad, Mujeres y Juventud de Navarra con el Injave
La exposición	Convenio Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha y el Injave
Circuitos de Música	El INJAVE en la Feria del Libro de Madrid
Circuitos de Música Injave 2008	
Concursos de Autor 2008	
Cólera 2008	
Barroco 2008	
Folk 2008	
Jazz 2008	
Otros Músicos 2008	
Circuitos de Música Injave 2007, 2008	
Circuitos de Música Injave 2007	

Cólera	OSIS/MSA 2005
Jact	Lectura de El Quijote
Otros Materia	Foro Plan de Juventud
Caricón de	2005-2008
Autor	Aula 2005
Planetas	Feria voluntaria 2005
Circuitos de Música	Presentación Informe
Injave 2005	Juventud en España 2004
Caricón de	Primo Miller de Ezequiel
Autor	participación en Jueves
Cólera	104
Tiempos y Ritm	Jornadas "Recursos para
Jact	el desarrollo de políticas
Otros Materia	de JuventudC
Circuitos de música	Plan de Juventud
Injave 2005	2005-2008
Circuitos de Música	Presentación Inicativas
Injave 2004	para la lucha contra la
Circuitos de Música	exclusión desde la
Injave 2003	adolescencia
Circuitos de Música	Cursos de Lenguaj y
Injave 2002	Cultura Escuelas para
Circuitos de Música	responsables de Juventud
Injave 2001	El Trabajo se come en
Circuitos de Música	mancha
Injave 2000	Presentación Foral
Circuitos de Música	Foros de Juventud
Injave 1999	El Injave en Aula 2004
Circuitos de Música	Luz, Jueces y Jueces
Injave 1998	Colores, violeta la sede
	del ICE

Composición Música

Contenidos

- Encuentro de
- Composición Musical
- Injave 2008
- Encuentro de
- Composición Musical
- Injave 2007
- Encuentro de
- Composición Musical
- Injave 2006
- Temas y
- Intercambios
- Encuentro de
- Composición Musical
- Injave 2005
- Encuentro de
- Composición Musical
- Injave 2004
- Encuentro de

Archivos Injave Foros

- Notas de Prensa 2007

Ediciones Injave

Composición Musical
Injuve 2002

Textos Teatrales

Textos Teatrales
"Marqués de Sade" 2008

Textos Teatrales
"Marqués de Sade" 2007

Concurso Textos
Teatrales Marqués de
Sade" 2008

Concurso Textos
Teatrales Marqués de
Sade" 2005

Concurso de Teatro
Marqués de Sade" 2003
Injuve 2003

Concurso de Teatro
Marqués de Sade" 2002
Injuve 2002

Concurso de Teatro
Marqués de Sade" 2001
Injuve 2001

Concurso de Teatro
Marqués de Sade" 2000
Injuve 2000

Narrativas y Poesía

Narrativas y Poesía Injuve
2008

Narrativas y Poesía Injuve
2007

Proyectos Educativos

Proyectos Educativos
Injuve 2008

Proyectos Educativos
Injuve 2007

Sala Amalia

Exposiciones Sala Amalia
2008

Exposiciones Sala Amalia
2007

Exposiciones Sala Amalia
2000-2008

Exposiciones Sala
Amalia 2008

2000-2008, arte
empañado
nuevo

Muestra de

Artes Plásticas
en La Rioja

Muestra
Andaluz de
Arte Joven

Muestra de Arte
2005

Exposición
Autonómica
Injuve 2005

Exposición
Diseño Injuve
2005

Exposición
Comic e
Ilustración
Injuve 2005

Exposición
Fotografía
Injuve 2005

Exposiciones 2005
Fotografía
Injuve 2005

Colaboración
Nacional de
Artes Plásticas
Paseo Colón,
Noviembre
2005

El arte en
café,
Septiembre
2005

La
exposición

Exposiciones 2004

Exposiciones 2003

Exposiciones 2002

Exposiciones 2001

Exposiciones 2000

**Espectáculos para la Creación
Joven**

**Observatorio de la Juventud en
España**

Estadísticas

Juventud en España

Publicación

Entorno Familiar

[Relaciones de interés](#)

[Ocio y Tiempo Libre](#)

[Valores y Actitudes](#)

[Ocupación](#)

[Salud](#)

[Medio de vida y
entorno
social](#)

[Jóvenes en la Encuesta
de Población Activa \(EPA\)
2006](#)

[Jóvenes en la Encuesta
de Población Activa \(EPA\)
2007](#)

[Jóvenes en la Encuesta
de Población Activa \(EPA\)
2008](#)

Encuestas de opinión

[Encuesta Año 2008](#)

[Encuesta Año 2007](#)

[Encuesta Año 2006](#)

[Encuesta Año 2005](#)

[Encuesta Año 2004](#)

[Encuesta Año 2003](#)

[Encuesta Año 2002](#)

[Encuesta Año 2001](#)

Estudios e Investigaciones

[Estudios e Encuestas
Generales sobre Juventud](#)

[Estudios sobre Valores,
Civildad y
Participación](#)

[Estudios sobre Relaciones
Familiares, Formación,
Empleo y Violencia](#)

[Estudios sobre la Tercera](#)

[Estudios sobre Hábitos de
Vida, Consumo y
Violencia](#)

[Estudios sobre Ocio y
Tiempo Libre](#)

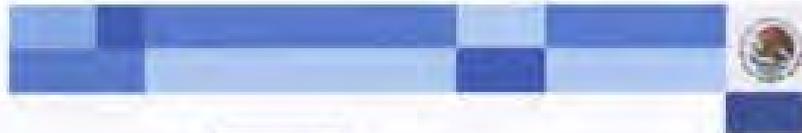
[Estudios sobre
Información, Tecnología y
Comunicaciones](#)

[Otras](#)

Revista Juventud

ANEXO 9

Portal oficial del Inmujeres



Menú Principal

- ¿Qué Es El Seguro?
- Pensiones
- Comunicación Y Prensa
- Actos
- Transparencia Y Acceso De Datos
- Centros De Documentación
- Las Mujeres En México
- Las Mujeres En El Mundo



Boletín



Sitios de Interés

- Estrategias



Comunicado de prensa 033 - 18 de mayo de 2009

Casi medio millón de mujeres son empleadoras

Del total de la población ocupada (43 millones 866 mil 696), la categoría de empleador(a)s representa sólo 4.9 por ciento (2 millones 189 mil 89 personas), de acuerdo con información de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2008 (ENOE).

[ver más >](#)



Comunicado de prensa 032 - 14 de mayo de 2009

Más de un millón de mujeres son trabajadoras de la educación

De la población económicamente activa femenina, las trabajadoras de la educación representan 6.1 por ciento, es decir un millón 11 mil 322 mujeres, mientras que de la PEA masculina los trabajadores de la educación constituyen sólo 3.3 por ciento, es decir 942 mil 208 hombres se dedican a esta actividad.

[ver más >](#)

Estrategia de autocuidado de la salud, con perspectiva de género en el ámbito laboral

Es un boletín informativo que aborda temas como cáncer de mama, cáncer cérvico uterino, hiperplasia prostática benigna, cáncer de próstata, planificación familiar y VIH-SIDA y violencia de género.

[ver más >](#)

Discursos

- Firma del convenio de colaboración entre el Inmujeres y la SCN
- Presentación de la publicación: Indicadores de Desarrollo Humano y Género en México, 2000-2005

Herramientas para la Igualdad entre Mujeres y Hombres

- Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia
- Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres
- Acuerdo Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres

Recursos

- Observatorio De Los Mecanismos De Comunicación
- Estrategias Y Estrucciones
- Servicio De Las Organizaciones De La Sociedad Civil

Encuestas



388,504 >

Oficina Ejecutiva Oper. F.I.D., Col. Guadalupe Inn, Del Álvaro Obregón, C.P. 06030, México D.F., Tel. 01 (55) 55 22 42 00 contacto@inmujeres.gob.mx

ANEXO 10

Mapa de sitio del portal oficial del Inmujeres



INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES



Menú Principal

- ¿Qué es el Género?
- Programas
- Comunicación y Prensa
- Artículos
- Transparencia y Rendición de Cuentas
- Centros de Documentación
- Las Mujeres en México
- Las Mujeres en el Mundo

Socios



Sitios de Interés

- Estadísticas



M

- ¿Qué es el Inmujeres?
 - Misión
 - Visión
 - Objetivo General
 - Presidencia
 - Junta de Gobierno
- Programas
 - Fondo Proequidad
 - Modelo de Equidad de Género
 - Programa de Institucionalización de la Perspectiva de Género en la AFI
 - Vida Sin Violencia
- Sala de Prensa
 - Comunicados de Prensa
 - Entrevistas
 - Discursos
 - Campaña Multimedia
 - Publicaciones
- Avisos
 - Convocatorias
 - Eventos
 - Licitaciones
 - Vacantes
- Transparencia y rendición de cuentas
 - Transparencia
 - Órgano Interno de Control
 - Normativa Interna
- Centro de Documentación
 - CIDDOC
 - Publicaciones del Instituto Nacional de las Mujeres 2001-2008
- Las Mujeres en México
- Instancias de la Mujer en las Entidades Federativas
- Las Mujeres en el Mundo
 - CEDAW
 - Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer
 - Conferencia Regional Sobre la Mujer de América Latina y el Caribe
 - Convención Belém do Pará
 - Migración
- Boletín electrónico Mujeres de México
- Sitios de Interés
 - Estadísticas con perspectiva de género

Mapa del Sitio



Última actualización: 01/02/09 11:01

Imprimir >

Favorito >

288,304 >

Alameda Iztapalapa (Dist. F.F.I.B.), Col. Guadalupe Inn., Del. Álvaro Obregón, C.P. 06220, México D.F., Tel. 01 (55) 52 22 42 00 contacto@inmujeres.gob.mx

ANEXO 11

Portal oficial del Injuve DF

INICIO | QUIÉNES SOMOS | ACTIVIDADES | NOTICIAS | DIRECTORIO | ÁREAS DE TRABAJO | CONTACTO



Av. Piedad Tizabi 209 5to piso Col. San Felipe para nosotros
Teléfono: 5629 4000 C.P. 06700 y en voz baja del metro Colegio Militar



Este programa es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes. Está prohibido el uso del este programa con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. Quien haga uso indebido de los recursos de este programa en el Distrito Federal, será sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad competente.