



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Posgrado en Artes y Diseño
Facultad de Artes y Diseño

Identidad Institucional en un contexto regional.
Proceso de identidad institucional para instituciones públicas:
el caso del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca.

Tesis
que para optar por el grado de:
Maestro en Artes Visuales

Presenta:
César Aníbal Tránsito Leal

Director de Tesis
Dr. Jesús Felipe Mejía Rodríguez
(FAD)

Sinodales
Mtro. José Luis Acevedo Heredia
(FAD)
Mtro. Lauro Garfias Campos
(FAD)
Dr. Julio Frías Peña
(FAD)
Dr. Omar Lezama Galindo
(FAD)

México, D.F. diciembre de 2014



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.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN / VII

- 0. Planteamiento de la problemática / VII
- 1. Antecedentes del problema de investigación / IX
- 2. Los objetivos de la investigación / X
- 3. La recopilación de la información / XI
- 4. Hipótesis / XII
- 5. Perspectiva teórico-metodológica / XIII
- 6. Contenido de los capítulos / XV

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL: LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL Y EL DISEÑO / 17

- 1.1 Antecedentes / 17
- 1.2 La Identidad Institucional / 20
 - 1.2.1 Identidad (institucional) y marca (comercial) / 21
 - 1.2.2 Condiciones generales para una estrategia de identidad / 24
- 1.3 El concepto de la imagen / 27
 - 1.3.1 La imagen como icono / 28
 - 1.3.2 El signo icónico de la identidad institucional / 30
 - 1.3.3 La palabra iconizada / 31
- 1.4 Conceptos básicos de diseño / 32
 - 1.4.1 Elementos conceptuales / 33
 - 1.4.2 Elementos visuales: formas básicas / 35
 - 1.4.3 Construcción y derivación de formas básicas / 35
 - 1.4.4 Módulos de diseño / 38
- 1.5 Estructuras de diseño / 39
 - 1.5.1 Estructuras formales / 39
- 1.6 Estructuras de Múltiple Repetición / 42
 - 1.6.1 Estructuras de múltiple repetición Semi Regulares / 43
 - 1.6.2 Estructuras de múltiple repetición Demi Regulares / 44
- 1.7 Recapitulación y consideraciones finales / 46

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO: INSTITUCIONALISMO, GESTIÓN PÚBLICA Y COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL / 49

- 2.1 La institución y el paradigma tecnológico / 49
 - 2.1.1 Actitud institucional ante las nuevas tecnologías / 51
- 2.2 Construcción de una estrategia comunicativa: institucionalismo y gestión pública / 52
 - 2.2.1 Propuesta de un modelo teórico-práctico / 52
 - 2.2.2 Institucionalismo / 53
 - 2.2.3 Gestión pública / 54
 - 2.2.4 La gestión estratégica / 55
- 2.3 Reconocimiento de la Realidad / 57
 - 2.3.1 Niveles funcionales internos de la institución / 58
- 2.4 Gestión de Comunicación, Identidad e Imagen / 59
 - 2.4.1 Espacios de actuación / 60
 - 2.4.2 Dimensiones de una gestión en Comunicación, Identidad e Imagen / 61
- 2.5 Innovación en el marco institucional / 62
 - 2.5.1 Estrategia de la innovación / 65
 - 2.5.2 Innovación en la gestión / 65
- 2.6 Legitimidad / 66
 - 2.6.1 Tipos de legitimidad / 67
- 2.7 Intervención / 68
 - 2.7.1 Método proyectual / 69
- 2.8 Recapitulación y consideraciones finales / 71

CAPÍTULO III. IDENTIDAD INSTITUCIONAL EN UN CONTEXTO REGIONAL:

EL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL ESTADO DE OAXACA / 75

- 3.1 Antecedentes / 75
 - 3.1.1 Fases del proceso analítico / 76
- 3.2 Reconocimiento de la Realidad: arreglos institucionales del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca / 82
 - 3.2.1 Arreglo Cultural-cognitivo / 83
 - 3.2.2 Arreglo Normativo / 92
 - 3.2.3 Arreglo Regulador / 96
- 3.3 Elementos de análisis de la Gestión de Comunicación, identidad e imagen del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca / 102
 - 3.3.1 Espacio de actuación interna / 104
 - 3.3.2 Espacio de actuación externa / 109
 - 3.3.3 Espacio de actuación interinstitucional / 116
 - 3.3.4 Documentación de entidades análogas / 127
- 3.4 Dimensiones de una gestión en Comunicación, Identidad e Imagen en el Tribunal Superior de Justicia / 131
 - 3.4.1 Dimensión política / 132
 - 3.4.2 Dimensión técnica / 145
 - 3.4.3 Dimensión organizacional / 148
- 3.5 Recapitulación y consideraciones finales / 149

| | |
|---|-----|
| CAPÍTULO IV. INTERVENCIÓN: DESARROLLO DE SIGNO IDENTIFICADOR DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL ESTADO DE OAXACA / | 153 |
| 4.1 Método proyectual / | 154 |
| 4.2 Análisis de datos: el arquetipo institucional / | 155 |
| 4.2.1 El signo identificador del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca / | 156 |
| 4.2.2 Signo identificador de Justicia con Valor / | 160 |
| 4.2.3 Análisis de Signos Identificadores a entidades análogas / | 163 |
| 4.3 Proceso creativo: de los conceptos a la forma / | 171 |
| 4.3.1 Documentación y análisis de formas icónicas indígenas del Estado de Oaxaca / | 174 |
| 4.4 Herramientas conceptuales y formales, proceso experimental y elaboración de modelos / | 182 |
| 4.4.1 Recreación geométrica: combinación de elementos geométricos occidentales y mesoamericanos / | 183 |
| 4.4.2 Rombos diamante / | 187 |
| 4.4.3 Figuras geométricas en estructuras regulares / | 192 |
| 4.4.4 Red geométrica de Mitla / | 193 |
| 4.5 Propuestas de imatipos para el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca / | 194 |
| 4.5.1 Elección de la letra / | 200 |
| 4.6 Elaboración de Modelos / | 202 |
| 4.6.1 Aplicaciones de color / | 206 |
| 4.7 Proceso de Crítica y Verificación / | 209 |
| 4.7.1 Retroalimentación y legitimización / | 212 |
| 4.8 Recapitulación y consideraciones finales / | 215 |
| | |
| CONCLUSIONES / | 217 |
| | |
| ANEXOS / | 231 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA / | 236 |

INTRODUCCIÓN

0. Planteamiento de la problemática

La experiencia laboral en el área del Diseño Gráfico, el trabajo docente y el estudio de un posgrado en Artes Visuales me puso en contacto con el intercambio multidisciplinario e interdisciplinario, ello ha sensibilizado la labor práctica que caracteriza mi labor como diseñador gráfico. Mi paso laboral en instituciones públicas y privadas al ámbito académico como docente e investigador, y de ahí nuevamente al trabajo como diseñador, me ha permitido formarme una percepción respecto del ejercicio profesional de la disciplina del diseño gráfico.

Algunos ven en ella sólo el aspecto formal y constructivo, otros la vemos como una disciplina que puede integrarse no sólo como una articuladora de mensajes de carácter visual sino que, por medio del diseño, se puede problematizar y reflexionar respecto de tareas específicas de comunicación visual, como se pretendió en este trabajo de investigación.

La posición privilegiada del trabajo académico en combinación con el trabajo profesional ya mencionado, me ha permitido detectar que el ejercicio del diseño contemporáneo se encuentra en un territorio donde todo puede ser posible, donde se han roto y superado todos los paradigmas que entrañan el proceso creativo y que es posible construir estrategias de comunicación visual basados en una libertad absoluta, sin que medie proceso configurador alguno que nos muestre algún camino certero para la solución de las problemáticas que le atañen.

El estudio del posgrado y la experiencia docente ha hecho posible el trabajo colaborativo en equipos multidisciplinarios que involucran a profesionales del arte, del diseño, de la comunicación y de la docencia, ampliando no solo mi panorama creativo sino que ha abierto las puertas a otros procesos configuradores, a información novedosa y al intercambio con otras formas de pensamiento enriqueciendo, de esta manera, mi visión personal como diseñador gráfico.

De ahí que pueda afirmar que pesar de todos los esfuerzos conscientes e inconscientes de los "predicadores de la pereza mental" (Gómez, 2002: 13), no ha existido en la historia de la creación artística, ni del diseño, ni de la comunicación en general, una etapa en la que se haya gozado de un proceso configurador y esclarecedor universal, un método de trabajo que haya solucionado de una vez y para siempre el ser y el quehacer del diseño; tampoco, en nuestro mundo contemporáneo, carecemos por completo de las herramientas ni de las normas ni de las

reflexiones para construir, moldear y remodelar los propios procesos del diseño y de la comunicación visual.

Luis Rodríguez Morales (2004: 49) plantea que la problemática (pos)moderna del diseño entraña dos dilemas: la globalización y la tecnología. La primera suele aparecer enfrentada, por desconocimiento, con el respeto a las tradiciones y cosmovisiones del México Profundo (Bonfil, 1987) que forma parte de nuestro crisol cultural y social: el sector urbanizado del diseño tiene una visión de mercado y cuando le toca enfrentarse con esa otra realidad, lo hace bajo un esquema paternalista, es decir, trabaja en las comunidades rurales e indígenas, y sus producciones artísticas, como si éstas fuesen empresas comerciales occidentales, las adapta a las concepciones y normas modernas de la identidad corporativa y las integra en la dinámica de las marcas comerciales.

Por lo tanto, en el dilema globalizador, el trabajo del diseño se coloca en lo que podría llamarse como *Diseño de Gabinete*, es decir, los problemas de diseño se abordan mediante el contacto con una realidad abstracta donde el único referente son los reportes y estudios de mercado en el mejor de los casos; la solución al dilema globalizador es que sea el diseño mismo el que acceda de manera directa a la realidad en la que se pretende intervenir, pero desde un punto de vista interdisciplinario al que el diseñador no está acostumbrado a trabajar, de ahí la importancia de la investigación desde el punto de vista del diseño insertada en una dinámica disciplinar múltiple.¹

Desafortunadamente, la labor del diseño tiene una preferencia generalizada por la dinámica del mercado global, marcada sin duda por las recurrentes crisis económicas que atraviesa nuestro país y que no permiten una reflexión demasiado exhaustiva de su quehacer, pues lo más importante es satisfacer la demanda del diseño en un mercado de trabajo cada vez más competido.

En el dilema de la tecnología, ésta es una realidad que exige una constante actualización. Las nuevas tecnologías se aplican casi exclusivamente a la solución de problemas dentro de los procesos productivos del diseño, mientras que el proceso conceptual y analítico se enfrenta a la superabundancia de información y las problemáticas que ello implica, la dificultad de su categorización, ordenamiento, síntesis y la (in)capacidad para organizarla estratégicamente. Con el ingreso de los recursos tecnológicos al ciclo creativo, es la intuición y la improvisación la que media, generalmente, en la solución de los problemas que atañen al diseño, olvidando los procesos metodológicos de generación de ideas.

La tecnología permite a los diseñadores el control casi exclusivo de todo el proceso creativo en la computadora, esta dinámica dificulta las reflexiones necesarias no sólo respecto de los dilemas globalizadores y tecnológicos planteados, limita que su campo de acción e intereses se fijen hacia otro tipo de realidades donde se encuentra un marco potencial para el trabajo del diseño desde múltiples perspectivas: la investigación en diseño, la intervención en las llamadas empresas culturales, el trabajo multidisciplinar y el académico.

En este sentido, Margolin (1999) dilucida dos caminos para la investigación dentro del diseño: 1) incrementar el conocimiento sobre sus procesos y 2) entender el funcionamiento de lo diseñado en un entorno social. Esta investigación se relaciona con la primera vertiente, pues

1. Sin duda, el diseñador gráfico en su labor cotidiana establece contacto directo con escenarios y públicos heterogéneos, pero en muchos casos lo hace desde una visión donde el diseñador "asume" que la solución a un problema de diseño se encuentra en el diseño mismo, es decir, rara vez se encuentra dispuesto a investigar, a confrontar sus ideas con otras disciplinas e, incluso, a indagar en procesos alternativos de configuración para la solución de dichos problemas.

problematiza e intenta involucrarse con una serie de reflexiones teórico-metodológicas sobre una temática que ha sido ya abordada temáticamente en múltiples investigaciones: el de la identidad corporativa.

Sin embargo, el hecho de que dicha temática sea hasta cierto punto repetitiva, no significa que no pueda llevarse a cabo bajo una reflexión novedosa y además necesaria, que implique un mejor entendimiento del papel que juega el diseño como mediador entre una demanda y una solución que, por otro lado, satisfaga no sólo el propósito comunicativo, sino que de pie al entendimiento mutuo de los sujetos involucrados en las estrategias del diseño enfocadas a los procesos de identidad institucional, así como a la convivencia con otras disciplinas para, de esta manera, encaminarse a la segunda vertiente en la investigación en diseño arriba planteada: la comprensión de los comportamientos sociales y de las manifestaciones visuales de manera integral y multidisciplinaria en un contexto social, histórico y cultural determinado.

Ello implica una reflexión necesaria y una actitud activa que acerque al diseño a visiones más omnicomprensivas de su quehacer en realidades complejas. Implica también despojarse del marcado individualismo que suele caracterizar la labor del diseño, para acercarlo al trabajo colaborativo, al intercambio multidisciplinario, al conocimiento directo de la realidad en donde pretende intervenir con su gestión de trabajo y, por supuesto, de mentalidad abierta para recibir la crítica y retroalimentación necesarias para el buen desempeño de su labor.

1. Antecedentes del problema de investigación

Este proyecto de investigación surgió bajo el contexto de mi experiencia académica en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán y en la Universidad del Mar en el campus de Huatulco, principalmente en ésta última en mi labor como docente en las asignaturas de Comunicación Corporativa, Comunicación Social y de Tecnología del libro; las primeras enfocadas, precisamente, al desarrollo estratégico de una gestión en comunicación e identidad, y en la última en aspectos relacionados con la producción editorial, la imagen y la letra.

Bajo ese contexto, la investigación planteaba originalmente elaborar una propuesta pedagógica apoyada en concepciones constructivistas de enseñanza, sustentadas en la teoría de la zona de desarrollo próximo expuesta por Díaz-Barriga (2002) y complementada por procesos de creatividad para la elaboración de estrategias de comunicación en las mencionadas asignaturas. El contexto social y cultural en esta universidad ofrecía un panorama atractivo para intentar acercamientos de aprendizaje que tomara en cuenta la riqueza cultural, étnica y lingüística de los alumnos.

Con esa idea y como parte de mi labor docente, trabajé en dos proyectos académicos multidisciplinarios que conjuntaron a profesores-investigadores de los tres campus que componen a la Universidad del Mar, en Huatulco, Puerto Ángel y Puerto Escondido. Estos proyectos académicos reunieron a especialistas en ciencias de la comunicación, medios audiovisuales, biólogos, biólogos marinos y alumnos de los tres campus universitarios. El primer proyecto denominado "Rescate, procesamiento y catalogación del esqueleto de ballena jorobada *megaptera novaeangliae* (Borowski, 1781) enterrado en la playa de Benito Juárez, Santiago Tapextla, Oaxaca"; y el segundo, "Caracterización y diagnóstico de la *herpetofauna* en la Cuenca Baja del Río Verde, Oaxaca."

Mi participación como profesional del diseño gráfico en ambos proyectos tuvo como resultado el desarrollo de su identidad gráfica que, además, sentó el precedente de presentar

por primera vez un proyecto científico con el apoyo significativo de la comunicación y la imagen, a partir de las cuales surgieron varios productos de investigación, permitió involucrar a los alumnos en los proyectos académicos, y fomentó su convivencia multidisciplinaria por medio de servicios sociales. La identidad desarrollada para el "Proyecto Megaptera" tuvo un impacto significativo, pues alrededor de ella se construyó un fenómeno mediático y de identidad universitario que trascendió la fronteras de la costa de Oaxaca.

Durante mi estancia, en la Universidad del Mar existía una marcada falta de identificación con la institución tanto de alumnos como de profesores-investigadores que ahí laboran, problemática expuesta en foros y discusiones académicas donde se planteaba la posibilidad de construir programas de identidad para cohesionar el trabajo docente y de investigación. Dentro de los resultados positivos de la gestión de comunicación e identidad en el mencionado proyecto, surgieron también soportes de comunicación como playeras para investigadores y alumnos, distintivos para vehículos oficiales, carteles, interfaces gráficas para catálogos interactivos y un video documental que registró el proceso que implicó el rescate de la osamenta de una ballena jorobada enterrada en la costa oaxaqueña, objetivo inicial de dicho proyecto, y que fue difundido dentro del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO) y en la televisión estatal oaxaqueña.

Por otro lado, en el "Proyecto Herpetofauna", además del desarrollo de su identidad gráfica, también se llevaron a cabo propuestas de soportes comunicativos. Mi participación en ambos proyectos resultó también en el desarrollo de informes académicos de investigación y su exposición en los Seminarios Interinstitucionales que llevó a cabo la Universidad del Mar para tales fines. En el aula, fue necesario ir en búsqueda de información para complementar no solamente las estrategias de la gestión comunicativa sino también docentes, pues el contexto universitario permitió no sólo el intercambio interdisciplinario, sino también el étnico, lingüístico y la convivencia con las comunidades.

2. Los objetivos de la investigación

La toma de conciencia de que se debía de orientar al diseño hacia realidades más complejas y heterogéneas como la oaxaqueña motivó, precisamente, ir en búsqueda de alternativas conceptuales y teóricas, de este modo, el objetivo general original de la investigación, se modificó a esta nueva realidad social y cultural encontrada. Surgió entonces la necesidad de *elaborar un proceso estratégico de identidad institucional por medio de procesos analíticos que tomasen en cuenta las condiciones sociales particulares, culturales y regionales*, pues desde mi punto de vista, no bastaba con la información descriptiva del diseño para intentar realizar una labor de gestión de diseño en una realidad social y cultural compleja como la oaxaqueña. Ello implicó acceder a teorías que ayudasen a entender el comportamiento de las instituciones en contextos heterogéneos y, a partir de ellas, plantear las estrategias necesarias que ayudaran a construir políticas comunicativas que permitiesen establecer un contacto cada vez más directo y homogéneo entre una institución pública y sus interlocutores internos, externos e interinstitucionales.

Establecer contacto con el Poder Judicial de Oaxaca impactó de manera positiva en el desarrollo de esta investigación. El trabajo de gestión de comunicación e identidad, realizado en una primera instancia para el Tribunal Estatal Electoral del Poder Judicial de Oaxaca, implicó la comprensión del funcionamiento y comportamiento institucional en el contexto regional de ese estado por medio del análisis que se llevó a cabo en él; se detectó que el trabajo que

dicho organismo público lleva a cabo de manera cotidiana, lo realiza a través de complejos mecanismos de comunicación en donde tiene que involucrarse con comunidades cuya organización económica, política y cultural es heterogénea, por lo que entender su funcionamiento institucional orilló a acercarse a una serie de planteamientos que tienen que ver con la gestión pública, el denominado neo-institucionalismo y el Gobierno Electrónico como complementos teóricos y conceptuales que se consideraron necesarios y complementarios de los procesos constructivos que emplea tradicionalmente la disciplina del diseño.

Estos nuevos elementos teóricos aparecieron en el horizonte de este proyecto de investigación y respondieron paulatinamente a las preguntas de investigación del objetivo general: cómo es y cómo debería de ser el comportamiento de las instituciones en los complejos contextos regionales ya citados que, por otro lado, resultan significativos al momento de intentar realizar cualquier intervención en el área comunicativa de cualquier institución. Gracias a esos nuevos enfoques, fue posible hacer un planteamiento novedoso y que es la principal aportación de esta tesis: combinar los clásicos fundamentos del diseño con dichos elementos teóricos, para generar un marco teórico-metodológico integral que ayudara a solucionar problemas de diseño de identidad de las instituciones públicas.

La tarea fue difícil, pues hubo que indagar en campos que no competen directamente al diseño y que incluyó, además, rescatar sus conceptos clásicos que, o bien se dejan de lado cuando se comienza a trabajar profesionalmente, o se quedan en el aula de clase cuando se les estudia; pero que, sin embargo, como se verá en el desarrollo de esta investigación, dichos conceptos resultaron imprescindibles para la solución de las problemáticas planteadas.

Ante la buena aceptación que tuvo el rediseño del signo identificador del Tribunal Estatal Electoral, surgió entonces la oportunidad de hacerlo con el del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca. Ahí el trabajo se tornó complejo puesto que se trataba del máximo tribunal del estado, lo que significó hacer un trabajo recopilatorio de información exhaustivo. Sin embargo, gracias al antecedente llevado a cabo en el tribunal electoral y al reforzamiento de los conceptos y técnicas analíticas, logré llevar a cabo un trabajo completo que también ha servido como referente para que el Poder Judicial de Oaxaca comience a construir estrategias de comunicación, diseño, identidad e imagen bajo una perspectiva más objetiva y consensuada.

3. La recopilación de la información

Otra de las problemáticas surgidas en el transcurso de esta investigación fue la relacionada con la obtención de la información. Gran parte de la documentación bibliográfica fue obtenida en bibliotecas del estado de Oaxaca, principalmente en los acervos de la Biblioteca de Investigación Juan de Córdova que tiene una colección muy completa relacionada con el arte oaxaqueño; también del acervo bibliográfico del Museo Estatal de Arte Popular "Oaxaca", ubicado en la comunidad alfarera de San Bartolo Coyotepec; además de bibliografía personal adquirida durante la experiencia profesional y docente.

Para la información relacionada específicamente con el objeto de estudio, principalmente con los conceptos teóricos del institucionalismo y la gestión pública, se tuvo acceso a bibliografía proporcionada por académicos del Posgrado en Gobierno Electrónico de la Universidad de la Sierra Sur en el estado de Oaxaca; la coordinación de comunicación social del Poder Judicial de Oaxaca, aportó también información valiosa y datos oportunos respecto del funcionamiento del Tribunal Superior de Justicia por medio de documentos oficiales, informes anuales y entrevistas.

tas. Parte de la información institucional se obtuvo también gracias a las entrevistas y retroalimentaciones con los mandos de los Tribunales Superior y Electoral del Estado de Oaxaca.

Sin embargo, una parte significativa de información fue obtenida directamente en la convivencia cotidiana en algunas comunidades oaxaqueñas, principalmente la ya mencionada comunidad alfarera de San Bartolo Coyotepec, la comunidad tejedora de Santo Tomás Jalieza, la comunidad de talladores y pintores sobre madera de San Martín Tilcajete, así como entrevistas y pláticas con artistas de la ciudad de Oaxaca. Como se mencionó anteriormente, es poco común que el diseñador salga a confrontarse directamente con la realidad en la que pretende intervenir, para ello, fue necesario aprender y aplicar técnicas de observación participante en las mencionadas comunidades. Ello implicó también conocer sus dinámicas internas y actuar bajo ellas, pues como se detallará en el transcurso de esta investigación, gran parte del estado de Oaxaca se rige bajo sistemas normativos heterogéneos conocidos como Sistemas Normativos Internos.

Una de las principales características de dichos sistemas normativos es que éstos se guían bajo principios colaborativos de reciprocidad, por lo tanto, la información que se obtuvo en algunas comunidades fue obtenida gracias a la participación en diversas actividades de apoyo por medio de la elaboración de carteles de promoción de actividades culturales y su difusión en medios electrónicos, se inició la creación de una red colaborativa de artistas oaxaqueños con la idea de difundir y reconocer el trabajo intelectual y artístico que implica su elaboración, se apoyó en la producción de sus productos (pintando las tallas de madera de San Martín Tilcajete), se han conseguido materiales como pinceles, pinturas, hilos para tejidos, y he desarrollado también trabajo de diseño como tarjetas de presentación para los talleres artesanales, gestión en redes sociales y páginas de internet. Todo ello, además de ayudar en la recopilación de la información, me permitió darme cuenta de la complejidad de la sociedad oaxaqueña y de la dificultad que entraña la interpretación de sus manifestaciones culturales.

4. Hipótesis

Como mencioné anteriormente, el trabajo que implicó el proceso constructivo de identidad institucional para el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca (TSJO) fue posible gracias a la experiencia académica previa en ese estado, ello requirió del trabajo recopilatorio de información ya descrito y el empleo de conceptos y técnicas analíticas que se integraron mediante un proceso de trabajo que ha servido como referente para que dicha institución comience a construir estrategias de comunicación, diseño, identidad e imagen.

El estado de Oaxaca se caracteriza por tener la mayor riqueza étnica y lingüística de México, por esta razón, las estrategias de identidad que emplean sus instituciones públicas no resultan adecuadas, pues no existe un trabajo analítico previo que determine de manera clara las características de sus principales interlocutores, es decir, la sociedad oaxaqueña. Se supuso que un trabajo analítico permitiría comprender el complejo funcionamiento institucional y concientizar a los mandos altos y medios de la importancia de trabajar estratégicamente en la definición de dichos interlocutores y en la trascendencia del trabajo colaborativo, que frecuentemente es obstaculizado por sus propios marcos normativos que desencadenan el clásico burocratismo.

Se partió del supuesto de que la institución desconoce en lo fundamental cómo construir una estrategia de comunicación, identidad e imagen en un contexto tan heterogéneo como el

oaxaqueño, donde la mayor parte de la población es hablante de una lengua indígena y se rigen también por sistemas políticos heterogéneos que involucran lo religioso, lo social y lo económico. Para quienes vivimos en un régimen político y económico occidental de partidos políticos, nos resulta complejo entender la dinámica interna de esas comunidades, que tiene dentro de sus características más importantes el cuidado y el respeto de sus recursos naturales e intelectuales.

Por lo tanto, la implementación de políticas de comunicación que se llevan a cabo dentro de las instituciones no toman en cuenta dichos contextos, lo que deriva en fallas graves de comunicación por ambas partes. Por un lado, la institución no establece mecanismos estratégicos de comunicación que tomen en cuenta la diversidad étnica y lingüística, por el otro lado, la ciudadanía desconoce también las vías necesarias para establecer lazos de comunicación con las instituciones que los representan, como se verá en el análisis llevado a cabo, ello desencadena fenómenos de doble exclusión.

Como se podrá observar en el desarrollo de este documento, principalmente en los capítulos relacionados con la parte analítica de la institución, la hipótesis quedó comprobada pues, en efecto, no existen mecanismos estratégicos para la implementación de políticas comunicativas que tomen en cuenta la diversidad cultural y lingüística oaxaqueña. El análisis y elaboración de una estrategia de gestión rebasó, incluso, la expectativa inicial de la investigación, pues lo que comenzó como una intervención práctica (la elaboración de una imagen), se fue convirtiendo paulatinamente en un modelo teórico-práctico general que puede aplicarse, incluso, en otras instituciones públicas y en otros contextos sociales.

5. Perspectiva teórico-metodológica

Para el desarrollo de esta investigación fue necesario indagar en campos que no atañen directamente a la disciplina del diseño, pues para intentar comprender cómo funcionan internamente las instituciones en contextos sociales complejos se recurrió a planteamientos teóricos que ayudaron al análisis del comportamiento institucional.

El punto de partida fue la propuesta metodológica de Norberto Chaves (2001), quien analiza el comportamiento institucional a través de lo que denomina como la *semiosis institucional*, a partir del reconocimiento de cuatro rubros que conforman a toda institución: la Realidad, la Comunicación, la Identidad y la Imagen institucional. Sin embargo, dicho enfoque debió complementarse con alternativas teóricas que ayudaron a una mejor comprensión de la dinámica comunicativa que realizan las entidades públicas.

Por lo tanto, para la construcción de una estrategia comunicativa enfocada al análisis, desarrollo y posterior aplicación de una política de identidad se recurrieron en este estudio a las dos corrientes teóricas ya mencionadas, y que ayudaron a explicar la dinámica institucional a partir de la implementación de los recursos tecnológicos (TIC) y su traducción en un nuevo comportamiento institucional con relación a sus principales interlocutores: el institucionalismo, la nueva gestión pública y categorías teórico-analíticas que los conforman. Estos elementos analíticos ayudaron a la construcción de un marco teórico-metodológico integral que sirvió de base para conocer a la institución en su contexto socio-histórico mediante lo que se denominó como el Reconocimiento de la Realidad y la intervención de índole comunicativa a la que denominé como Gestión de Comunicación, Identidad e Imagen.

Dichas corrientes teóricas tienen como referente principal el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) dentro de los contextos de las instituciones públicas, que se

han regido como el paradigma hacia el cual se enfocan las estrategias para la construcción del comportamiento institucional. Este enfoque ha sido propuesto y normalizado por organismos regidores internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) bajo el concepto de Gobierno Electrónico, definido precisamente como el uso de dichas tecnologías para lograr un mejor gobierno (OCDE, 1998; citada en Naser y Concha, 2011: 11).

Bajo la vertiente institucionalista se analiza la dinámica organizacional por medio de la implementación de los marcos normativos de la institución que regulan la conducta de sus actores internos, mientras que en la gestión pública se dinamiza el trabajo institucional por medio de la implementación de estrategias que atañen directamente al funcionamiento institucional. Bajo esos dos esquemas teóricos se construyó no sólo la estrategia de identidad institucional, sino que sirvió de plataforma para la elaboración de toda la gestión comunicativa que puede impactar también en la identidad interna, en la percepción externa y en el trabajo interinstitucional.

Para el conocimiento específico de la función comunicativa y del trabajo que se realizó para la elaboración de las propuestas de identidad, se emplearon herramientas de análisis semántico para las descripciones iconográficas o semióticas de signos visuales que emplea actualmente la institución, así como lo que se denominará como las entidades análogas, que son el referente externo y mediante las cuales toda institución genera también mecanismos de identidad.

En general, el desarrollo de esta investigación se ha conformado de acuerdo con técnicas de investigación cualitativa, cuya característica principal es el acercamiento a su área de estudio desde un punto de vista más deductivo. En este documento se ha priorizado a los contextos sociales y culturales, y se toma en cuenta el impacto que esta investigación pueda tener en un momento determinado. Como ya se comentó, fue importante una participación activa del investigador pues muchos de los datos y del conocimiento que llegó a construirse se obtuvo gracias a la observación directa de la vida cotidiana de las personas que integran el campo de la investigación.

En el marco conceptual fue necesario hacer la definición de lo que se entiende por identidad institucional, puesto que la terminología que se emplea en el ámbito profesional cae recurrentemente en la ambigüedad, por tanto se abordaron los conceptos generales de la identidad institucional, identidad corporativa y marca, y se elaboró una terminología general y unificadora que evita, en la medida de lo posible, confusiones terminológicas. Como se mencionó anteriormente, el punto de partida es la propuesta metodológica de Chaves (2001), pero se complementa y modifica en el desarrollo del trabajo de investigación.

Se revisaron también en la investigación los fundamentos conceptuales básicos del diseño que sirven como referencia para el desarrollo de las propuestas de identidad, además se problematizó con el término conceptual de "imagen", que se emplea de forma heterogénea en el ámbito del diseño, pero que para este trabajo fue necesario contextualizar bajo la temática que plantea esta investigación. Por lo tanto, se revisaron las características de la imagen dentro del entorno de la identidad institucional y se definió su función en relación con la construcción de signos de identidad. Para ello, se recurrió a las definiciones que hacen autores como Peirce (1965) respecto del signo icónico, expuestas por Beuchot (2007), Pereda (2007), Lizarazo (2008) y Másmela (2006), quienes problematizan con el concepto de la imagen desde el

punto de vista semiótico, hermenéutico-dialógico y filosófico. Ello facilitó su decantación en un término genérico que evita las confusiones terminológicas mencionadas anteriormente.

Finalmente, se revisaron los fundamentos clásicos del diseño, expuestos por autores como Wong (2004), Critchlow (2000), Scott (1970), Munari (2000) y Lundy (2007), pues constituirán la parte formal-conceptual que se consideró fundamental para el desarrollo de una imagen de identidad institucional. Dichos fundamentos son comúnmente ignorados en el trabajo cotidiano del diseño, pero en esta investigación fueron el sustento formal en el que se apoyó todo el trabajo creativo.

6. Contenido de los capítulos

El primer capítulo de este trabajo consiste precisamente en el marco conceptual, ahí se abordan de manera general los conceptos de la identidad institucional, su definición, y se enfila hacia una terminología general y unificadora que evita confusiones terminológicas. En este capítulo se revisan también los fundamentos conceptuales básicos del diseño que sirvieron de referencia para el desarrollo de las propuestas de identidad y se unifican conceptos con el fin de evitar ambigüedades semánticas.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico, en éste se abordan los ejes fundamentales que servirán para el análisis del comportamiento institucional bajo lo que se denomina como Institucionalismo, Gestión pública y categorías teórico-analíticas que los conforman. Aquí planteo la propuesta de un marco teórico-metodológico integral que sirve de base para el reconocimiento de la institución en su contexto socio-histórico y sus marcos normativos, mediante lo que denominaré como el *Reconocimiento de la Realidad*, eje que se elabora a partir del concepto teórico del institucionalismo. La intervención de índole comunicativa tendrá el nombre de *Gestión de Comunicación, Identidad e Imagen*, derivada de la teoría de la gestión pública, descrita también en este apartado; aquí se describe también la metodología proyectual de diseño, como un rubro específico del modelo de gestión.

En el tercer capítulo, se elabora toda la materia prima informativa por medio de las categorías de análisis descritas en el capítulo anterior y que sirvieron de base para establecer la estrategia de intervención en el diseño de identidad. Este capítulo constituyó la tarea más ardua del trabajo de investigación, pues implicó hacer una radiografía compleja no sólo del Tribunal Superior de Justicia, sino de una parte importante del Poder Judicial de Oaxaca. Dicho trabajo analítico permitió comprender, además, el complejo funcionamiento institucional y concientizó, al mismo tiempo, a los mandos altos y medios respecto de la importancia de trabajar estratégicamente en la definición precisa de sus interlocutores y en la trascendencia del trabajo colaborativo que frecuentemente es obstaculizado por sus propios marcos normativos.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se describe el desarrollo creativo que se llevó a cabo por medio de la metodología proyectual para el desarrollo del nuevo signo identificador del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca. En este apartado se describen también los análisis formales llevados a cabo a las entidades análogas, es decir, los tribunales de justicia de los estados de la República, del Distrito Federal y de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN). Se incluye también el análisis formal de la iconografía oaxaqueña recopilada en las zonas arqueológicas de Monte Albán y Mitla, así como de las comunidades mencionadas anteriormente (San Bartolo Coyotepec, San Martín Tilcajete, Santo Tomás Jalieza y

la ciudad de Oaxaca). Se explica cómo dichas manifestaciones visuales complementaron significativamente los atributos y conceptos obtenidos en la fase analítica, y ayudaron a construir las propuestas de signos identificadores. En este mismo capítulo, se coloca la fase de retroalimentación como parte del proceso proyectivo del diseño, mismo que se llevó a cabo con los mandos del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca, así como un ejercicio de retroalimentación que se llevó a cabo con la ciudadanía oaxaqueña que permitió reconocer el grado de aceptación y reconocimiento del nuevo signo.

Se ha colocado un apartado de anexos donde se incluye una muestra del análisis del portal Web del Poder Judicial que se llevó a cabo, cuadros informativos con nombres de los magistrados que integran al Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca, y muestras de cuestionarios que se aplicaron tanto al personal que trabaja en la institución, como personas de distintas regiones del estado de Oaxaca, información que sirvió para conocer la percepción interna y externa de la ciudadanía oaxaqueña.

* * *

Quiero agradecer a las personas que de algún modo han hecho posible que este proyecto de investigación pudiera llevarse a cabo: a la Dra. Parastoo Anita Mesri Hashemi-Dilmaghani, experta en temas electorales indígenas y de la cultura oaxaqueña, quien fue el primer enlace con el Tribunal Estatal Electoral y que, además, me ha ayudado a comprender el complejo contexto oaxaqueño; al Magistrado Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca, Alfredo Lagunas Rivera, por la receptividad y el reconocimiento al trabajo aquí realizado; a la Magistrada Presidenta del Tribunal Estatal Electoral del Poder Judicial de Oaxaca, Ana Mireya Santos López, por la retroalimentación recibida y por la oportunidad de establecer un contacto más cercano con su institución; a la Coordinadora de Comunicación Social del Poder Judicial de Oaxaca, Carmen Espinosa Thompson por la información proporcionada, la paciencia y la retroalimentación que brindó a este trabajo; al Mtro. Gabriel Gutiérrez Javán, quien fuera jefe de la carrera de Ciencias de la Comunicación en la Universidad del Mar campus Huatulco durante mi estancia como profesor-investigador en dicha universidad, así como a los alumnos con quienes compartí las experiencias académicas de los proyectos ya citados y de quienes recibí retroalimentación oportuna y novedosa; a la Mtra. en Gobierno Electrónico de la Universidad de la Sierra Sur, Elvia González Martínez, quien me ayudó a comprender los fundamentos teóricos del institucionalismo y la gestión pública proporcionándome bibliografía valiosa, observaciones pertinentes y ayuda para plantearlos en el contexto del diseño gráfico; a la Biblioteca de Investigación Juan de Córdova, en el estado de Oaxaca, por el espacio y la bibliografía especializada en el arte oaxaqueño que puso a mi disposición; al pueblo del Estado de Oaxaca, especialmente a las comunidades de San Bartolo Coyotepec, Santo Tomás Jalieza, San Martín Tilcajete y la Ciudad de Oaxaca por su hospitalidad y por darme la oportunidad de conocer sus complejas e increíbles producciones artísticas; a mi director de tesis, Doctor Jesús Felipe Mejía Rodríguez por la paciencia que tuvo en el seguimiento de este proyecto; a mis sinodales, por sus comentarios que ayudaron a enriquecer este documento, Mtro. José Luis Acevedo Heredia; Mtro. Lauro Garfías Campos, Dr. Omar Lezama Galindo y Dr. Julio Frías Peña; y, finalmente, a la Universidad Nacional Autónoma de México, especialmente a la Academia de San Carlos y a la Facultad de Estudios Superiores Acatlán.

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL: LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL Y EL DISEÑO

1.1 Antecedentes

Lo que se conoce hoy en día como el diseño de imagen corporativa forma parte de nuestra realidad cotidiana. Es difícil encontrar una empresa, una institución o individuos que no empleen el recurso de la imagen como un elemento identificador sobre cualquier plataforma, en medios materiales convencionales y en medios intangibles virtuales.

Las primeras identidades institucionales elaboradas bajo una estrategia profesionalizada nacen después de la Segunda Guerra Mundial, con la consolidación del capitalismo como uno de los principales sistemas económicos del siglo XX y la producción de bienes de consumo. Surgió no sólo como la necesidad de establecer un enlace comunicativo entre empresas y un mercado al cual dirigirse, sino también como una necesidad de establecer una comunicación estrecha entre los componentes internos de esa misma empresa o institución, sus objetivos, su filosofía, es decir, un proceso de comunicación que se reflejara a su exterior pero que incluyera también la dinámica interna.

En el contexto nacional, la implementación de estrategias de comunicación institucional se establece como una actividad profesional y multidisciplinaria poco antes del año de 1968, fecha en que se llevaron a cabo los XIX Juegos Olímpicos en México. Es en este periodo que se sienta un precedente importante no sólo a nivel local sino internacional, en donde por primera vez se establece todo un eje programático para la identificación de un evento internacional con el apoyo significativo de la imagen.

Pedro Ramírez Vázquez, director del comité organizador de estas olimpiadas y bajo el lema "la juventud del mundo unida en amistad a través de la comprensión" (Meggs, 2000: 381) armó un equipo internacional de diseño encabezado por el diseñador estadounidense Lance Wyman, quien intentó desarrollar una imagen que reflejara la herencia cultural de México (figura 1).

Wyman y su equipo elaboraron, además, un sistema gráfico que se empleó no sólo para la identificación visual de las disciplinas deportivas del evento, sino que incluyó también la creación de soportes de comunicación que difundieron la oferta turística y cultural del país (figura 2). Dicho evento dio pie al nacimiento del diseño gráfico en México como una disciplina profesional, pues a partir de ese año se comenzó a implementar en las principales universidades del país.

En la práctica, la actividad del diseño gráfico se llevaba a cabo de manera regular y desde diferentes vertientes: como dibujo publicitario y desde las disciplinas artísticas (ejemplos notables es el trabajo de diseño realizado por Diego Rivera, Miguel Covarrubias, José Guadalupe Posada, el Taller de la Gráfica Popular y el movimiento de la Ruptura) que ya habían contribuido a la elaboración de los primeros sistemas de identificación institucional.

A partir de 1968, se entendió que los procesos de identificación institucional entrañaban una serie de elementos complejos alejados de una simple identificación gráfica. La aparición y consolidación de nuevas filosofías sociales, económicas y tecnológicas incidieron en la modificación,



Figura 1. Identidad desarrollada para los XIX Juegos Olímpicos. Fuente: Wyman (1966; citado en Meggs, 2000: 382).

Figura 2. El sistema de identidad desarrollado para las XIX Olimpiadas incluyó también el diseño de letras y signos identificadores para actividades culturales llevadas a cabo con motivo del evento. Fuente: Wyman (1967; citado en Meggs, 2000: 382).

implementación y enriquecimiento de los procesos de comunicación interna y externa de una institución, en función, principalmente, de los modelos y las políticas económicas y sociales.

De esta manera, los procesos de comunicación y los componentes teóricos que explican los fenómenos comunicativos se alejaron paulatinamente de una simple interpretación bidireccional acercándolos cada vez más con los fenómenos extraeconómicos. Norberto Chaves (2001: 10) dice que “El papel de los actuales *mass-media* queda homologado entonces al de la industria decimonónica: desplazado el lugar de expresión de lo económico, el paisaje fabril es sustituido por el paisaje publicitario.”

Es decir, se modifica la visión y los objetivos de la comunicación, que se alejan del simple proceso comunicativo, de un emisor a un receptor con fines persuasivos basados en las bondades materiales de un producto, hacia una “subjetivización” comunicacional, el contenido del mensaje se desplaza del objeto hacia el sujeto que lo produce: “La evolución del mercado de masas ha hecho que esa modalidad clásica de la persuasión social –sin duda cuantitativamente predominante aún hoy en día– resultara insuficiente.” (Chaves, 2001:12)

Este cambio se debe, entre otras cosas, al acelerado desarrollo de la tecnología que cambia las dinámicas propias de la comunicación, puesto que este desarrollo “desdibuja” a los productos de consumo. Derivado de este fenómeno, el soporte de la comunicación ya no es el producto, pues éste se vuelve inoperante y se mimetiza ante la aparición de productos y servicios similares.

Es así que el objeto de la comunicación se centra, en palabras de Chaves (2001:12), en entidades cuya característica y ritmo de cambio sea más lento como es la propia empresa o institución creadora de materias y servicios de consumo. “El valor agregado, distintivo, se va replegando sobre atributos más indirectos, como el ‘respaldo’ del productor”.

Se da un desplazamiento del producto (valor objetivo) hacia el emisor (valor subjetivo), es decir, cambian los contenidos de la comunicación del producto a la identidad del emisor. Ahora es el sujeto el protagonista del mensaje: “Este creciente protagonismo del sujeto –entendido como sujeto social, como entidad– es el proceso que comienza a incentivar, a promover, la problemática, casi metafísica, de la identidad institucional.” (Chaves, 2001: 12)

Esta priorización del emisor se subordina a un concepto más global que es el de la imagen como representación del emisor que:

“...cobran ahora institucionalidad y, con ello, una identidad intencional, ejercida y manipulada conscientemente. Se habla así de la ‘imagen de un país’, la ‘imagen de una ciudad’, la ‘imagen de un barrio’, la ‘imagen de un género cultural’, etcétera, como de verdaderos sujetos con personalidad; entidades tácitas que mediante su acceso a la dinámica de la imagen adquieren un yo social.” (Chaves, 2001:13)

De esta manera, se acude con este fenómeno de la imagen institucional a la construcción de identidades imaginarias colectivas que se alejan de un objeto concreto y se instalan en procesos y dinámicas cada vez más virtualizadas. La “imagen” corporativa se expande más allá incluso de la propia publicidad, es ésta la que se sujeta a los procesos de comunicación institucional. Se amplían los canales de la imagen y se convierten a su vez en sus portavoces, desde el vestido institucional, la arquitectura, la señalética, los recursos técnicos y tecnológicos.

1.2 La Identidad Institucional

El cambio de paradigma de la industrialización y producción masiva de productos requirió de esfuerzos y estrategias encaminadas a su comercialización más inmediata, que fue posible también al desarrollo de medios de comunicación y transporte más eficientes que permitieron la movilización de las mercancías pero que, sin embargo, resultaban todavía insuficientes. De ahí surge la publicidad y sus estrategias mercadológicas para incentivar el consumo de la sobreproducción industrial, cuyo contexto se dio bajo el acelerado desarrollo de la tecnología sumado a fenómenos sociales y culturales cada vez más complejos, como el libre mercado y la globalización mundial, enfocados más a los servicios y valores intangibles que a los productos mismos derivando con ello en crisis de identidad de las instituciones.

Este cambio de modelo del objeto al sujeto como soporte de la imagen, generó de forma paulatina un mercado potencial para los profesionales de la gestión comunicativa, reconocido como "el mercado de la imagen institucional". Su diseño entraña una serie de elementos que deben de tomarse en cuenta y que van desde el "temperamento" y la modalidad de la institución, hasta su comportamiento dentro de los esquemas sociales, culturales y económicos.

La imagen institucional apareció como un concepto integral e integrado ante la creciente insuficiencia de los medios tradicionales; las empresas, las instituciones, las corporaciones acuden hoy en día a todos los recursos de identificación disponibles, debido también al incremento de sus necesidades de identificación, de sus dinámicas internas y las exigencias mercantiles, sociales, ideológicas, políticas o culturales.

La identidad institucional, que originalmente apareció como un nuevo campo de la publicidad, expandió los límites de ésta. De este modo, cualquier elemento que sea susceptible de la imagen y, por lo tanto, que genere un efecto comunicativo en relación con ésta, adquieren una importancia primordial y una problemática individual que debe ser resuelta de manera también individual y especializada.

Todo ello ha desencadenado una serie de factores y elementos a veces contrapuestos, como el surgimiento de nuevas necesidades que deben atender las demandas de los recursos tecnológicos, cada vez más presentes en los procesos productivos y comunicativos de las empresas y organismos públicos, que requieren ser satisfechos de una manera más eficaz. Intervienen, de esta manera, diversas disciplinas para el desarrollo e investigación de la imagen institucional que se deriva de esta "crisis" de identidad de las instituciones, que genera un nuevo mercado y, por lo tanto, una nueva disciplina: el mercado de la imagen:

"El carácter universal de la problemática de la identidad y la imagen institucional y el carácter integral que suele adoptar su proceso de reciclaje hace que puedan detectarse áreas de mercado en prácticamente todos los niveles de funcionamiento social: desde organismos estatales hasta empresas privadas y personalidades individuales; desde servicios culturales hasta actividades puramente económicas; desde la gestión técnica a la político-ideológica". (Chaves, 2001:15)

Bajo esta dinámica, y ante la demanda creciente de la identificación institucional, el trabajo de la imagen se enfoca precisamente en crear o recrear la imagen de un sujeto. Esta tarea rebasa

por completo los alcances de los medios de comunicación “tradicionales” enfocados más a los productos que, como ya se mencionó, tienen una vida reducida. Con el surgimiento del Internet y la aparición y segmentación de mercados emergentes, las empresas han volteado hacia elementos más estables, como las empresas mismas y las marcas que amparan a sus productos y servicios. Ello ha generado que las estrategias publicitarias gestionadas tradicionalmente por el marketing se vean rebasadas ante la complejidad de los llamados mercados globales.

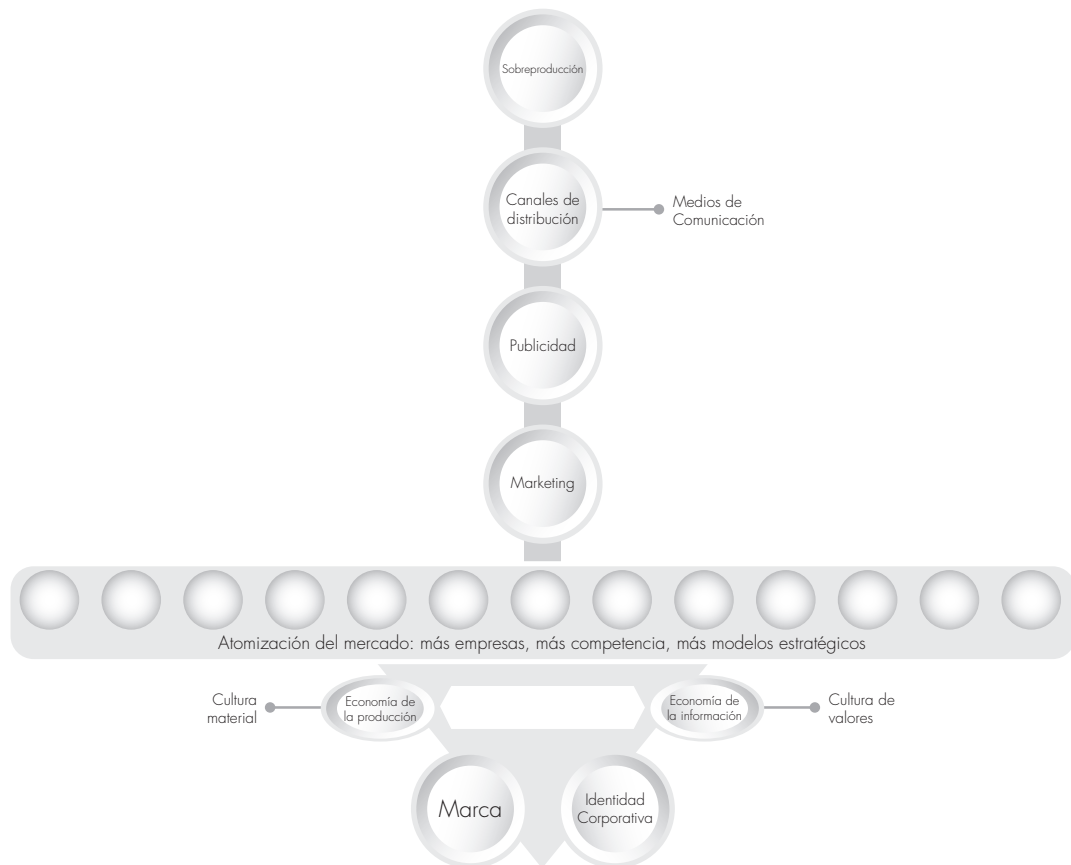


Figura 3. Cambio de paradigma. Fuente: elaboración propia con base en Costa (2010) y Chaves (2000).

1.2.1 Identidad (institucional) y marca (comercial)

A pesar de que las estrategias de identidad institucional, corporativa y comercial persiguen fines distintos, en la contraparte estratégica contienen elementos de construcción semejantes. En nuestro contexto de libre mercado actual, el poseer una identidad diferencia no sólo a las instituciones sino también a las personas. En el ámbito comercial se habla del concepto más o menos moderno de la marca comercial surgida en el seno de la Revolución Industrial, cuando la naciente industria requirió de soportes conceptuales más estables y mecanismos estratégicos para su producción y difusión.

Uno de los objetivos de este trabajo de investigación se centra, precisamente, en la distinción clara de conceptos con que suele denominarse a una misma cosa y que, por otra parte, son sujetos de confusión. En efecto, un mecanismo de identidad institucional sería, en términos estrictos,

una marca, en tanto que actúa y funciona como una impronta que señala a un determinado producto o bien al servicio que realiza una empresa o institución. Ambos, la identidad institucional y la marca, constituyen un conjunto de signos con diferentes características formales y conceptuales cuyo objetivo primordial es diferenciar (identificar) a una empresa o institución de las demás.

Sin embargo, en este trabajo de investigación se diferencia al complejo entramado social que representa una identidad institucional respecto de una marca comercial de acuerdo con el fin último que ambas persiguen, por un lado, el conjunto de signos de una institución pública como la que aquí se analizará, se estudia y conceptualiza en función de la construcción de un "imaginario", es decir, de una percepción pública y del reconocimiento (o rechazo) que ésta genera en sus públicos receptores; retomando a Costa (1993: 28) la identidad de una institución sería "la cualidad de ésta como institución; [del] conjunto de sus actividades de gestión y de servicio; de sus atributos de solvencia, potencia, organización y eficacia."

Mientras que, por otro lado, se reconocerá a la marca por la función económica que ésta desempeña en la dinámica del intercambio comercial. En estricto sentido, tanto los complejos mecanismos que entraña a la identidad institucional como al de la marca comercial, se conforman por los mismos componentes formales: un logotipo, un imagotipo y una gama cromática que en su conjunto construyen procesos de identidad; sin embargo, una marca comercial se elabora más en función de las directrices mercadológicas (económicas) y casi de forma independiente de la identidad institucional de la empresa, que produce un determinado producto y que lleva consigo una determinada marca.

Otra de las problemáticas relacionadas con el trabajo relacionado en el desarrollo de la identidad de una institución es, precisamente, la multiplicidad de términos que se emplean para conceptualizar una misma cosa. Como ya se mencionó, un signo marcario funciona como elemento de identidad, pero ésta trasciende más allá del producto o servicio que ofrece una empresa comercial u organismo público, pues hace referencia a condiciones más intangibles como es su comportamiento o conducta; por lo tanto, la identidad hace referencia primordialmente a la institución o empresa como "ente" emisor.

"El término identidad viene de ídem, que significa idéntico. Lo idéntico sólo puede ser lo mismo. Por eso identidad significa idéntico a sí mismo. Y por consiguiente, ello implica la dialéctica de la diferencia. Es un concepto absoluto: lo que es idéntico a sí mismo incluidas todas sus características distintivas es, implícitamente, diferente de lo otro. Todo ente, o todo existente, posee su identidad por la cual lo reconocemos."
(Costa, 2010: 40)

De esta manera, la identidad es una característica que es sustancial no sólo de las instituciones sino de los individuos y del propio entorno que, a través de los sentidos, se incorporan de manera cotidiana a nuestros procesos de conocimiento, bagaje cultural y experiencia humana; de esta manera, se discierne, elige, integra, percibe y diferencia lo que rodea al ser humano. Con ello se deduce que la identidad se construye también por diferenciación, es decir, por el modo en que construimos nuestra propia identidad a partir de nuestro encuentro con el *otro*.

Esta distinción, que permite la conformación de nuestra identidad, lo expone León (2005) como la obtención de sentido en nuestro contacto cotidiano con el otro, por ejemplo, con so-

ciedades o sujetos “ajenos”. Bajo esta diferenciación de lo ajeno, se establece un marco donde se define lo propio y los campos de acción del sujeto o sujetos que elaboran, construyen y analizan una “realidad”, en este caso, la realidad que atañe a los procesos identificatorios y su reconocimiento en un entorno social.

De esta manera, la identidad no es un acto individual, es más bien un mecanismo que toma en cuenta una alteridad y en donde se intenta establecer un acercamiento para el análisis de las relaciones que se dan entre los sujetos que pertenecen a distintas esferas sociales y comportamentales, entre un Yo (sujeto, empresa, institución) y “los modos de ser que, desde ese Yo, se proyectan y elaboran sobre lo ajeno (o lo que no es yo)”. (León, 2005: 13)

El Yo, bajo estas premisas, se conformaría con la “alimentación” que recibe del “otro”, de la alteridad; es decir, la identidad, nuestra identidad, se construye paulatinamente en nuestro contacto cotidiano con los otros, “tenemos la percepción, conciencia o subjetivación del hecho de existir y vivir. Esto siempre se genera en coexistencia con algo más.” (León, 2005: 39) El Yo (el mi-mismo, el sujeto) queda revestido por su contacto con el/los/la/las otros y otras.

Bajo este esquema, en la captación del mundo externo, de la propia naturaleza, y por lo tanto en la construcción de la identidad de un sujeto, participa en primer lugar la alteridad, sin ella no es posible la construcción de la identidad en donde se ponen en juego mecanismos de inclusión (pertenencia) y exclusión, puesto que no todo es posible abarcarlo en la construcción de nuestras identidades y por lo tanto, discriminamos cierta información.

En este orden de ideas, para Costa (1993), la identidad se conformaría comunicacionalmente como la información que emite un individuo, empresa o institución y la forma en que es procesada por otro individuo, empresa o institución receptora. La información así emitida y percibida se constituye en un mensaje (unidad de conocimiento) que teóricamente es común a ambos sujetos y que entran en mecanismos más o menos complejos de selección, discriminación o rechazo de la información recibida.

De este modo, dentro del ámbito que nos atañe, la identidad hace referencia a lo que las instituciones realizan, precisamente, para establecer mecanismos de diferenciación, es decir, “identificarse” de otras mediante una sistematización compleja de sus recursos humanos y materiales, pues toda actividad que llevan a cabo se percibe y genera, en consecuencia, un estado de opinión pública. Pero como se verá más adelante, los fenómenos de identidad (o “marcaje”) no obedecen exclusivamente a condiciones de carácter comercial, política o económica sino a exigencias de carácter comunicativo: “el problema profundo de la empresa no está en la producción o en la planificación, sino en la capacidad de comunicar determinadas ideas e imágenes a determinados destinatarios, internos o externos.” (Costa, 1993: 11)

Ahora bien, con relación a las actividades específicas que realizan las empresas y organismos públicos, Chaves (2001: 17) propone una primera decantación terminológica con base en sus actividades intrínsecas y extrínsecas con el fin de comenzar a construir una nomenclatura general y reducir al mínimo posibles confusiones terminológicas. Enumera los usos terminológicos con los que comúnmente se nombra a los organismos, públicos y privados, de acuerdo a su actividad, y cómo podrían comenzar a definirse para una denominación general en todo proyecto de identidad; establece en primera instancia una clasificación terminológica con base en las actividades del sujeto de la siguiente manera (Chaves, 2001: 17):

- a. Económico: empresa, compañía, sociedad.
- b. Extraeconómica: institución.

- c. Entidades diversas: corporación.
- d. Términos neutros: organismo, organización.

Derivado de lo anterior, la nomenclatura se ha “concentrado” justamente en tres términos con relación en las denominaciones anteriores:

1. Empresa: alude a la estructura organizativa económica por excelencia, articulado en torno a una actividad lucrativa.
2. Corporación: concepto multiséntico, cuyo uso se deriva directamente de la palabra inglesa *Corporation (image corporate)*. En un contexto latino, corporación remite a organizaciones más complejas que se alejan del término empresa.¹
3. Institución: se emplea a los organismos sin fines de lucro, no empresariales. Esta denominación se otorga también a organismos o individuos cuando adquieren significados sociales.

Con base en las anteriores argumentaciones, la terminología genérica que se empleará para la denominación de todo organismo, sea público o privado, será el de “Institución” de acuerdo con Chaves (2001), quien lo justifica con los siguientes argumentos:

- Puede incluir a organismos gubernamentales, empresas o figuras públicas, privadas e incluso políticas.
- Una personalidad pública puede “institucionalizarse”.
- Un organismo público suele ser una institución o puede institucionalizarse.
- Una empresa puede institucionalizarse (una empresa, en cuanto modelo paradigmático de una sociedad de libre mercado como la nuestra, es una institución de la sociedad).

El solo acto de asumir la imagen pública como problemática y campo de intervenciones concretas es índice específico de una voluntad de institucionalización social. Cabe mencionar que el trabajo de intervención en el proceso de identidad institucional en las que se trabajó en el presente proyecto de investigación, presentó cierto nivel de complejidad, pues su constitución entraña diversos órganos internos en los cuales es preciso elaborar una revisión más detallada para detectar los elementos necesarios para el trabajo analítico. Más adelante se revisará cómo esta terminología técnica, estrictamente arbitrarizada, convive con los conceptos teóricos del institucionalismo, gestión pública y la gestión de comunicación, identidad e imagen que toman en cuenta dinámicas comportamentales de las instituciones en un contexto interno y externo complejo, mismos que serán abordados en el segundo capítulo.

1.2.2 Condiciones generales para una estrategia de identidad

En este apartado se describe brevemente cuáles son las categorías iniciales que sirven de base conceptual para la construcción de una estrategia de identidad institucional. Como se mencionó anteriormente, el segundo capítulo se enfoca más al aspecto teórico-metodológico y se marcan los conceptos aquí descritos en el campo teórico y de gestión.

Chaves (2001: 22-26) distingue cuatro rubros que son intrínsecos a toda actividad de la institución: la *Realidad Institucional*, la *Identidad Institucional*, la *Comunicación Institucional* y la *Ima-*

1. Incluso en México nos hace referencia a lo que se denominó como “corporativismo”, cuando se instaura el régimen de partido único después de la Revolución Mexicana y en referencia, también, a agrupaciones gremiales. Cfr. Agustín, J., (1996) *Tragicomedia mexicana 1. La vida en México de 1940 a 1970*. 14ª Ed., México, Planeta.

gen Institucional; además de un quinto rubro relativo a la distinción y diferenciación de entidades análogas a la institución, es decir, una catalogación de instituciones que conformarían parte de una "familia" que es preciso analizar para establecer diferenciaciones respecto de la institución donde se hará la gestión de comunicación e imagen, lo que ya se revisó anteriormente como el proceso de alteridad. Se describirá brevemente a qué se refiere cada uno de estos rubros, para ir complementando los conceptos y los términos que se usarán en este documento y que servirán de base para la construcción de una terminología general, pues como se mencionó anteriormente, cuando se habla de Identidad Institucional se entra en el terreno de la ambigüedad semántica.

La Realidad Institucional, la Identidad Institucional, la Comunicación Institucional y la Imagen Institucional constituyen lo que Chaves (2001) denomina como la *semiosis institucional*, que no es otra cosa que el proceso mediante el cual una institución produce y comunica el discurso de su identidad y motiva, en su contexto, una lectura determinada.

Realidad Institucional

La Realidad Institucional se refiere a los rasgos y condiciones objetivas del ser social de la institución, la constituyen datos objetivos, hechos concretos; se trata de la materialidad del sujeto social, es decir, es el conjunto de condiciones empíricas en que se plasma su existencia real como agente social.

Identidad Institucional

Se constituye como un fenómeno de la conciencia, conforman el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución, así como el registro de la lectura de identidad por parte de sus agentes internos. Es, precisamente, en las crisis de identidad institucional cuando se hace necesaria la intervención estratégica de identidad.

Comunicación Institucional

Es el conjunto de mensajes efectivamente emitidos de manera consciente o inconsciente, voluntaria o involuntariamente; toda entidad social, con el sólo hecho de existir y ser perceptible, arroja sobre su entorno un volumen determinado de comunicados, por lo tanto, entenderemos a la Comunicación Institucional no sólo como los procesos de intercambio de mensajes, sino el conjunto de mensajes que inciden directamente en la identidad de la institución; de este modo, la Comunicación Institucional existe aunque no haya ninguna intención comunicativa. En pocas palabras es la dimensión semiótica de la realidad institucional.

Imagen Institucional

La imagen institucional no se refiere a la "gráfica", ni a los sistemas visuales. Se refiere al registro público de los atributos de identidad del sujeto social. Es la lectura pública de una institución, la interpretación que le da la sociedad o un determinado grupo, sector o colectivo social.

De este modo, la Realidad Institucional y la Comunicación Institucional entran dentro del terreno de la "facticidad", es decir, constituyen hechos objetivos; las circunstancias que componen a la Realidad Institucional y los mensajes que conforman a la Comunicación Institucional son exteriores a la conciencia que de ellos se tienen. Por su parte, la Identidad Institucional y la Imagen Institucional son construcciones ideales, es decir, lo que piensa la institución de sí misma y lo que piensan los agentes externos de ella, son representaciones ideológicas; se desarrollan en forma de conciencia de la Realidad y de la Comunicación Institucional.

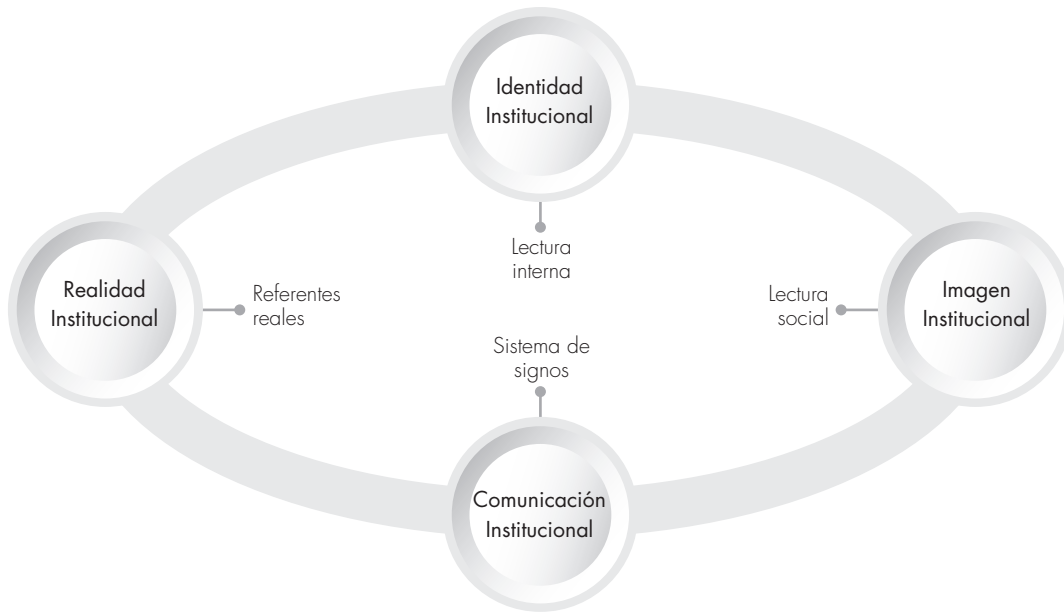


Figura 4. La *semiosis* institucional. Fuente: elaboración propia con base en Chaves (2001).

Con base en lo anterior es posible establecer, en una primera instancia, un comportamiento general de la institución con la dinámica que se da entre los cuatro elementos antes descritos: los referentes reales (la Realidad Institucional), la identidad en ellos basada (la Identidad Institucional), los sistemas de signos que aluden a esta última (la Comunicación Institucional) y la lectura social (la Imagen Institucional) del discurso que con ellos se construye, conforman un proceso único: la "*semiosis institucional*" (Chaves, 2001: 31).

Por lo tanto, en este primer acercamiento conceptual, puede vislumbrarse que un programa de intervención en la identificación de una institución se producirá en los únicos planos que son susceptibles de modificación: La Realidad Institucional y la Comunicación Institucional, siendo la segunda área casi exclusiva para la intervención del diseño, que es el campo semiótico al que pertenecen los signos gráficos identificadores.

Como se mencionó anteriormente, en el siguiente capítulo se explica cómo estas nociones conceptualizadas por Chaves pasarán a formar parte de un cuerpo teórico mayor que toma en cuenta el comportamiento de una institución sobre la base teórica del Institucionalismo y la Gestión pública, teorías que se emplean para su análisis comportamental y funcional, mismas que configuran otros elementos teóricos que serán definidos como de Reconocimiento de la Realidad y, propiamente, la Gestión de comunicación, identidad e imagen.

Aquí se enuncian las primeras nociones conceptuales en que debería basarse inicialmente una estrategia de identidad institucional y que son parte de una primera fase de investigación, necesaria para comenzar a trabajar en el proceso de gestión de imagen a nivel operativo, pues como veremos más adelante, el comportamiento de una institución entraña fenómenos más complejos que es preciso enmarcar dentro de un marco teórico general.

1.3 El concepto de la imagen

No existe término más complejo de definir que el de la *Imagen*. Conceptualmente abordado desde el punto de vista filosófico, del arte, antropológico, semiótico, hermenéutico y, por supuesto, del diseño. En el contexto en el que aquí se aborda es, por supuesto, en el del diseño de identidad institucional como primer paso para seguir dilucidando una nomenclatura que vaya deslindando posibles confusiones terminológicas.

Chaves (2001) señala que el empleo del término imagen es polisémico, puesto que se le usa comúnmente como sinónimo del concepto de identidad corporativa, al denominársele también como imagen corporativa o imagen institucional. Uno de los objetivos de este trabajo es, precisamente, establecer una nomenclatura que vaya ubicando cada concepto en un campo definido de acción, pues como ya quedó asentado en el inciso anterior, el término de imagen institucional hace alusión a la percepción externa de una institución de acuerdo con la terminología que, a su vez, propone Norberto Chaves y que será parte de un concepto teórico general denominado como legitimidad, que se revisará en el capítulo dos.

La intención de una definición del término imagen es su ubicación en el contexto de la identidad institucional que, como ya se mencionó, suele usarse como sinónimo. Chaves (2001: 21) dice que el término imagen se ubica generalmente en dos espacios: uno objetivo y el otro subjetivo. Dentro del primer espacio suele asociarse el término imagen con los recursos de comunicación integral, como el ya mencionado de imagen corporativa, con los recursos materiales, visuales o gráficos empleados para elaborar las comunicaciones (por ejemplo, se suele hablar de las fotografías o gráficos empleados en recursos de comunicación como "imágenes", incluso al signo que funcionará como identificador de la institución se le denomina con el término genérico de imagen).

Dentro del espacio subjetivo, el término imagen se hace más complejo, pues con él se problematiza con relación a las manifestaciones psíquicas o imaginarias.² Sin embargo, para este trabajo, se hace necesario aterrizar el término en una conceptualización que deje de lado, aunque sea momentáneamente, las características metafísicas de lo que es o puede llegar a ser una imagen, por lo que su concepto se acercará paulatinamente a identificarla como un tipo de aparición en un determinado soporte o superficie (Másmela, 2006: 7), por lo tanto, la imagen podría comprenderse inicialmente como una *representación*. Chaves (2001: 26) define a la imagen dentro del contexto de la identidad institucional como una "...representación colectiva de un discurso imaginario...", por lo tanto, dicha representación colectiva va más en el sentido de su elaboración como un signo arbitrario que será reconocido mediante un consenso, concepto que se relaciona directamente con una acepción semiótica.

Sin embargo, dicha representación arbitraria que será reconocida mediante el consenso, deberá pasar por un proceso constructivo que irá, precisamente, de lo metafísico a su representación física en una serie de soportes heterogéneos. Dicho proceso, de lo no-físico (*eidós* platónico) a lo físico lo denomina Pereda (2007: 29) como la *capacidad de seguimiento imaginario*; es decir, como la capacidad humana de imaginar para hacer aparecer algo que no existe

2. Filosóficamente, por ejemplo, se ha problematizado con la imagen desde el punto de vista onírico, icónico y simbólico. Cfr. Másmela, C., (2006) *Dialéctica de la imagen: una interpretación del Sofista de Platón*. España, Anthropos; y Lizarazo, D., (Coord), (2008) *Sociedades icónicas: historia, ideología y cultura*. México, Siglo XXI. Másmela, por ejemplo, hace una revisión filosófica del término imagen desde la perspectiva esquemática de Kant, la fenomenológica de Husserl y la ontológica-hermenéutica de Gadamer.

en una primera instancia; y que servirá para explicar o, en este caso, identificar una determinada realidad mediante la construcción de modelos o representaciones.³

Dicha capacidad de seguimiento imaginario va materializando, por ejemplo, las “ideas” de un sujeto en un concepto (abstracto) que será la imagen, es decir, la representación. Esta capacidad de seguimiento es común a todos los seres humanos, pues por medio de ella es posible ir elaborando abstracciones que vayan moldeando una realidad por medio de la imaginación.⁴

De este modo, el diseño gráfico y en consecuencia, el diseñador, deberá tener la capacidad de “imaginarse” en un primer momento un objeto que después materializará mediante una representación a manera de imagen de identidad. Pereda (2007: 42-43) distingue varios tipos de imaginación, que dependen de la mayor o menor capacidad de abstracción: la *imaginación inventiva*, que es la que tiene una mayor capacidad de abstracción y desde la cual puede partirse para la construcción de modelos o representaciones más complejas para la solución de un determinado problema; la *imaginación emocionada*, en donde se implica a las emociones y el afecto; la *imaginación minuciosa*; que hace referencia a la capacidad de abstraer una realidad concreta en un modelo o representación específica para generar algún consenso o ir modificando paulatinamente una determinada realidad; y la *imaginación con frescura*, como un tipo de imaginación “más aventurada”, fantasiosa.

La importancia de diferenciar la capacidad imaginante es, precisamente, que en el proceso de construcción de una identidad institucional conviven, en algún momento, algunas de estas capacidades para llegar a la representación o modelo deseado. Al concientizarlas, el ejecutante (en este caso, el diseñador) puede ir construyendo una estrategia proyectual que involucre su capacidad imaginativa en un proceso creativo que vaya descartando elementos que puedan resultar inviables.

De este modo, se puede resumir el concepto de la imagen, dentro del contexto que atañe a este estudio, como a la representación de algo en un determinado soporte (físico o virtual) mediante una serie de procesos que involucran a la capacidad de imaginación por medio de un plan estratégico del ejecutante (diseñador) o equipo de ejecutantes (equipo creativo). Pero como se verá más adelante, no bastará con la capacidad de imaginar, habrá que ir involucrando dentro y en medio de este proceso una serie de elementos adicionales que vayan enriqueciendo el plano estratégico de construcción de una identidad institucional.

1.3.1 La imagen como icono

Puesta ya en una primera instancia la problemática de la imagen, se revisará ahora cómo es que la imagen pasará ahora a ser parte del entramado semiótico que implica el trabajo de identidad institucional; es decir, un proyecto de identidad institucional se compromete con el significado y significante de los signos, con su arbitrariedad, con su parte funcional, comunicativa y con su aceptación (o rechazo) social mediante un trabajo de consenso.

3. Para Kant (citado en Másmeña, 2006: 12) la imaginación es la facultad del hombre para representar un objeto intuitivamente sin que haya necesidad de que éste se halle presente.

4. Pereda (2007) expone que el seguimiento imaginario construye una serie de simulaciones que denomina de intervención imaginante, es decir, que existirán distanciamientos graduales entre lo que se está imaginando y la realidad donde se está interviniendo (fantasear una realidad, simular que “algo” representa una realidad cuando no es así, etc.) cfr. Pereda, C., (2007) “Imaginación y fantasía” en Lizarazo, D., (Comp.) (2007), *Semántica de las imágenes: figuración, fantasía e iconicidad*, México, Siglo XXI.

Para explicar cómo la imagen pasa ahora al terreno de los signos funcionales en la identidad institucional, se retoman los conceptos peircianos del signo y su división en *icono*, *símbolo* e *índice*. En esta concepción funcionalista, la imagen pasa a ser ahora signo icónico en cuanto que se basa en cierta "...semejanza de cualidades o propiedades con sus originales..." (Beuchot, 2007: 15), es decir, guarda cierta relación con lo que una imagen intenta representar.

En la problematización que elabora Másmela (2006: 39-41) en su dialéctica de la imagen, menciona que Platón distinguía dos tipos de técnica mimética: una técnica icónica y una fantasmal a partir de las cuales diversos autores han realizado interpretaciones respecto de las características de ambas técnicas, otorgándole generalmente a la primera un mayor nivel de analogicidad, puesto que reproduce puntualmente una cosa, mientras que a la técnica fantasmal se le suele considerar como una técnica del "engaño".

Beuchot (2007) siguiendo la división de los signos de Peirce, dice que la imagen en tanto signo icónico es analógico, es un signo o representamen porque existe una relación con un objeto (significado) y un interpretante (concepto, acción o hábito) con que el signo es interpretado (Peirce, 1965; citado en Beuchot, 2007: 17). Así, entre el significado y el concepto se establece una relación dinámica para llegar a una verdad, pero ésta sólo es ideal de tal modo que se tiene que construir un consenso dialógico para la interpretación del signo.

El signo icónico se coloca en medio del índice, que es un signo natural, y del símbolo, que es un signo artificial,⁵ y se compone de tres clases que refieren a los niveles de semejanza del icono con lo que representa: imagen, diagrama y metáfora. La imagen es la más apegada a lo que el icono intenta representar sin llegar a ser completamente su copia; el diagrama se coloca como intermedio y es el más analógico pues no es tan apegado como la imagen, tiene cierto grado de abstracción que requiere un proceso interpretativo cultural y, por lo tanto, es más arbitrario; la metáfora es el signo icónico más impreciso pero contiene cierta analogicidad con lo que intenta representar.

Con estas tres distinciones Peirce define, de acuerdo con su modelo triádico, la significación del signo icónico: la unívoca, que correspondería a la imagen; la equívoca, a la metáfora; y la analógica, correspondiente al diagrama. De esta distinción deriva que sea lo icónico lo más analógico, es decir, el más similar al objeto que intenta representar. Además, el icono tiene como una de sus características lo sinecdótico y lo metonímico, puesto que podemos reconocer la totalidad de lo representado sólo mediante un fragmento de él.

El signo icónico es intuitivo, puesto que nos obliga a reflexionar en torno a lo que intenta representar analógicamente, dicha reflexión en torno a la semejanza que se da entre el icono y su análogo se da con lo que Peirce denomina como "costumbres comunitarias", donde la iconicidad es la que permite la comunicación interhumana, de este modo, semejanza del signo icónico implica intencionalidad comunicativa (1965; citado en Beuchot, 2007: 20).

5. Los argumentos expuestos por Beuchot, retomados de Peirce respecto de los conceptos de imagen como signo icónico analógico y funcional explican mejor el papel de la imagen dentro del campo de la identidad institucional; sin embargo, su postura conceptual definida por él mismo como *Hermenéutica analógica*, difiere de otro tipo de hermenéuticas más omnicompresivas, subjetivas, axiológicas y, por lo tanto, más humanas del fenómeno simbólico como las que proponen Thompson (1998), Gadamer (2012) y Ortiz-Osés (2003), además de los conceptos de símbolo que dan autores como Cassirer (1945) y Durand (2000). Cfr. Beuchot, M., (2007) "Interpretación, analogía e iconicidad" en Lizarazo, D., (Comp.), *Semántica de las imágenes: figuración, fantasía e iconicidad*, México, Siglo XXI. Incluso Costa (1993) emplea como sinónimos los términos de signo y símbolo.

6. Con estas categorías, Peirce determina que el índice es el más unívoco puesto que es el signo "más natural", el símbolo es el signo más equívoco puesto que es el más artificial; y el icono se encuentra en el medio entre la univocidad y la equivocidad pues contienen rasgos naturales pero cierto carácter arbitrario y, por tanto, cultural (citado en Beuchot, 2007: 21).

1.3.2 El signo icónico de la identidad institucional

Con lo expuesto anteriormente es posible decir que la imagen resultante del proceso de diseño de identidad será un signo que tendrá determinados niveles de iconicidad, podrá ser “imaginal”, es decir, tendrá mayor analogía con lo que intenta representar; podrá ser diagramático, que sería un signo más abstracto y que, por tanto requerirá un mayor trabajo de interpretación consensuada, o tener características más metafóricas. Por lo tanto, se decantará el término de imagen (que es usada dentro del contexto de imagen institucional que hace referencia a la percepción pública) al de *signo icónico* o, más específicamente, al de *signo identificador* puesto que se está hablando de la identificación icónica de una institución. De esta manera, se evitará una confusión terminológica y, cuando se hable de “imagen”, se referirá básicamente a la lectura pública de la institución.⁷

Los signos identificadores se construirán, por supuesto, de acuerdo a lo que se pretende representar por medio de dichos signos. En cuanto signo icónico, remitirá a las cualidades o propiedades de lo que representa estableciendo, precisamente, un proceso de analogía entre la institución y el signo icónico, en donde la semejanza estaría representada por las cualidades de dicha institución que serán ampliadas, entre otros elementos, por el signo identificador, construyendo el proceso de semiosis mencionado anteriormente.

Pero aun dentro del proceso constructivo de un signo identificador, debemos contemplar cuando menos dos elementos que comúnmente se emplean en los procesos de identificación institucional: un signo icónico más “imaginal” que Chaves (2001) denomina como “imagentipos” y una *iconización* de la palabra que se denomina como “logotipos”. Los imagentipos tendrían de esta manera cualidades más gráficas y, por lo tanto, más icónicas, mientras que los logotipos serían la estilización de la palabra por medio del uso de ciertas letras o la modificación de éstas.

Empleando la diferenciación de Chaves (2001), se reconocerá ahora al signo icónico más “imaginal” como imagentipo, mientras que a la estilización icónica del nombre de la institución por medio de la letra se le denominará como logotipo. Se revisarán ahora algunas características de los primeros con base en los distintos niveles de iconicidad (imagen, esquema o metáfora).

Chaves (2001) establece tres categorías de los imagentipos que denomina como ejes que ordenarán no sólo sus niveles de iconicidad, sino la relación de identidad general que establecerán con las instituciones que pretenden identificar:

1. Motivación – arbitrariedad,
2. Abstracción – figuración, y
3. Ocurrencia – recurrencia

En el eje de la motivación-arbitrariedad, los imagentipos pueden o no guardar alguna relación con las actividades propias de la institución, es decir, será el signo icónico más arbitrario en cuanto que el imagentipo podrá hacer referencia o no a lo que es la institución (por ejemplo, el imagentipo de Lacoste se coloca dentro de este eje, es más arbitrario porque no hace referencia a lo que es la institución Lacoste: la figura del cocodrilo no se relaciona primariamente con los artículos que esa empresa vende).

7. Para Costa (1993: 99), el identificador sería el conjunto general de los signos que integran y presentan “una forma perfectamente definida, generalmente única y estable, que se empleará sistemáticamente en la identidad visual de empresas e instituciones.”

En el eje de abstracción-figuración, el imago tipo se coloca en el medio entre lo que la institución es y lo que se representa por medio del signo icónico; es decir, remite de manera más directa a la idea que se intenta representar por medio del signo identificador. En el eje de ocurrencia-recurrencia se colocan los signos identificadores más “innovadores”, pues independientemente de la relación conceptual que puedan establecer con la institución, recurren a la innovación visual como recurso para la identificación institucional.

Dependiendo del trabajo estratégico y del consenso que se logre mediante ese trabajo, los imago tipos por sí mismos se constituyen como elementos únicos de identidad puesto que su sola presencia remitirá de inmediato a la institución o empresa que identifica.

1.3.3 La palabra iconizada

Como ya se mencionó, el signo icónico hace partícipe también a la palabra, por tanto, ésta también puede iconizarse; de ahí que pueda ser posible hacer versiones icónicas de las palabras que, como ya se mencionó, reconoceremos como “logotipos” por medio de la intervención en el tipo de letra, es decir, que las palabras dentro del contexto y elaboración de identidad de una institución serán una especie de “palabra iconizada” o “icono apalabrado” de su nombre.⁸ Ello no solo complementa al imago tipo sino que puede constituirse como un signo icónico en sí mismo que agrega una connotación adicional a la denominación de la institución.

La formalización del lenguaje alfabético por medio del diseño de la letra expresada en caracteres definidos es ya una construcción signico-icónica de acuerdo a lo ya mencionado anteriormente. Por lo tanto, una familia tipográfica empleada en un sistema de identificación institucional complementa las funciones identificatorias que cumplen también los imago tipos. Cuando se hace una adecuada elección de letra, es posible construir una segunda capa de significación, puesto que la letra en sí misma posee atributos formales que enriquecerán los significados y, por lo tanto, los atributos identificadores de la institución.











Para Costa (1993), los logotipos adquieren dos características intrínsecas en su proceso de elaboración, por un lado éstos pueden verbalizarse y “fonetizarse”, de esta manera pueden ser difundidos verbal y fonéticamente y generar procesos de apropiación e interiorización. Por otra parte, en su condición de signos icónicos, adquieren rasgos gráficos que permiten no sólo su estilización, sino también que éstos puedan ser fácilmente reconocibles por el público receptor debido a su mayor o menor capacidad pregnante, es decir, a la fuerza con que será recibida por el público.

Roger Chatelain (1977; citado en de Buen, 2003: 118-126) establece una clasificación universal y más precisa de los estilos tipográficos que sirvieron de base a la que elaboró la Asociación Tipográfica Internacional (ATypI) denominada como *DIN 16518-ATypI*. Dicha clasificación se basa, principalmente, en las características de las letras con base en la definición de sus rasgos formales. En el siguiente cuadro se presenta brevemente la clasificación que propone la ATypI, pues ésta se toma como referencia para describir las características icónico-formales de las letras que se analizarán y emplearán en las propuestas de signos identificadores llevadas a cabo en este estudio.⁹

8. De acuerdo con Costa (1993) logotipo se deriva de la palabra *logos*, concepto filosófico difícil de definir, pero que será redefinido por la teología cristiana como la materialización de Dios a través de la palabra, “verbo divino”; y de *typos*, que es como se denominó al carácter móvil adaptado por Gutenberg y que, en sentido estricto, implicaría también “marcar”. Cfr. Hartmann, N., (1961) *Introducción a la Filosofía*. México, UNAM.

9. Para una revisión detallada de esta clasificación, cfr. De Buen, J., (2003) *Manual de diseño editorial*. 2ª Ed., México, Santillana.

Cuadro 1. Clasificaciones de las letras

| | |
|---|--|
| <p>Humanas (<i>Les humaines</i>)</p>  | <p>Garaldas (<i>Les garaldes</i>)</p>  |
| <p>Reales (<i>Les réales</i>)</p>  | <p>Didonas (<i>Les didones</i>)</p>  |
| <p>Mecanas (<i>Les mécanes</i>)</p>  | <p>Lineales (<i>Les linéales</i>)</p>  |
| <p>Incisas (<i>Les incisives</i>)</p>  | <p>Caligráficas (<i>Les scriptes</i>)</p>  |
| <p>Manuales (<i>Les manuelles</i>)</p>  | <p>Fracturas (<i>Les fractures</i>)</p>  |

Fuente: elaboración propia con base en la clasificación DIN 16518-ATypI (Chatelain, 1977; citado en De Buen, 2003: 118-126).

1.4 Conceptos básicos de diseño

El trabajo del diseño gráfico aplicado en la estrategia de la identidad institucional entraña un trabajo arduo que requiere un proceso más o menos extenso. Implica, como ya se ha revisado, un proceso de materialización de las ideas, la recopilación de información, retroalimentación con los líderes o encargados de los proyectos, de análisis documental y visual de problemáticas similares, de procesos reflexivos para ir desmenuzando los elementos de un problema determinado y comenzar a definir cuáles serán las mejores soluciones para ese problema.

Por tanto, el proceso ya descrito de seguimiento imaginario a su materialización en un signo identificador, requiere de ciertos fundamentos que son comúnmente ignorados por los profesionales que intervienen en el proceso creativo, por lo que ahora se revisan brevemente algunos fundamentos conceptuales que ayuden a pasar del proceso meramente imaginativo a una construcción

formal adecuada, mediante principios estructurados que, por otra parte, han conformado los fundamentos básicos del diseño.

Varios han sido los autores que han intentado establecer parámetros definidos respecto de la materia prima con que trabaja un profesional del diseño, Dondis (2008) lo hizo ofreciendo una sintaxis de la imagen, al establecer una serie de principios para coordinar objetivamente elementos gráficos a la manera en como se elabora una gramática del lenguaje. Con dichos elementos se ayuda a que los objetos construidos por el diseñador sean “objetivos y racionales”, como lo plantea Munari (2002), pues dicha objetividad de la imagen permitiría un reconocimiento más generalizado de los públicos receptores.

Si bien dicha objetividad es sólo ideal y más en el contexto que nos atañe, no cabe duda que deben existir principios formalizadores generales que indaguen en las formas, los colores, las imágenes y sus posibles significados, sus fundamentos, lo que les permitirá trascender y ser reconocidas como tales.

Como primer acercamiento a lo diseñado, Scott (1970) establece un proceso general que debería seguir todo diseño, lo enmarca en cuatro “causas” básicas, en donde la primera de ellas sería determinar la necesidad que debe satisfacer el trabajo del diseño o *causa primera*; una segunda instancia lo constituye la *causa formal*, es decir, el proceso ya descrito del seguimiento imaginario a una serie de ideas preliminares materializadas en dibujos constructivos, por ejemplo; ello derivará en las siguientes causas: la *material* y la *técnica*, en donde se determina el contenido material y la técnica de realización que deberá tener la propuesta de diseño.

En el siguiente apartado se describen algunos lineamientos básicos que ayudarán a desarrollar el trabajo de diseño desde la necesidad hasta su solución y que, como se verá más adelante, serán el sustento conceptual y formal que se sumará a la estructura teórica-práctica de las propuestas de imagen que se desarrollaron en esta investigación. Estos principios básicos de diseño se retomaron de los conceptos clásicos que han sido desarrollados por Critchlow (2000), Dondis (2008), Lundy (2007), Scott (1970), Sutton (2002) y Wong (2004), principalmente.

1.4.1 Elementos conceptuales

La elaboración de un signo identificador dentro de una estrategia comunicativa implica, como ya se mencionó, un conocimiento objetivo de la materia prima con que un profesional del diseño trabaja. Y puesto que al hablar del signo identificador, se habla de un signo icónico con diferentes niveles de analogicidad, se habla también de ciertas condicionantes necesarias que consisten en saber qué características formales debe tener lo diseñado.

Scott (2013: 7-8) menciona dos tipos de relaciones visuales que se deben contemplar como condiciones necesarias para elaborar una propuesta; la primera de ellas es determinar si lo diseñado será bidimensional, tridimensional o tendrá relaciones de espacio y tiempo (como un diseño audiovisual). Por lo que resulta claro que un signo identificador quedará, cuando menos para su conceptualización y construcción inicial, en el plano bidimensional. A esta delimitación se le denomina como *relación visual*.

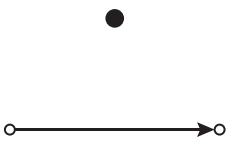
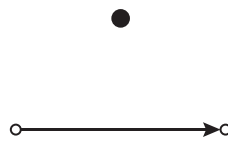
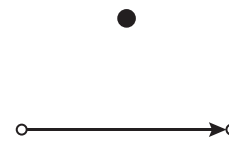
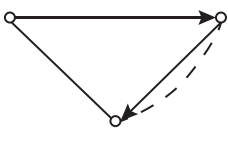
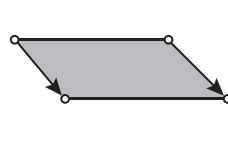
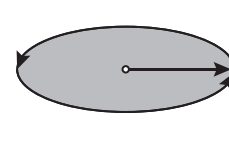
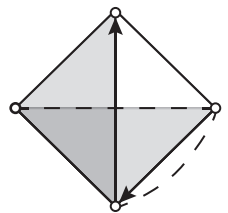
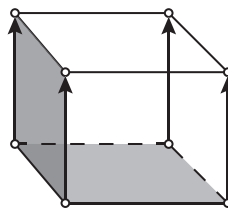
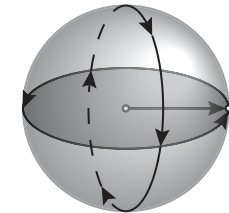
El otro tipo de relación es la *relación estructural*, que es lo que le da coherencia y unidad a lo diseñado pero que, sin embargo, resulta más difícil de comprender y aplicar porque generalmente no se encuentran en la esfera de lo visible, como las relaciones visuales. Ambas relaciones, la visual y la estructural deben constituir un mismo eje dentro del diseño, pues lo visual debería de ser el resultado de un buen arreglo estructural.

Para ello, se ha recurrido a un proceso configurativo explicado por Critchlow (2000) y Wong (2004) con relación a la construcción de una forma visual y que lo exponen mediante conceptos empíricos que van de los más sencillos a los más complejos, como condición necesaria para la comprensión y ejecución de todo diseño.

Wong (2004: 42-44) define que la elaboración de un diseño consta de elementos básicos que se interrelacionan, determinan su apariencia y contenido, los enmarca de la siguiente manera: elementos conceptuales, elementos visuales, elementos de relación y elementos prácticos. Critchlow (2000) y Wong (2004) toman como la unidad básica de todo diseño al punto y los movimientos que éste puede realizar a través de un determinado espacio bi y tridimensional.

El punto es visto conceptualmente como relativo, dependiendo de la experiencia humana, sin embargo, a partir de un primer acercamiento racional y conceptual, el punto describe algunos volúmenes primarios por medio de su traslado en el espacio. De esta manera, si un punto se mueve en una sola dirección, de una posición de inicio a otra final, el camino que este punto describe es una "línea", Critchlow (2000: 4) denomina a este movimiento primario como la *primera dimensión*. Cuando el punto se mueve nuevamente respecto de la posición a la que llegó en el paso anterior, se describe un segundo trazo que dibuja un plano, llamado *segunda dimensión*. Si se realiza un tercer trazo por encima del plano descrito en el paso anterior se describe un volumen, denominado a éste último la *tercera dimensión*.¹⁰

Cuadro 2. Movimientos dentro de dimensiones espaciales

| | Movimiento mínimo | Movimiento intermedio | Movimiento máximo |
|----------------------|---|---|---|
| 1. Primera dimensión |  |  |  |
| 2. Segunda dimensión |  |  |  |
| 3. Tercera dimensión |  |  |  |

Fuente: elaboración propia con base en Critchlow (2000).

10. El volumen tridimensional que se describe en este movimiento del punto es el sólido conocido como Tetraedro, la pirámide de cuatro lados. Para una revisión más detallada cfr. Critchlow, K. (2000) *Order In Space*. New York, Thames & Hudson.

A los tres movimientos descritos anteriormente Critchlow (2000) los denomina como de *Movimiento Mínimo*, pues tanto el plano de la segunda dimensión, como el de la tercera se realizan con el movimiento que describe el punto al moverse en una sola dirección.

Además del movimiento mínimo mencionado, puede obtenerse el *Movimiento Intermedio*, en donde el volumen que se forma es el cubo, y el *Movimiento Máximo*, en donde el punto realiza un movimiento cíclico que describe a un círculo que, mediante su rotación en su eje central, da por resultado la esfera.

El tetraedro formado con el movimiento mínimo tiene, a su vez, una mínima estructura, es el más fuerte de estos sólidos formados, el más resistente a fuerzas externas en cualquier dirección y ocupa la mayor área por volumen de todos los poliedros. La esfera es la que tiene menos área por volumen y es el que soporta fuerzas internas; el cubo representa la transición entre los dos sólidos anteriores.

1.4.2 Elementos visuales: formas básicas

Los elementos conceptuales antes descritos no son, teóricamente, visibles puesto que ni el punto, la línea, el plano y los volúmenes descritos son estrictamente experienciales. Son, como su nombre lo indica, conceptos que se emplean para explicar la experiencia visual. De modo que, al hacerse visibles, los elementos conceptuales tienen ciertas características que son perceptibles por medio de los sentidos, tienen forma, medida, color y textura. “Los elementos visuales forman la parte más prominente de un diseño, porque son lo que realmente vemos” (Wong, 2004: 42):

Para que una forma sea percibida deben cumplirse algunas condiciones que Scott (1970: 11-19) menciona como cualidades de las sensaciones visuales; la principal es la que se da por medio del contraste, que permite la aparición de diferencias en un campo visual. Independientemente de que la forma se encuentre en un espacio tridimensional o bidimensional, los objetos reflejan ciertas cantidades luminosas que son captadas por la visión humana, determinando de esta manera el fenómeno perceptivo.

Este fenómeno es el que permite la identificación de las formas mediante una dinámica visual que se denomina como *Relación de Figura y Fondo*. En el esquema visual humano, lo que irradia menor longitud de energía y que, por tanto, genera un menor contraste, constituirá generalmente el fondo; los objetos que irradian más energía tendrán en consecuencia mayor contraste, ellos constituirán la figura. Scott (1970) menciona que todo lo que percibe el ojo humano se da por esta relación entre figura y fondo.

1.4.3 Construcción y derivación de formas básicas

Toda forma básica tiene un fundamento geométrico, su conocimiento objetivo nos permite explorar creativamente algunas derivaciones formales que pueden realizarse, ya sea desde su construcción con base en elementos básicos de diseño (la unión de puntos) que como ya se revisó, son elementos conceptuales, o mediante la interrelación de formas básicas. En el siguiente esquema se muestra el proceso que permite obtener las cuatro formas básicas regulares: dos puntos en un espacio bidimensional conforman el centro y el perímetro de un círculo; tres puntos equidistantes, el triángulo; cuatro puntos, el cuadrado y cinco para el pentágono. El triángulo, el cuadrado y el pentágono están directamente relacionados con los primeros tres *Sólidos Platónicos*: El tetraedro se forma de triángulos, el octaedro puede ser visto como tres cuadrados intersecados,

mientras que el arreglo pentagonal de puntos –junto con sus propiedades áureas– es la característica del icosaedro (Critchlow, 2000: 58).¹¹

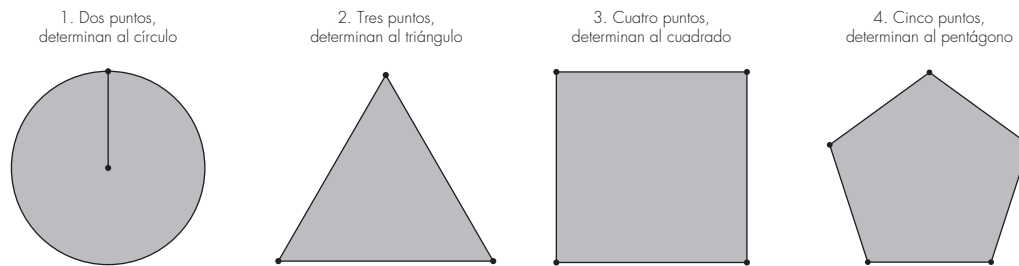
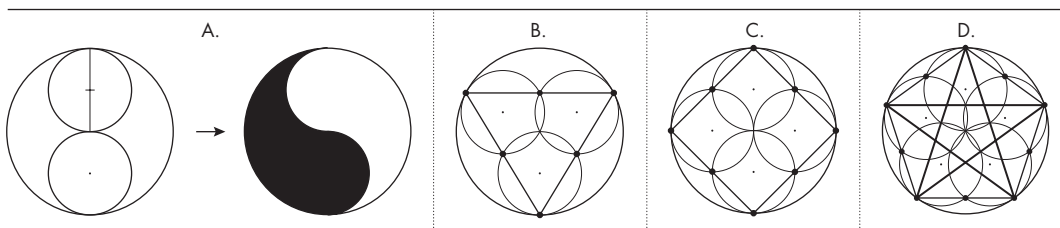


Figura 5. Construcción de formas básicas. Elaboración propia con base en Critchlow (2000).

Las formas también se pueden elaborar a partir de su combinación e interrelación. En el cuadro 3 se muestran las formas que pueden obtenerse de la combinación de formas: A) dos círculos internos tomando como su centro la mitad del radio de un círculo más grande; los dos círculos así descritos quedan contenidos exactamente sin que se intersequen.¹² B) Tres círculos, cada uno de ellos tiene como radio la mitad del radio del círculo más grande y están colocados de manera regular dentro de él, uniendo con líneas los puntos de contacto de los círculos internos con el círculo mayor, pasando también por sus puntos de intersección, delinean un triángulo invertido. C) Cuando se inscriben cuatro círculos siguiendo el proceso de construcción de la figura anterior, esta vez se genera una forma cuadrangular o romboidal. D) Cinco círculos introducidos en la misma forma circular forman un pentágono o una estrella de cinco picos.

Cuadro 3. Obtención de formas por medio de combinación e interrelación



Fuente: elaboración propia con base en Critchlow (2000).

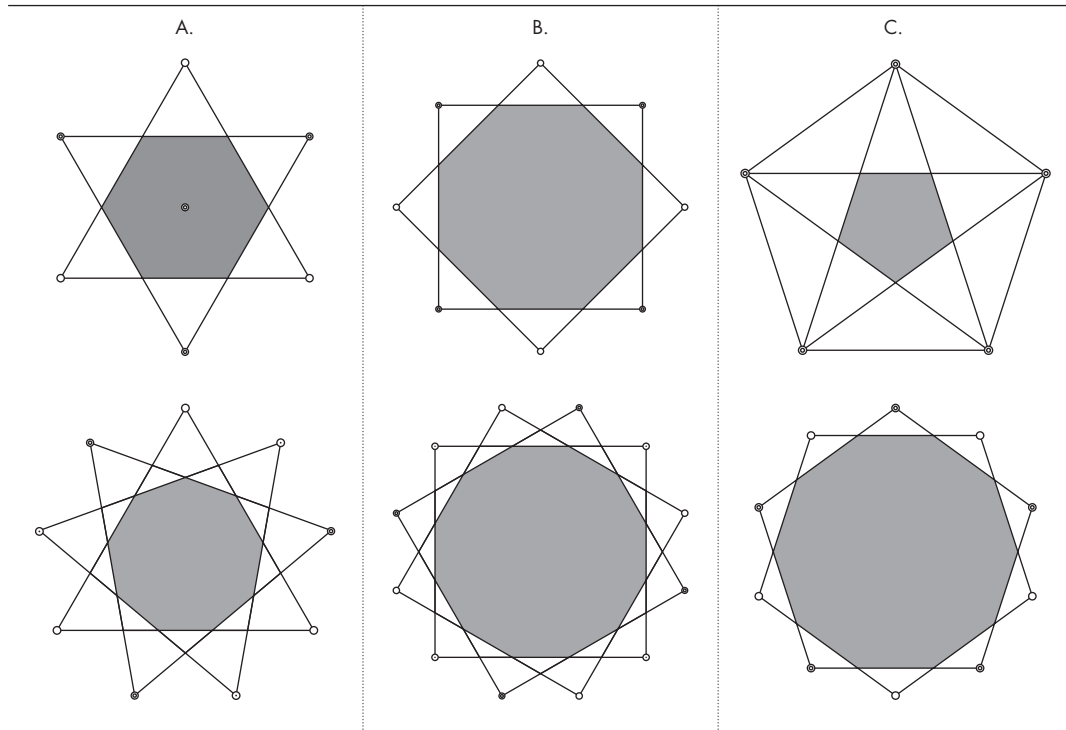
En el siguiente cuadro se muestra la obtención de polígonos regulares por medio del traslape de formas regulares básicas (triángulos, cuadrados y pentágonos): A) hexágono o polígono de seis lados, producto del traslape de dos triángulos iguales. Cuando se traslapan tres triángulos iguales, también de manera regular con un centro común, puede obtenerse el nonágono o eneágono. B) Un octágono resulta de la intersección de dos cuadrados iguales. Cuando se traslapan

11. La primera referencia que se tiene de estos sólidos es la que hace Platón en el Timeo, de ahí que lleven esta denominación. Cfr. Sutton, D., (2002) *Platonic & Archimedean Solids, The Geometry of Space*. New York, Wooden Books Ltd.

12. Esta construcción geométrica es la base de uno de los más antiguos símbolos orientales, el principio universal del Ying y del Yang en donde el círculo mayor simboliza al Tao o camino del universo. Para más detalle de la construcción de formas con base en su combinación e interrelación cfr. Critchlow, K. (2000) *Order In Space*. New York, Thames & Hudson.

tres cuadrados iguales de manera regular, se obtiene una figura de doce lados, el dodecágono. C) La unión de todos los puntos del pentágono da como resultado un pentágono invertido. Cuando se traslapan regularmente dos pentágonos iguales, el resultado obtenido es un decágono.

Cuadro 4. Obtención de hexágono, nonágono, octágono, dodecágono, pentágono invertido y decágono por traslape de formas regulares



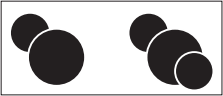











Fuente: elaboración propia con base en Critchlow (2000).

Wong (2004) describe cómo puede darse la convivencia e interrelación de las formas con base en su ubicación en un campo visual, y la manera en que pueden ser percibidos de acuerdo con su dirección y posición; otros pueden ser sentidos, como el espacio y la gravedad; y las proporciones armónicas que pueden obtenerse con dichas formas. Dicha convivencia de formas las denomina como de *Dirección, Posición, Espacio y Gravedad*. Por otro lado, establece que el encuentro de las formas y la manera en que éstas conviven entre sí pueden diferenciarse por su *Distanciamiento, Toque, Superposición, Penetración, Unión, Sustracción, Intersección y Coincidencia*.¹³ La dirección de una forma se relaciona con el observador, con la relación que establece con el marco que la contiene o con su interrelación con otras formas.

13. Para mayor detalle de la relación e interrelación de formas cfr. Wong, W., (2004) *Fundamentos del diseño*. Barcelona, Gustavo Gili.

Cuadro 5. Dirección, posición, espacio, gravedad e interrelación de formas

| Dirección de una forma | Posición de una forma | Espacio de una forma | Gravedad de una forma |
|---|---|--|---|
|  |  |  |  |
| Interrelación de formas | | | |
|  |  |  |  |
| Distanciamiento | Toque | Superposición | Penetración |
|  |  |  |  |
| Unión | Sustracción | Intersección | Coincidencia |

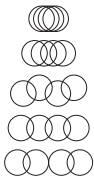
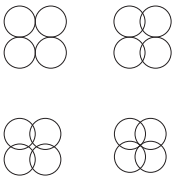
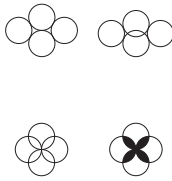
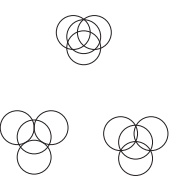
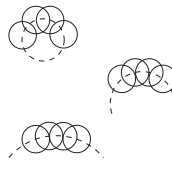
Fuente: elaboración propia con base en Wong (2004).

1.4.4 Módulos de diseño

Las formas básicas pueden constituirse en módulos de diseño y pueden distribuirse en un campo visual o fondo por medio de patrones estructurales que se verán más adelante. Wong (2004: 51-53) define como “formas unitarias” o “módulos” de diseño a las formas que tienen entre sí una relación de semejanza formal, de esta manera, simplifica conceptual y constructivamente el trabajo del diseño al establecer una forma unitaria y homogénea; sugiere, al mismo tiempo, el uso de sistemas modulares simples para, de esta manera, unificar el proyecto de diseño.

A su vez, los módulos pueden componerse también por sistemas familiares que denomina como submódulos y supermódulos. Un módulo se puede constituir por elementos mínimos en repetición, estos elementos se denominan submódulos de diseño. Si los módulos se organizan en una composición formal mayor, y agrupadas en cierto sentido, reciben la denominación de supermódulos. Wong (2004) establece, además, cinco disposiciones de los módulos de diseño: A) disposición lineal; B) disposición cuadrada o rectangular; C) disposición romboidal; D) disposición triangular y E) disposición circular.¹⁴

Cuadro 6. Disposición de módulos

| A. | B. | C. | D. | E. |
|---|---|---|--|---|
|  |  |  |  |  |

Fuente: elaboración propia con base en Wong (2004).

14. Para mayor detalle de los módulos de diseño cfr. Wong, W., (2004) *Fundamentos del diseño*. Barcelona, Gustavo Gili.

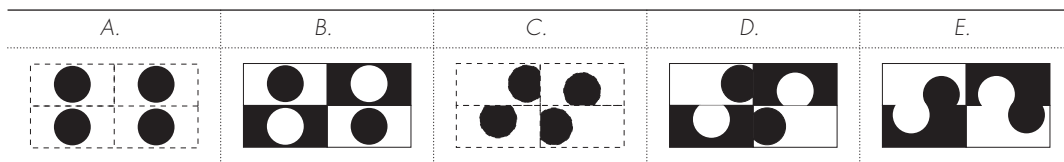
1.5 Estructuras de diseño

Como ya se mencionó, el uso de sistemas estructurales constituyen una parte fundamental para la elaboración de un diseño. Para la creación de un sistema de signos de identidad resultan imprescindibles, puesto que es a través de un ordenamiento espacial de los sistemas modulares como se le dará no solamente una coherencia formal a la propuesta de diseño, sino que servirán de soporte general a la gestión de comunicación.

Wucius Wong (2004: 59) dice que “Casi todos los diseños tienen una estructura... La estructura es la disciplina que subyace bajo tales disposiciones... La estructura puede ser formal, semiformal o informal. Puede ser activa o inactiva. También puede ser visible o invisible.” Asimismo, establece una clasificación de estructuras de acuerdo con su complejidad y con los elementos geométricos que las componen. Dichas estructuras nacen primordialmente por la composición regular de las formas básicas descritas anteriormente.

En las estructuras inactivas (A), las líneas que las componen son conceptuales, sin embargo, dichas líneas dividen el espacio en subdivisiones individuales que interactúan de varias maneras con los módulos que contienen. En las estructuras activas, las líneas que las forman también son conceptuales, sin embargo, a diferencia de las inactivas, intervienen e interactúan con los sistemas modulares que las contienen; las subdivisiones estructurales aportan independencia espacial para los módulos (B). Las estructuras activas pueden variar, cada módulo de diseño puede ubicarse en diferentes posiciones, puede deslizarse más allá de la zona definida por la subdivisión estructural, cortándose una porción del módulo quedando afectada su forma (C); también los módulos de diseño pueden penetrar en el dominio de una subdivisión estructural adyacente (D); o bien, el espacio aislado por un módulo en una subdivisión estructural puede ser reunido con cualquier módulo o subdivisión estructural vecina (E).

Cuadro 7. Estructuras inactivas y activas

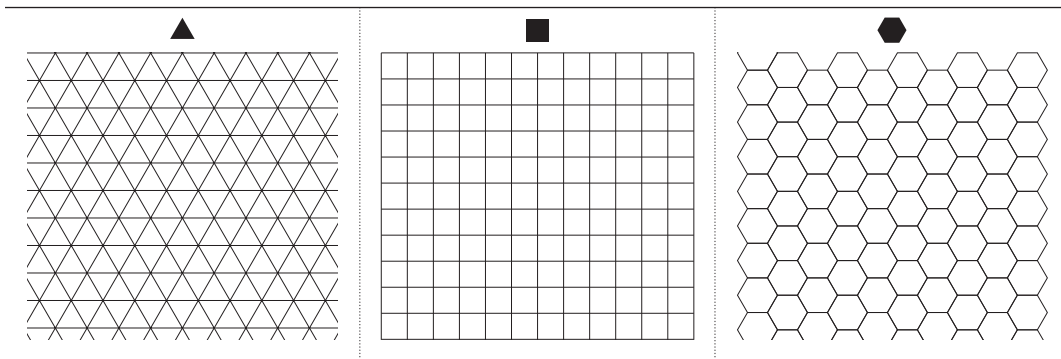


Fuente: elaboración propia con base en Wong (2004).

1.5.1 Estructuras formales

Las estructuras formales se compone de líneas estructurales que aparecen de manera rígida y matemática, ayudan a la formación completa del diseño, el espacio bidimensional de estas redes queda subdividido en una cantidad igual o rítmica, por lo que las formas que las componen quedan organizadas con una fuerte sensación de regularidad. Dentro de las estructuras formales, podemos encontrar a las estructuras regulares, conformadas por tres formas básicas: el triángulo, el cuadrado y el hexágono.

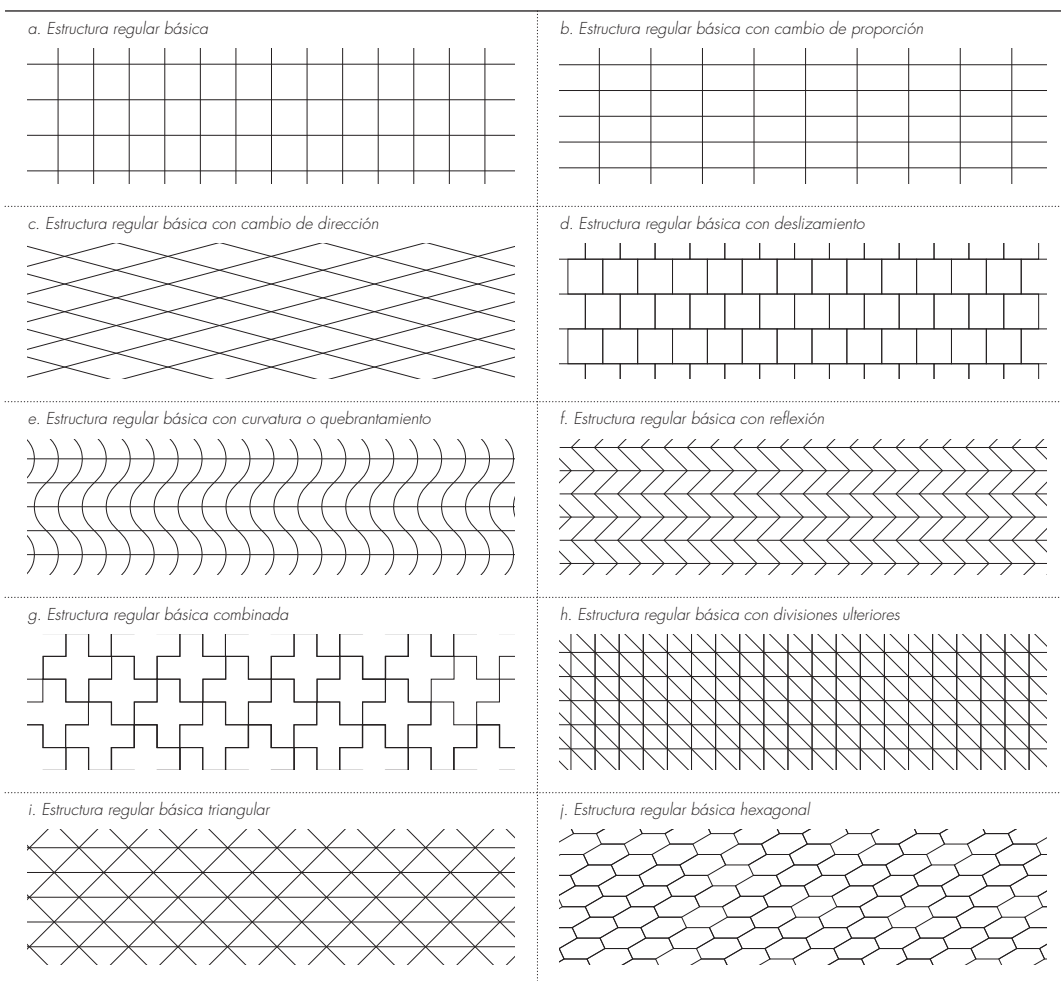
Cuadro 8. Estructuras regulares



Fuente: elaboración propia con base en Wong (2004).

A las estructuras formales, Wong (2004) las subdivide en *Estructuras Formales de Repetición*, *Estructuras Formales de Gradación* y *Estructuras Formales de Radiación*. En el siguiente cuadro se muestran ejemplos de las primeras:

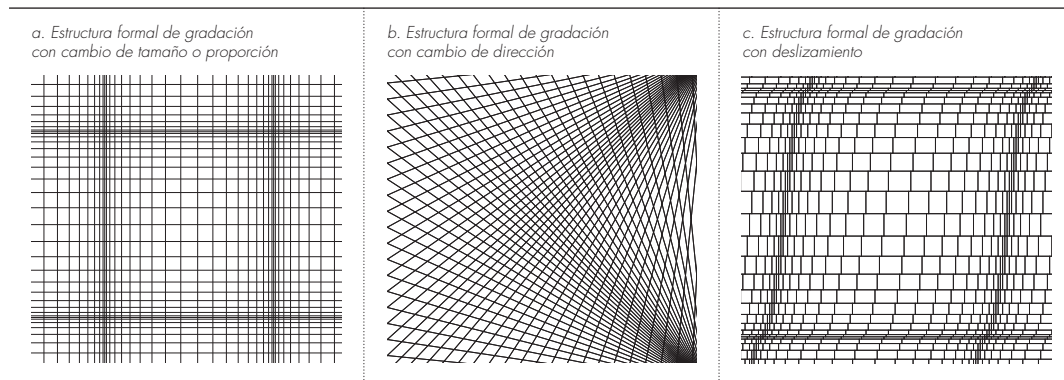
Cuadro 9. Estructuras formales de repetición



Fuente: elaboración propia con base en Wong (2004).

Otro tipo de estructuras son las de *Gradación*, las cuales son similares a las estructuras de repetición, sólo que en las subdivisiones estructurales no son repetitivas sino que cambian de tamaño, figura o ambos, en secuencias graduales o sistemáticas. Casi todas las estructuras de repetición pueden ser convertidas en estructuras de gradación. En el cuadro 10 se muestran tres estructuras formales de gradación: cambios de tamaño o proporción, cambio de dirección y deslizamiento:

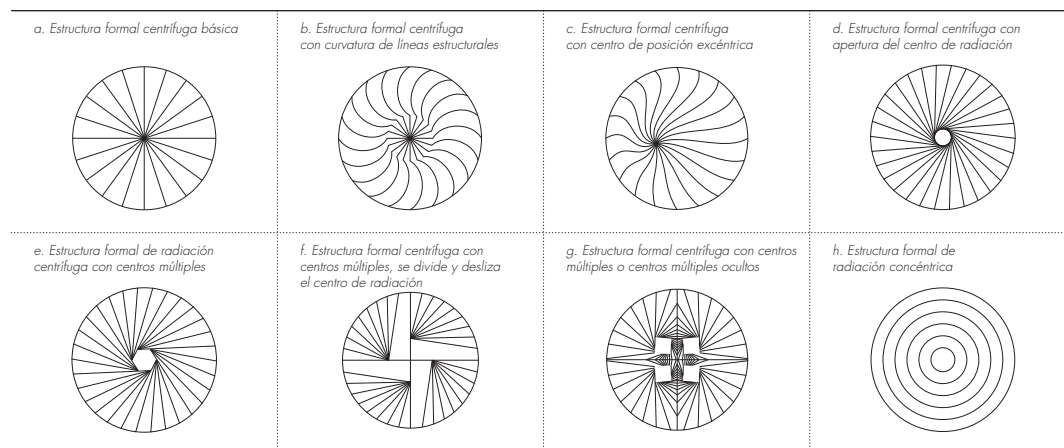
Cuadro 10. Estructuras formales de gradación



Fuente: elaboración propia con base en Wong (2004).

Otro tipo de estructuras formales que menciona Wong (2004) son las de *Radiación*, cuya característica principal es que contienen un vigoroso punto focal, situado habitualmente en el centro del diseño, además de que son multi-simétricas y generan una dinámica óptica de adentro hacia fuera. El centro de radiación de estas estructuras marca el punto focal en cuyo alrededor se sitúan los módulos de diseño, tienen además otro factor que se denomina como dirección de radiación, que son las direcciones de las líneas estructurales que toman también los módulos que las conforman. Wong (2004) distingue tres clases principales de estructura de radiación: centrífuga, concéntrica y centripeta.¹⁵

Cuadro 11. Estructuras formales de gradación



Fuente: elaboración propia con base en Wong (2004).

15. Para una revisión más amplia de estructuras formales de radiación cfr. Wong, W., (2004) *Fundamentos del diseño*. Barcelona, Gustavo Gili.

1.6 Estructuras de Múltiple Repetición

Las estructuras formales siguen principios más o menos similares en su construcción basadas en la estructura regular básica, es decir, la rejilla compuesta por la superposición de cuadrados. Existen, sin embargo, otro tipo de estructuras que sirven a los propósitos de este proyecto y que Wong (2004) las define como *estructuras de múltiple repetición*.

Estas estructuras se construyen también por patrones geométricos regulares. Critchlow (2000: 60) dice que una condición necesaria de este tipo de estructuras es cubrir una superficie con polígonos regulares sin dejar espacio entre los puntos de encuentro de sus vértices, al igual que con las estructuras regulares básicas. La explicación matemática que ofrece Critchlow para determinar la condición y el número de polígonos regulares es mediante las siguientes fórmulas:

$$\frac{n - 2}{n} 180^\circ \quad \left| \quad \frac{360^\circ}{\frac{n - 2}{n} 180^\circ} = \frac{2n}{n - 2} = 2 + \frac{4}{n - 2}$$

Figura 6. Condiciones matemáticas para determinar los polígonos regulares que pueden emplearse para la construcción de estructuras de múltiple repetición. Fuente: Critchlow (2000).

Se toma a “n” como el número de lados del polígono regular. Por lo tanto, el polígono deberá ser un número entero para “n” mayor a 2, por lo que “n” deberá tener valores iguales a 3, 4 ó 6. Las formas regulares que cumplen con esa condición son el triángulo, con tres lados; el cuadrado, con cuatro lados; y el hexágono, con seis; por lo que con dichos polígonos regulares es posible cubrir un plano bidimensional también de manera regular y equitativa (Critchlow, 2000: 60).

Dicha condición equitativa no permite acomodar menos de tres polígonos y no más de seis alrededor de sus vértices. Del rango de tres a seis polígonos circundando a un vértice, da 17 posibles soluciones en números enteros (cuadro 12). De éstas soluciones, solo tres (K, P y S en el cuadro 12) pueden ser descontados porque son las ya descritas en las estructuras regulares básicas: la hexagonal, la regular básica y la triangular.

A, B, C, D, F y J se descuentan porque no proporcionan un patrón continuo para cubrir un plano. De este modo, quedan solo ocho condiciones de encuentro, mismas que dan lugar a otras 14 nuevas estructuras para un total de 22; se tienen así ocho estructuras con particiones semi regulares y catorce con particiones demi regulares.

Cuadro 12. Soluciones para construir estructuras de múltiple repetición

| Clave alfabética de la Estructura | Número de lados del polígono | | | | | |
|-----------------------------------|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | n ₁ | n ₂ | n ₃ | n ₄ | n ₅ | n ₆ |
| A | 3 | 7 | 42 | | | |
| B | 3 | 8 | 24 | | | |
| C | 3 | 9 | 18 | | | |
| D | 3 | 10 | 15 | | | |
| E | 3 | 12 | 12 | | | |
| F | 4 | 5 | 20 | | | |

Fuente: Critchlow (2000: 60).

Cuadro 12. Soluciones para construir estructuras de múltiple repetición (continuación)

| Clave alfabética de la Estructura | Número de lados del polígono | | | | | |
|-----------------------------------|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | n ₁ | n ₂ | n ₃ | n ₄ | n ₅ | n ₆ |
| G | 4 | 6 | 12 | | | |
| H | 4 | 8 | 8 | | | |
| I | 5 | 5 | 10 | | | |
| J | 6 | 6 | 6 | | | |
| K | 6 | 6 | 6 | | | |
| L | 3 | 3 | 4 | 12 | | |
| M | 3 | 3 | 6 | 6 | | |
| N | 3 | 4 | 4 | 6 | | |
| P | 4 | 4 | 4 | 4 | | |
| Q ² | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| R | 3 | 3 | 3 | 3 | 6 | |
| S | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

Fuente: Critchlow (2000: 60).

1.6.1 Estructuras de múltiple repetición Semi Regulares

En el cuadro 13 se describen las características de las estructuras semi regulares; siete de las ocho combinaciones posibles son empleadas en esta clasificación, la tercera es un arreglo de Q (Q¹ y Q²), L aplica sólo para estructuras demi regulares:

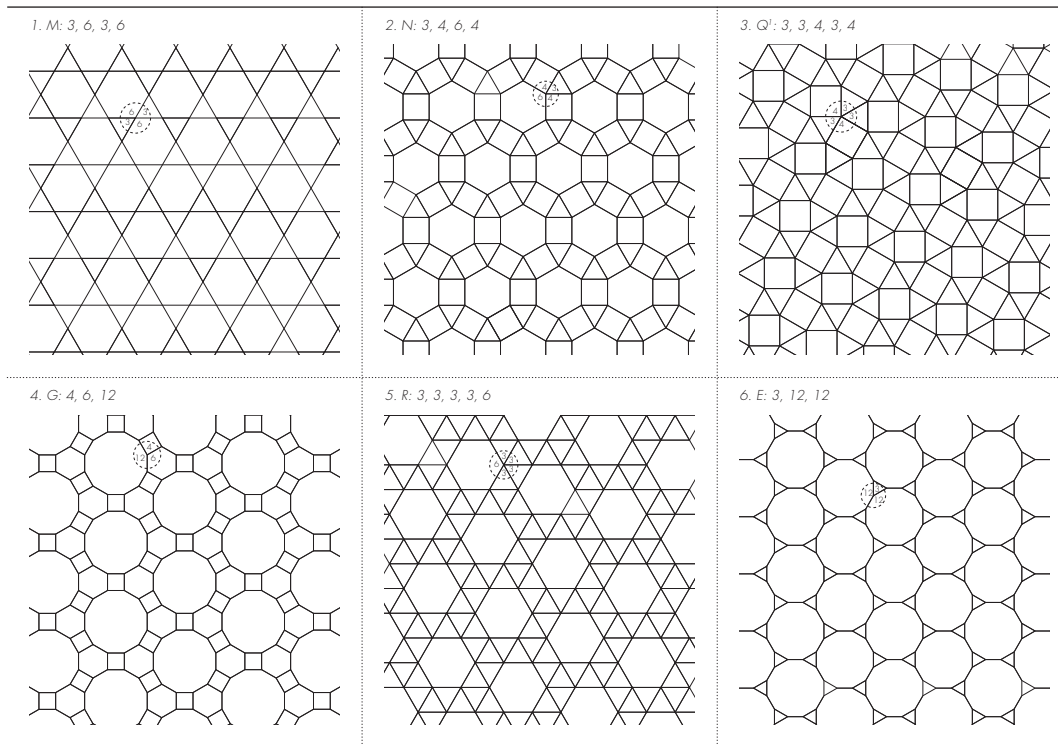
Cuadro 13. Soluciones para construir estructuras de múltiple repetición semi regulares

| Clave numérica | Clave alfabética | Número de lados del polígono | | | | |
|----------------|------------------|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | n ₁ | n ₂ | n ₃ | n ₄ | n ₅ |
| 1 | M | 3 | 6 | 3 | 6 | |
| 2 | N | 3 | 4 | 6 | 4 | |
| 3 | Q ¹ | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | G | 4 | 6 | 12 | | |
| 5 | R | 3 | 3 | 3 | 3 | 6 |
| 6 | E | 3 | 12 | 12 | | |
| 7 | H | 4 | 8 | 8 | | |
| 8 | L | 3 | 3 | 4 | 12 | |

Fuente: Critchlow (2000: 60).

En el siguiente cuadro se muestran seis estructuras semi regulares con base en las descripciones de los cuadros anteriores:

Cuadro 14. Redes semi regulares



Fuente: elaboración propia con base en Critchlow (2000).

1.6.2 Estructuras de múltiple repetición Demi Regulares

Se muestran catorce estructuras demi regulares de acuerdo con la clasificación del cuadro 15 (Critchlow, 2000). Cinco de estas estructuras (3, 5, 8, 11, 12) presentan tres disposiciones poligonales diferentes en sus vértices.¹⁶

Cuadro 15. Soluciones para construir estructuras de múltiple repetición demi regulares

| No. | Clave Alfabética | Número de lados del polígono | | | | | Número de lados del polígono | | | | | Número de lados del polígono | | | | | |
|-----|-------------------------------------|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | n ₁ | n ₂ | n ₃ | n ₄ | n ₅ | n ₁ | n ₂ | n ₃ | n ₄ | n ₅ | n ₁ | n ₂ | n ₃ | n ₄ | n ₅ | n ₆ |
| 1 | E + L | 3 | 12 | 12 | | | 3 | 4 | 3 | 12 | | | | | | | |
| 2 | L + (1) | 3 | 3 | 4 | 12 | | | | | | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | L + Q ¹ | 3 | 4 | 3 | 12 | | 3 | 3 | 4 | 12 | | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | |
| 4 | N + G | 6 | 4 | 3 | 4 | | 12 | 6 | 4 | | | | | | | | |
| 5 | L + Q ¹ + (1) | 3 | 3 | 4 | 12 | | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 6 | M + M ¹ | 3 | 6 | 3 | 6 | | 6 | 6 | 3 | 3 | | | | | | | |
| 7 | N + Q ¹ | 4 | 3 | 4 | 6 | | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | | | | | | |
| 8 | N + Q ² + Q ¹ | 4 | 3 | 6 | 4 | | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | |
| 9 | Q ¹ + (1) | | | | | | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

Fuente: Critchlow (2000: 60).

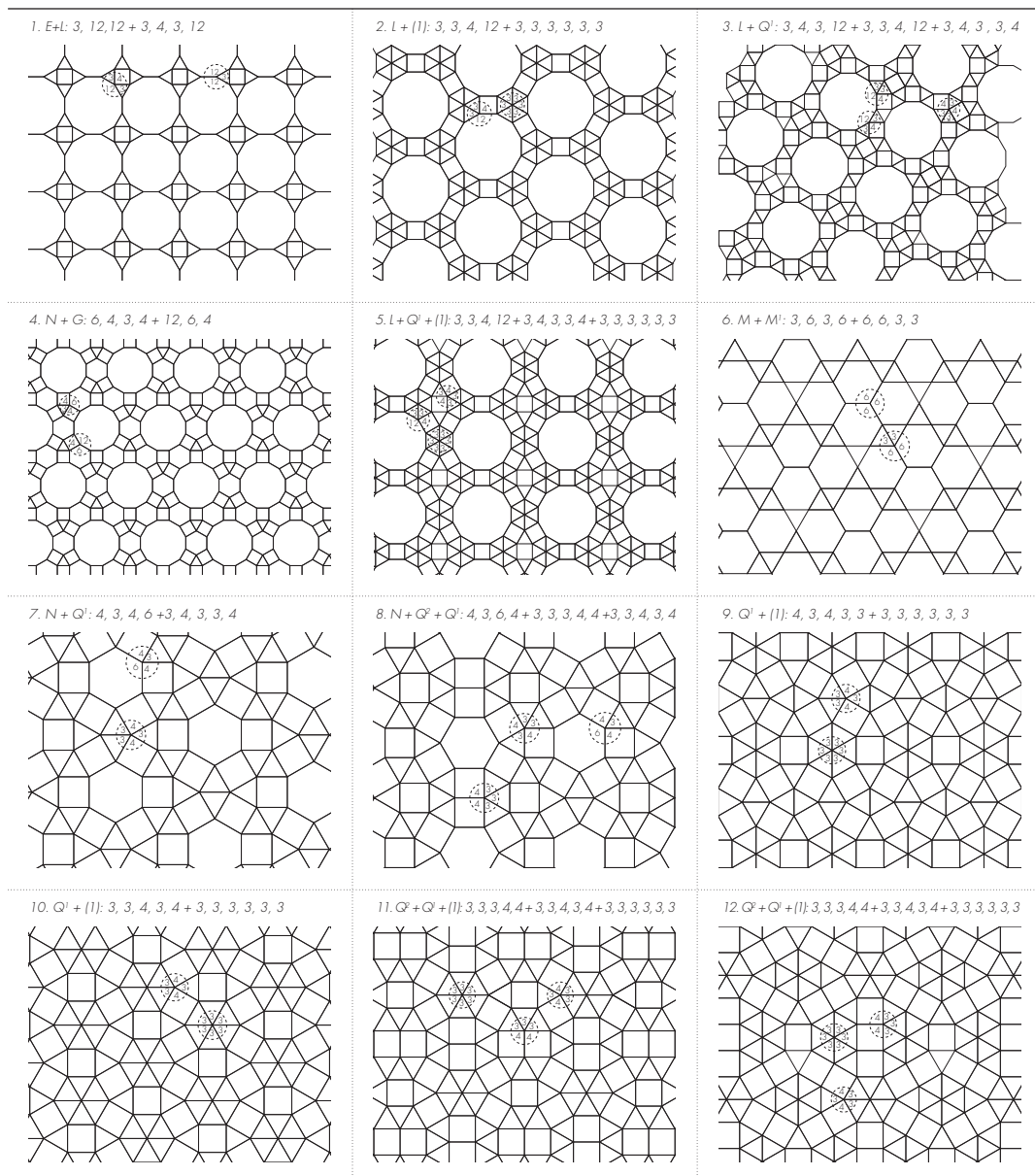
16. Sin embargo, pueden ser construidas más de veinte estructuras demi regulares modificando la combinación y posición de los vértices de los polígonos que las conforman. Estas estructuras han sido encontradas como patrones de diseño en varias manifestaciones artísticas y religiosas, principalmente en el arte celta e islámico, además de aparecer en varias formaciones naturales y composiciones celulares. Para una revisión más detallada cfr. Critchlow, K. (2000) *Order In Space*. New York, Thames & Hudson y Lundy, M., (2007). *The essential pocket guide to the ancient art of Sacred Geometry*. U. S., Wooden Books.

Cuadro 15. Soluciones para construir estructuras de múltiple repetición demi regulares (continuación)

| No. | Clave Alfabética | Número de lados del polígono | | | | | Número de lados del polígono | | | | | Número de lados del polígono | | | | | |
|-----|---------------------------------------|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | n ₁ | n ₂ | n ₃ | n ₄ | n ₅ | n ₁ | n ₂ | n ₃ | n ₄ | n ₅ | n ₁ | n ₂ | n ₃ | n ₄ | n ₅ | n ₆ |
| 10 | Q ¹ + {1} | | | | | | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 11 | Q ² + Q ¹ + {1} | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 12 | Q ² + Q ¹ + {1} | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 13 | N ¹ + N | 4 | 4 | 3 | 6 | | 4 | 3 | 4 | 6 | | | | | | | |
| 14 | N + Q ² | 4 | 3 | 4 | 6 | | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | | | | | | |

Fuente: Critchlow (2000: 60).

Cuadro 16. Redes semi regulares



Fuente: elaboración propia con base en Critchlow (2000).

1.7 Recapitulación y consideraciones finales

La conceptualización de la imagen como signo icónico y éste a su vez como signo identificador dentro del contexto de identificación institucional, se resume mediante el siguiente esquema:

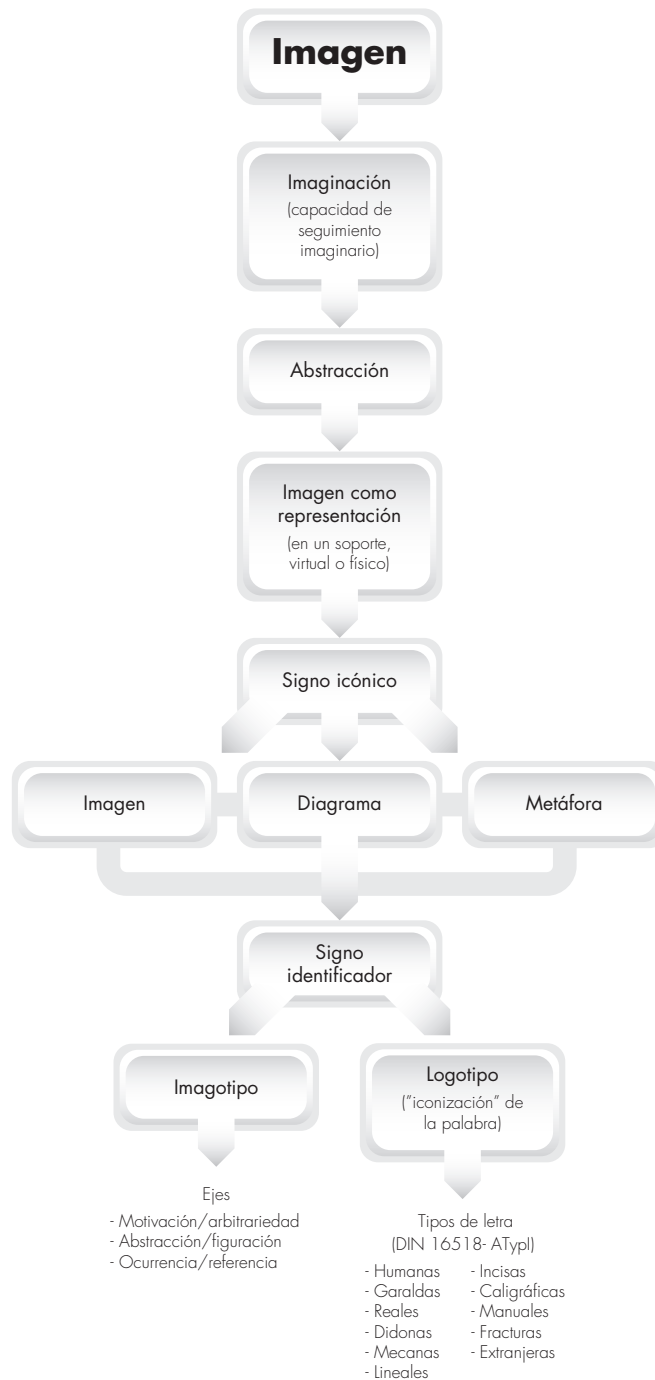


Figura 7. Desarrollo del concepto de la imagen como signo identificador en el contexto de la identidad institucional. Fuente: elaboración propia con base en Beuchot (2007), Chatelain (1977), Chaves (2001), Pereda (2007) y Peirce (1965).

Una última diferenciación que aquí se expone es la que enmarca el “estilo” particular del nombre de una empresa. Chaves (2000: 42) propone cinco tipos empíricos básicos y la combinación de éstos, mismos que se retoman en este estudio:

1. Nombres descriptivos: enuncia en el nombre el atributo de la institución (Banco de México, Médica Sur, Petróleos Mexicanos).
2. Nombres simbólicos: el nombre alude a una imagen icónica (Pelikan, Seguros El Águila)
3. Nombres patronímicos: el nombre de la institución es el de una personalidad importante de la misma (Paloma Picasso, Diana, Santillana)
4. Nombres toponímicos: el nombre de la institución alude a su lugar de origen o área de influencia (Banco de México, Teléfonos de México, Banco Santander)
5. Contracción de los nombres: en ésta diferenciación podemos encontrar a los anagramas, que son sílabas o conjunto de letras obtenidas a partir del nombre descriptivo y que forman palabras nuevas el nombre de la institución (PEMEX, SEGOB, CONACULTA) y siglas, elaboradas a partir de las iniciales del nombre (UNAM, FCE, TSJ).

Finalmente, la propuesta de una nomenclatura que evitará confusiones en su denominación en este proyecto de investigación queda de la siguiente manera:

Institución: en este estudio se reconoce como institución a toda entidad pública que construye un imaginario (percepción pública), con base en la provisión de un servicio enfocado a un fin común (efectividad), que es objeto de una gestión de comunicación, identidad e imagen y que se diferencia de las empresas comerciales puesto que no persigue un lucro económico (Costa, 1993 y Estévez, 2009).

Imagen: se hace alusión exclusiva a la imagen institucional, es decir, a la percepción pública o imagen pública.

Identidad o Identidad institucional: es la percepción que elaboran los agentes internos de una institución en su diferenciación con otras instituciones, además, se emplea como término genérico para denominar a todo el proceso que entraña un proyecto identificador.

Signo identificador: signo icónico compuesto por imago tipo y logotipo.

Imago tipo: signo icónico con diferentes niveles de iconización (imagen, diagrama y metáfora).

Logotipo: es el nombre iconizado de una institución y que forma parte de un signo identificador.

Por otro lado, la descripción de los conceptos básicos de diseño se consideran como elementos fundamentales de toda estrategia creativa y que, comúnmente, son ignorados por los profesionales del diseño. Estos elementos conceptuales del diseño resultaron fundamentales para la intervención creativa de la construcción de las propuestas de signo identificador. El empleo de estructuras formales y de múltiple repetición sirvieron para encontrar la fundamentación constructiva de dichas propuestas, como podrá verse en el desarrollo del capítulo cuatro.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO: INSTITUCIONALISMO, GESTIÓN PÚBLICA Y COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL

2.1 La institución y el paradigma tecnológico

El uso de las *Tecnologías de la información y comunicación* (TIC) dentro de los contextos de las instituciones públicas se ha regido como el paradigma hacia el cual se enfocan las estrategias para el análisis y conformación del comportamiento institucional. Este enfoque ha sido propuesto y normalizado por organismos rectores internacionales, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), bajo el concepto de Gobierno Electrónico, quien lo define como “El uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), particularmente la Internet, como una herramienta para alcanzar un mejor gobierno” (OCDE, 1998; citada en Naser y Concha, 2011: 11).

Sin embargo, dicha visión es solo descriptiva pues no menciona en lo general cómo debería llevarse a cabo la implementación de las TIC en determinados contextos, o los impactos que tendrían en los diferentes niveles de gobierno. Otra aproximación conceptual se presenta bajo un enfoque normativo, representada por el Banco Mundial que define al Gobierno Electrónico como:

“...el uso que dan las agencias gubernamentales a las tecnologías de información y comunicación con la capacidad de transformar sus relaciones con ciudadanos, empresas y otras instituciones de gobierno. Estas tecnologías pueden ser útiles para diversos objetivos: la entrega de un mejor servicio a los ciudadanos, el fortalecimiento de la ciudadanía con acceso a la información y el manejo más eficiente del gobierno”
(Banco Mundial, s/f).

Bajo este concepto, se prioriza el uso de dichas tecnologías de la información y comunicación como elemento que propiciaría una comunicación más eficiente e interactiva entre los diferentes agentes del gobierno, pero no ahonda en las problemáticas que también pueden derivarse como, por ejemplo, los cambios de la cultura organizacional que podrían generarse dentro de las instituciones con la implementación de dichos recursos tecnológicos.

Gartner Group (Baum, 2000 y Di Mario, 2001; citados en Salvador, 2002: 3) bajo una visión más integral, potencia aun más el uso de las TIC bajo una "...continua optimización de los servicios de gobierno participación ciudadana y gobernanza generados por la transformación interna y externa deliberación de las relaciones entre la tecnología, el internet y los nuevos media". Estas transformaciones incidirían en la sociedad, dependiendo de la apertura institucional y la cultura organizativa que vendrían a modificar los procesos de inclusión de los agentes políticos, sociales y culturales en una comunidad.

Araya (2005: 64) dice, por ejemplo, que el gobierno bajo el paradigma tecnológico, ha promovido el logro de una cercanía con los ciudadanos, en donde se asume que "...el internet constituye el gran potencial para establecer una nueva relación política con los ciudadanos: la posibilidad de participar en el diseño de políticas públicas, generar reclamos, recibir retroalimentación, mejorar la comunicación con las autoridades y fiscalizar la labor pública". Sin embargo, este acercamiento, refiere a una posición también pragmática y reduccionista que remite a las experiencias de la aplicación de gobierno en un contexto ideal en donde las mejoras en la administración pública se atribuyen a la implementación de TIC, pero no pone su atención hacia otras aristas de la transformación de las instituciones públicas.

Finquelievich (2001: 4) considera, por otra parte, que un gobierno electrónico "significa poner el Estado, nacional, regional o local, en Internet, para contribuir a producir una transformación en la cultura política e institucional, y para que los ciudadanos puedan acceder a las informaciones que les interesan". Ello implicaría que los gobiernos deberían dar seguimiento a su labor administrativa por medio de redes informáticas que incluyan a la ciudadanía, pero no bastaría con proveer la infraestructura física, también debería ocuparse por la calidad de los flujos de información que se dan entre ciudadanía y gobierno.

Por su parte, la postura de Gil-García (2006) se orienta más hacia los procesos administrativos y estratégicos, ello derivaría en que la transformación del gobierno mediante el uso de TIC requiere de cambios institucionales y organizacionales complejos y no la simple adquisición de *hardware* y *software*; además de que se deberían considerar diversos niveles y elementos del funcionamiento institucional.

Sin embargo, bajo el contexto heterogéneo y de desigualdad social como el del estado de Oaxaca, se hace necesario analizar y diagnosticar hasta qué punto es pertinente el empleo de nuevas tecnologías en los contextos institucionales regionales, pues como se verá más adelante, no todas las instituciones tienen el acceso a los recursos tecnológicos, ni tienen la infraestructura adecuada, ni cuentan con la capacitación requerida para el manejo eficiente de dichos recursos tecnológicos, ni la sociedad oaxaqueña cuenta tampoco con los recursos materiales y económicos para establecer el diálogo institucional arriba pregonado por los organismos internacionales.

Las políticas de intervención en comunicación como las de la identidad en instituciones públicas debería construirse en estrecha colaboración, buscando que tanto los agentes gubernamentales y la ciudadanía, se integren en un mismo nivel "dialogizante", pues el común denominador de las acciones públicas se llevan a cabo desde un ordenamiento vertical, ya sea desde la iniciativa del gobierno o desde la sociedad civil, que derivan en fenómenos de doble exclusión.

Dicha exclusión se traduce en un desconocimiento mutuo. Por el lado institucional, la administración pública desconoce el funcionamiento estratégico que debería llevarse a cabo para construir la vinculación con sus públicos externos e interinstitucionales; por el lado de la ciudadanía, se presentan intereses heterogéneos que desembocan en la desorganización e incapacidad para interactuar con otros actores sociales para la gestión de sus demandas.

De ahí la importancia de que las instituciones públicas se involucren en una dinámica de continua transformación, en donde las estrategias de identidad institucional juegan un papel determinante en el autoconocimiento institucional y la identificación objetiva de sus interlocutores. Ello implica, sin embargo, cambios en la cultura organizacional de las instituciones que involucre la modificación paulatina de su funcionamiento interno, comunicativo, administrativo y político-decisional.

2.1.1 Actitud institucional ante las nuevas tecnologías

Dentro de la filosofía de la nueva gestión pública, basada en el uso intensivo de Internet y las TIC, se promueve:

“...un contexto de aprendizaje vaciando las regulaciones, las reglas, y los roles preexistentes; una organización donde los participantes son equivalentes; participación abierta donde el conocimiento especializado y la formación no son necesarios para una participación efectiva en el diálogo; contribuciones espontáneas y voluntarias por los miembros de la organización; un espacio y un tiempo creativos donde las únicas reglas son participar, contribuir, y aprender, y donde la estructura fluye desde la discusión interactiva. Las reglas generales no existen...” (Allcorn, 1997: 414).

Sin embargo, dicho pronunciamiento se da en un entorno ideal que requiere un proceso analítico para la implementación paulatina de medidas que se encaminen a la elaboración de dichas conductas. En un primer acercamiento, es posible observar una serie de comportamientos que toman los agentes internos de la institución con respecto a la implementación de dichas políticas tecnológicas. Heeks (citando en Criado et al., 2002: 17) diferencia básicamente cuatro comportamientos: la indiferencia, el rechazo, la aprobación y la integración. En el primero, los agentes internos ignoran las potencialidades de las TIC y se niegan a implementar los cambios que implican adoptar este modelo; en el rechazo, los agentes reconocen los beneficios de las tecnologías pero deciden no aplicarlas porque estiman que los funcionarios no se encuentran capacitados para implementar el uso de las tecnologías. En un comportamiento de aprobación, los funcionarios se adaptan a las características de los nuevos medios comprendiendo la dinámica del flujo de información en el espacio y el tiempo. Finalmente, en un comportamiento de completa integración, los agentes internos reconocen a la información como recurso organizacional fundamental que incide en el buen funcionamiento institucional.

Esta identificación de actitudes permite no sólo entrever cómo podrían aplicarse las políticas tecnológicas sino las propias estrategias de gestión comunicativa que atañen también implicaciones tecnológicas; sin embargo, habrá que tomar en cuenta que estas implementaciones, sobre todo en los contextos regionales donde no se cuentan con acceso a dichas tecnologías, en lugar de mejorar el comportamiento interno de la institución puede generar nuevos conflictos derivados del “analfabetismo” tecnológico y la incompreensión de las políticas comunicativas.

Otra problemática derivada de la implementación de recursos tecnológicos en el ámbito institucional es la estandarización y homogeneización del uso de las TIC que persigue una tendencia que se extiende a escala planetaria, pero que descuida a los ciudadanos que son, finalmente, los primeros interlocutores de toda acción institucional; por lo que se hace necesaria la construcción

de alternativas encaminadas a la integración entre sociedad e institución. Ello requiere de la participación interdisciplinaria en donde converjan especialistas en rubros de la gestión pública, social, económica, política y, por supuesto, de comunicación visual, que es el área de interés de toda estrategia de identidad institucional.

De esta manera el empleo de los recursos tecnológicos y de imagen no se enfocarían exclusivamente a la parte tecnológico-operativa de las instituciones en donde se intenta implementar el trabajo de identidad institucional sino, además, en la agilización de los trámites o el conocimiento de sus políticas institucionales y funcionamientos internos, por ejemplo; se buscaría también involucrar a los ciudadanos con sus instituciones mediante la construcción de espacios comunes que permitan una comunicación cada vez más horizontal y cercana.

2.2 Construcción de una estrategia comunicativa: institucionalismo y gestión pública

Debido al desarrollo y complejidad de las instituciones, se han diversificado los estudios acerca de su comportamiento bajo vertientes pragmáticas que retoman los principios del individualismo metodológico, en donde se estudia el comportamiento del sector público y el uso que hacen de las tecnologías bajo el enfoque de la dinámica de sistemas.

Un ejemplo de esta tendencia pragmática en América Latina son los barómetros de la nueva Gestión Pública, los índices de Gobierno Electrónico, los avances en I+D (investigación y desarrollo), en consejos de ciencia y tecnología, y el desarrollo de metodologías para medir la eficacia y eficiencia en la administración pública, entre otros. Estas investigaciones proporcionan una descripción de propuestas que miran hacia el futuro, las cuales se construyen con el objeto de alcanzar objetivos universalistas, que si bien marcan un progreso organizacional y tecnológico, también se encuentran desarticulados por la deficiente cultura política de los países latinoamericanos.

Por otro lado, se han hecho también acercamientos metodológicos desde una vertiente "holística" en donde se han realizado estudios que describen las relaciones de poder, los problemas de exclusión social, los principios administrativos, entre otros ejes rectores, que definen y explican el comportamiento de las organizaciones públicas.

Otro paradigma lo constituye el enfoque del realismo social, que ha propuesto aproximaciones metodológicas para el estudio de *social media* y gestión de comunicación. Sin embargo, estas investigaciones han sido elaboradas con fines instrumentales que anteponen una barrera que dificulta llegar a una fase interpretativa que retome el análisis de las estructuras de las instituciones, comprenda el contexto de actuación y desarrolle un seguimiento a las propuestas teórico-prácticas.

2.2.1 Propuesta de un modelo teórico-práctico

Para la construcción de una estrategia comunicativa enfocada al análisis, desarrollo y posterior aplicación de una política de identidad y que vaya librando las barreras interpretativas antes mencionadas, se recurre en este estudio a dos corrientes teóricas para explicar la dinámica institucional a partir de la implementación de los recursos tecnológicos (TIC) y su traducción en un nuevo comportamiento institucional con relación a sus principales interlocutores: el institucionalismo y la nueva gestión pública.

El institucionalismo se basa en el análisis de la normatividad (valores, reglas, procesos y comportamientos) y la pluralidad de actores que operan a nivel local, nacionalidad e internacional con el objeto de lograr una convergencia en la aplicación de estándares globales para el logro

de objetivos institucionales (Meneguzzo, 1977 y Kickert, 1997). Mientras que en el enfoque de la gestión pública, se analiza a las instituciones públicas y su intento por incorporar cambios organizacionales para lograr flexibilizar el comportamiento de los agentes internos y con ello mejorar los criterios de eficacia y eficiencia (Pollitt, 2002).

2.2.2 Institucionalismo

El institucionalismo¹ es una teoría que ha contribuido a la comprensión de "...la naturaleza de las relaciones entre la tecnología, los factores organizacionales, los acuerdos institucionales y el contexto socioeconómico..." en las que se encuentran insertas las instituciones (Gil-García y Luna-Reyes, 2010: 1).

Ya se ha mencionado que el concepto de institución se ha prestado a interpretaciones heterogéneas, que en este proyecto se han ido dilucidando a partir de su denominación en el contexto de los conceptos expuestos de identidad institucional en el primer capítulo. A partir de aquí, se complementa dicha terminología en función de la corriente teórica ahora abordada con relación al análisis y estudio de los organismos públicos, y que se irá describiendo para una comprensión global del término institucional.²

En una primera aproximación al estudio de las entidades públicas desde el enfoque institucionalista, Berger y Luckman (1966) se refieren a las instituciones como mecanismos que concentran tipos de comportamientos que pueden desencadenar los agentes que pertenecen a una organización. Sin embargo, dicho concepto puede confundirse con el término genérico que se está empleando en esta investigación para la denominación del organismo público, por lo que a dichos comportamientos internos de los agentes de una institución se les denominará ahora con el término de "arreglos institucionales".

Los arreglos institucionales serán reconocidas como las normas de conducta apoyadas en los principios normativos de toda institución, como su cultura y los modelos mentales de legislación que ayudan a cohesionar la cooperación interna de las instituciones públicas. Scott (2001) divide a los arreglos institucionales en tres categorías que son, a su vez, motivo de análisis: el normativo, el regulador y el cultural-cognitivo. Estas categorías son diferenciadas y pueden encontrarse o no en una determinada institución dependiendo de la complejidad de ésta, pues cada una de ellas responde a los enfoques teóricos empleados, a los contextos en que se desarrollan las instituciones, y a las políticas de innovación que inciden en sus principios normativos.

Para Ortiz (2004), en el marco normativo se describe el funcionamiento elemental de una institución por mediación de las reglas y sus actores internos. La categoría normativa se relaciona más con un enfoque sociológico donde se contempla el sistema de significación que elaboran dichos actores internos con relación a las normas que regulan su comportamiento. Bajo este marco, las instituciones también deben estar atentas para reconocer cambios en el entorno físico y realizar procesos adaptativos de acuerdo con esas modificaciones ambientales para mejoras en la convivencia interna (Peters, 2003: 57).

1. La teoría institucional se ha aplicado al estudio de las tecnologías de la información y comunicación en escenarios de gobierno mediante el abordaje de variados enfoques y disciplinas como la sociología, la economía y la ciencia política. (Hassan y Gil-García, 2008).

2. La nomenclatura que emplean los estudios, y que se toman como referencia teórica para esta investigación, se refieren a las instituciones públicas con la denominación general de "Organización" y a sus componentes normativos como el de "Instituciones". El término empleado en este estudio para referirse a las instituciones públicas es el de "Institución", por lo que toda referencia al organismo público se hará con la denominación de "Institución" o "Instituciones públicas", términos que se relacionan con los ya descritos desde el inicio de este documento.

El marco regulador se orienta hacia una posición racional, en donde las reglamentaciones se encargan de condicionar y regular el comportamiento de los agentes internos de una institución y definen los cambios en las instituciones. Se refiere más al nivel de autoridad que ejercen los mandos para delimitar el comportamiento de los subalternos. El alcance de esta categoría se limita a la mayor o menor complejidad de la institución, puesto que pueden influir negativamente en la implementación de innovaciones comportamentales que afectan la categoría normativa, en las organizacionales y en las técnicas, puesto que dicho marco regulador podría bloquear el propio desarrollo de la institución.

El marco cultural-cognitivo es la categoría más integral puesto que detecta problemáticas comportamentales de manera preventiva en función del mantenimiento de la estabilidad institucional; por tanto, evita la formulación de normativas deterministas o simplistas que afecten el comportamiento de sus agentes internos cuando la institución se inserta en contextos heterogéneos; en este nivel, se incorporan precisamente elementos culturales, históricos y sociales a manera de símbolos que actúan como reglamentaciones culturales que promueven significados compartidos, por tanto, toma como referente importante la evolución histórica de la institución como valor que debe de hacerse público para "internalizar" comportamientos adecuados dentro de la institución (Hoffman, 1999).

Dichas categorías serán parte de la Realidad Institucional ya descrita anteriormente, que está conformada por los rasgos y condiciones objetivas del ser social de la institución, que se organizan en datos objetivos y hechos concretos, es decir, la materialidad del sujeto social; abarca, además, el conjunto de condiciones empíricas en que se plasma su existencia real de la institución como agente social (Chaves, 2001: 23). Es así que la realidad institucional se subdivide en los arreglos institucionales ya enunciados y se integra, a su vez, en el Reconocimiento de la Realidad del modelo teórico-práctico aquí planteado.

Con estas categorías ya definidas de manera genérica, se puede ir entendiendo el funcionamiento de las instituciones no solo como entidad empírica, sino como red imaginaria que remite también a una compleja relación entre dimensiones funcionales y simbólicas, relación que nunca se manifiesta de manera mecánica, sino a través de múltiples e imbricados procesos de producción de sentido, por lo tanto, los arreglos institucionales deben estar correlacionados y contextualizados, de ahí que sea necesario analizar los niveles en los que se presenta su actuación, y a su vez estudiar las discordancias y destacar las prioridades que deben existir para hacer efectiva la normatividad y su aplicación práctica en la gestión comunicativa, de identidad y de imagen.

2.2.3 Gestión pública

Conocer la dinámica de la administración pública requiere la revisión teórica del proceso de transformación, dirección, control y retroalimentación al que se ha sometido el cuadro administrativo y operativo de las instituciones públicas. Osborne (1994) señala que estos procesos de cambio obedecen a la dinámica globalizadora que exigen al aparato institucional modificar sus estrategias operativas debido, entre otros factores, a las crisis económicas y los efectos en las decisiones institucionales a nivel internacional que tienen consecuencias en zonas periféricas con escasa o nula relación respecto de los países desarrollados.

Esta dinámica globalizadora obliga a los gobiernos a adoptar políticas globales como la ya mencionada de las TIC y el Gobierno Electrónico, en donde las sociedades deben adaptarse aceleradamente para alcanzar los criterios de medición universal de democracia, buen gobierno

y demás adjetivaciones y conceptos que han sido gestados en entornos competitivos, cambiantes e innovadores del mundo occidental.

Derivado de ello, la administración pública ha tomado un giro empresarial adoptando y adaptando conceptos de competencia, colaboración, eficiencia, eficacia, prestigio (legitimidad), entre otros implementos técnicos que se anexan a las bases teóricas propias de la administración pública. En este sentido, la administración pública combina las estrategias de control legalista y universal, tal como lo defendía Bonnin (1834: 15) en el *Código administrativo* que enunciaba lo siguiente:

“...la ciencia administrativa se compone de principios de naturaleza universal e invariable, tanto en su método de organización como en sus medios de ejecución, y la considera como el resorte que debe hacer sentir a los ciudadanos la bondad de las leyes y la sabiduría del gobierno.”

Esta visión homogénea e idealista del gobierno constituye sólo una parte de todo el engranaje que implica el sostenimiento del Estado, es por ello que teóricos como Von Stein aportan el concepto de Estado de derecho, que comprende la vida social de los ciudadanos. En correspondencia con el derecho administrativo, Blunckli (1879) propuso las funciones públicas contrapuestas a la idea de vincular la ley a la administración.

Al respecto enuncia que “...la Ley fija los principios y los límites de la administración, la cual se mueve libremente en este cuadro legal, no siendo una simple aplicación de la Ley” (Blunckli, 1879: 125). Esta fundamentación denota una separación política, organizacional y operativa, por lo que la administración tiende a reducirse solo a una fase operativa que se desliga de una visión estratégica, dado que se limita a ejecutar lo que dicta la reglamentación, desencadenando con ello un cierto automatismo en el funcionamiento institucional que no necesariamente impactará en su mejora institucional.

2.2.4 La gestión estratégica

Una comprensión sistémica del funcionamiento institucional consiste en atender el sustento normativo que permite el funcionamiento de las entidades públicas, materializadas en los reglamentos, leyes, planes de trabajo y demás normas administrativas, lo que ya se enunció como el Reconocimiento de la Realidad y los arreglos institucionales. Otro acercamiento es el de reconocer la dinámica organizacional mediante el comportamiento de los públicos internos, las condiciones del entorno y otros elementos perceptibles que pueden darnos información de la institución.³

Por lo que una segunda fase de este modelo teórico aquí planteado es propiamente lo que se denominará como la *Gestión de Comunicación, Identidad e Imagen*, que será la parte nodal de toda política de identidad institucional, pues permitirá el acercamiento de la institución con sus públicos, tanto internos como externos, mediante el empleo de políticas de comunicación a nivel interno, externo e interinstitucional. Esta vinculación requerirá en una primera instancia de un

3. El entorno en este modelo, adquiere relevancia pues toma en cuenta factores que intervienen en los procesos de cambio del comportamiento institucional que no se relacionan directamente con la parte normativa, sino que atiende a otras condicionantes de tipo económico, político, cultural y social que forman parte del contexto de la institución.

trabajo interpretativo de recursos tangibles como son los medios empleados por la institución para comunicarse (que, como se dijo en el primer capítulo, éstos pueden ser conscientes e inconscientes) y los discursos, además de un análisis interpretativo que involucra la identificación y caracterización de sus públicos y las lógicas de recepción.

La dinámica discursiva de la institución busca primordialmente obtener el óptimo de legitimidad, ésta deberá construirse desde el aparato normativo-reglamentario, en las normas culturales de la institución y en la implementación de un diálogo que vaya regulando el óptimo institucional con las expectativas de la ciudadanía. Dicho diálogo, como ya se revisó anteriormente, puede llevarse a cabo a través de la implementación de las TIC, a la gestión comunicativa, de identidad e imagen que incidirían paulatinamente en los procesos de legitimidad a un nivel interno, externo e interinstitucional, categorías que se detallarán más adelante.

Planteada de este modo, la propuesta metodológica de N. Chaves (2001) se readaptaría a los conceptos teóricos del institucionalismo y gestión pública que permitiría un desarrollo teórico y práctico mas omnicompreensivo. Mientras que la propuesta de Chaves se estanca en una demanda institucional y va casi en un sentido unidireccional (de la institución a sus interlocutores), la aquí presentada es más proactiva, hermenéutica y dialogizante en cuanto que permite analizar dinámicas comportamentales de las instituciones, de los cambios organizacionales internos y que además incluye como componente básico y dinámico al entorno social, histórico, político y cultural en que se encuentra la institución.

El rubro de la realidad institucional quedará incluido en el de Reconocimiento de la Realidad, mientras que los de comunicación, identidad e imagen institucional formarán parte de la dinámica institucional que actuará como gestor de las políticas públicas de la institución, reconocidas ahora como Gestión de comunicación, identidad e imagen.

Expuestos ya de manera general las categorías teóricas, se describirán ahora cómo se componen de manera específica los elementos del modelo teórico-práctico aquí planteado, mismos que servirán no sólo para el análisis de la institución objeto de este estudio, sino que pretenden constituirse como modelo ideal de análisis que sirva de plataforma para la elaboración de una política de comunicación, identidad e imagen institucional a nivel general.

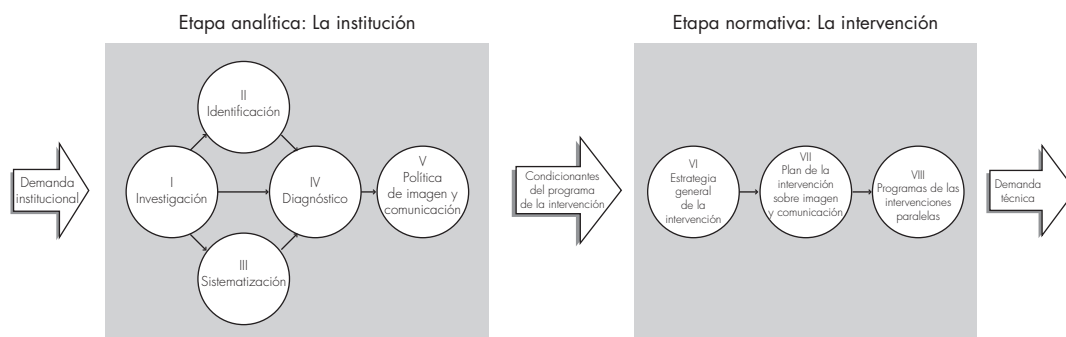


Figura 1. Proceso proyectual de identidad institucional de N. Chaves (2001).

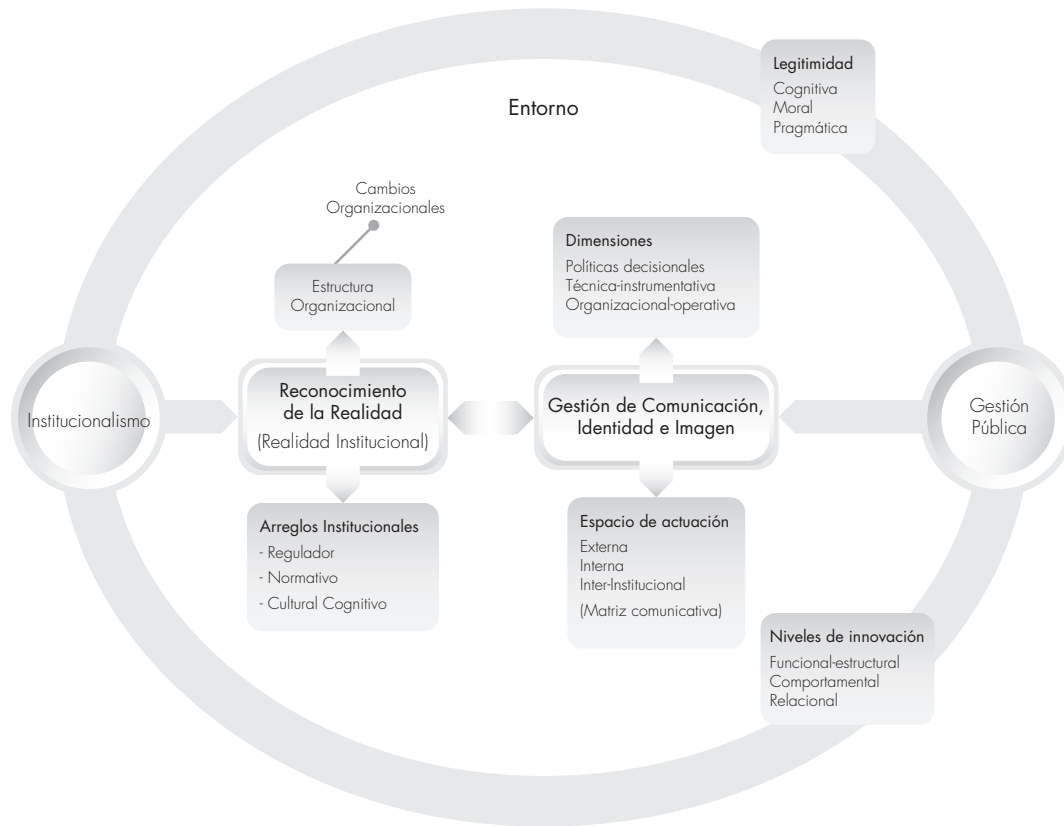


Figura 2. Propuesta de modelo teórico-práctico de gestión de comunicación, identidad e imagen.
Fuente: elaboración propia (2013).

2.3 Reconocimiento de la Realidad

Una comprensión global de toda institución entraña la revisión selectiva de enfoques de trabajo, relaciones de poder, modelos comunicativos, relaciones inter-institucionales, entre otros, que van definiendo el comportamiento y actuación de la institución. En este proyecto no se contempla una revisión especializada de las teorías que se ocupan del análisis comportamental de una institución, sin embargo, puede consultarse la sección de anexos (Anexo 1) algunos de los planteamientos, perspectivas y aportes que brindan algunas de las teorías de la administración, las cuales han estudiado los comportamientos, los procesos, las condiciones internas y externas de la institución, así como sus mecanismos y estructuras.

En ellos se describen los marcos de trabajo que se han desarrollado para comprender las características de la administración pública, en donde se insertan las políticas de comunicación, identidad e imagen y que pueden ser orientadoras para su aplicación en las instituciones. Las teorías que ahí se describen han respondido en su momento a diversos contextos, pero los marcos referenciales que desarrollan pueden adaptarse a dinámicas institucionales de diversa índole, dependiendo de la complejidad y el propio comportamiento observado en una primera revisión de la institución a analizar y de las políticas a implementar en ella.

2.3.1 Niveles funcionales internos de la institución

El comportamiento interno de una institución lo establece conceptualmente Astley y Van de Ven (1983: 247) mediante dos enfoques denominados por ellos como comportamientos micro-nivel, con base en las teorías del comportamiento institucional mencionadas anteriormente. Por un lado, podemos identificar la orientación determinista que presenta la estructura de la institución como jerárquica y rígida en su comportamiento, basada en el cumplimiento estricto de las normas; y por otra parte, se encuentra la orientación voluntarista que refiere a un modelo más flexible en donde los agentes internos de la institución se mueven bajo ordenamientos más estratégicos.

Cuadro 1. Comportamiento micro-nivel de las instituciones

| Orientación determinista | Orientación voluntarista |
|--|---|
| <i>Perspectiva sistémico-estructural</i> | <i>Perspectiva de la elección estratégica</i> |
| Escuelas: Teoría de sistemas, estructural funcionalismo, teoría de la contingencia. Estructura: papeles y posiciones jerárquicamente ordenadas para eficientar el logro de las funciones del sistema. Cambio: Divide e integra papeles para adaptar los subsistemas a los cambios en el ambiente, tecnología, tamaño y necesidad de recursos. Comportamiento: Determinado, obligado y adaptativo. Papel de la dirección: Reactivo. | Escuelas: Teoría de la acción, teoría contemporánea de la decisión, gerencia estratégica. Estructura: La gente y sus relaciones organizadas y socializadas sirven a las elecciones y propósitos de la gente en el poder. Cambio: El ambiente y su estructura están representando y expresando los significados de la acción de la gente en el poder. Comportamiento: Construido, autónomo y representado. Papel de la dirección: Proactivo. |

Fuente: Astley y Van de Ven (1983: 247).

Con estas dos orientaciones es posible una aproximación inicial al estudio interno institucional, pues puede obtenerse una radiografía de la institución que permitirá la posibilidad de sugerir cambios en la organización interna, en el funcionamiento técnico y normativo, además permitirá tomar medidas consensuadas y estratégicas para su adaptación a los cambios en el ambiente y desarrollar innovaciones que no impliquen un cambio brusco en el sistema organizacional interno.

De esta manera, se puede resumir cómo podría abordarse estratégicamente el comportamiento de una institución conociendo, en una primera instancia lo que se ha denominado como Reconocimiento de la Realidad y que incluyen las categorías de análisis mencionadas anteriormente de los arreglos institucionales, el cultural-cognitivo, el normativo y el regulador:

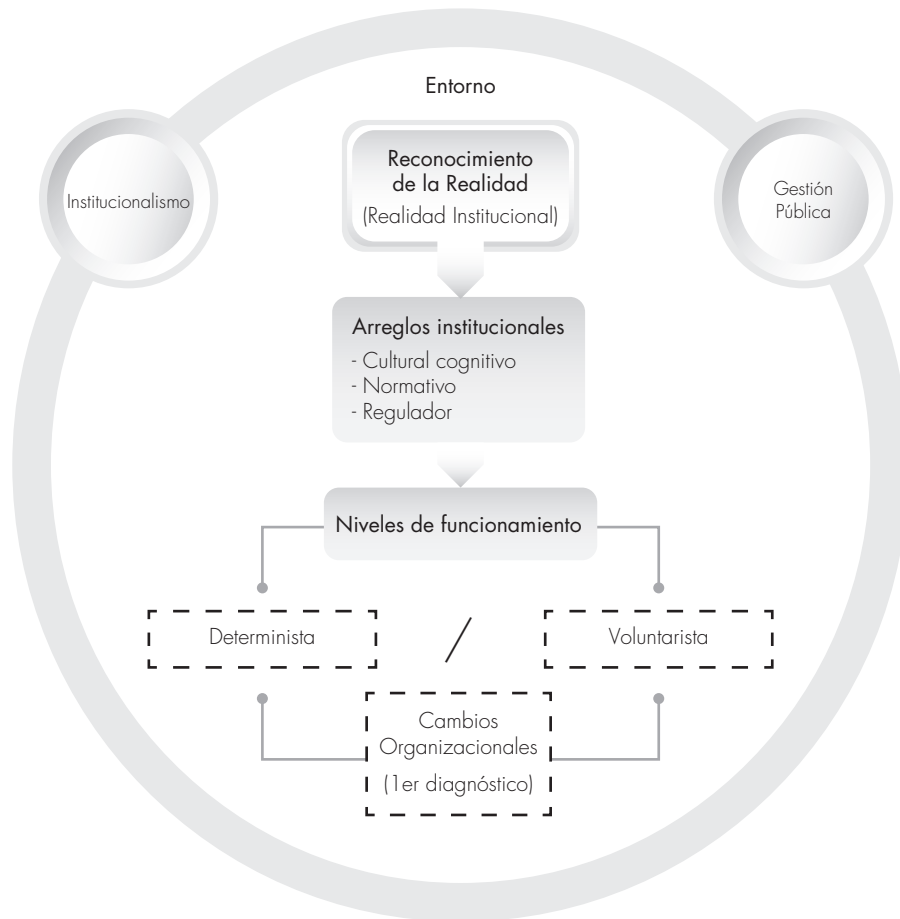


Figura 3. Modelo teórico-práctico: Reconocimiento de la Realidad. Fuente: elaboración propia (2013).

2.4 Gestión de Comunicación, Identidad e Imagen

El reconocimiento de la realidad elabora, como primer paso estratégico, una materia informativa primaria que servirá para la elaboración de la estrategia de comunicación, identidad e imagen, permite a los actores involucrados en dicha estrategia una obtención de recursos que servirán para construir los vehículos y vínculos de información y mediación necesarias con el ciudadano.

La gestión en comunicación, identidad e imagen analiza, en una segunda instancia, los mensajes emitidos de manera consciente o inconsciente, voluntaria o involuntariamente por la institución; pues toda entidad social, con el solo hecho de existir y ser perceptible, arroja sobre su entorno un volumen determinado de comunicados. Pero, además, se enfoca también en el nivel de reconocimiento institucional por parte de los actores que conforman a la institución internamente y en la lectura e interpretación públicas que se tienen respecto de ella.

Se mencionó en el primer capítulo que los cuatro niveles primarios que determinan el comportamiento de una institución (su *semiosis*) son el de la Realidad, la Identidad, la Comunicación y

la Imagen institucional. Como ya se mencionó, la realidad queda inmersa en el rubro del Reconocimiento de la Realidad proporcionando la información de primera mano, mientras que los tres niveles restantes formarán parte de la estrategia de la gestión comunicativa retroalimentándose mutuamente.⁴

Los procesos comunicativos están integrados por la información emitida, por los procesos de su recepción y comprensión, y por su posterior adaptación de acuerdo con las necesidades de la institución, modificando de esta manera su entorno bajo una visión estratégica orientadora. Una buena estrategia en la gestión comunicativa se realiza por medio del establecimiento de un marco efectivo de análisis de los públicos internos, externos e inter-institucionales que se relacionan con la institución.

Contempla tanto el apartado social, político, cultural y tecnológico, el contexto en general, para establecer un corpus informático general conformado por aspectos técnico-formales, legales y comportamentales que permitan la generación de la plataforma comunicacional que será traducida no sólo en comunicados sensibles, sino en información respecto de los servicios que ofrece la institución instalada en sus arquitecturas físicas y virtuales.

2.4.1 Espacios de actuación

La gestión de comunicación, identidad e imagen actúa en tres espacios: el interno, el externo y el interinstitucional: el interno comprende las relaciones que se originan entre los actores que pertenecen a una institución y que se encuentran dentro de un marco de “normas institucionalizadas” (Ricoeur, 1969: 30); el externo alberga una pluralidad de escenarios y personas que interactúan y comparten horizontes de significación heterogéneos, análogos o incompatibles (Lizarazo, 2004); y el interinstitucional establece una relación mediante el intercambio de información y comunicación de los públicos internos con agentes externos que pertenecen a la esfera institucional nacional e internacional, a organizaciones no gubernamentales o a instituciones privadas.

En estos espacios, las instituciones elaboran sus discursos y contenidos informativos, que pueden tener una difusión vertical de arriba hacia abajo o propiciar un entorno dialógico con el fin de compartir información. En cualquier modalidad, se desarrollan lógicas de recepción y percepción; en una plataforma vertical, la comunicación puede quedarse en una posición de indiferencia, diferencia o aceptación de los mensajes; en el entorno dialógico y más horizontal, la lógica de recepción y percepción se articula desde la asimilación, la diferenciación de opiniones, la incompreensión e incluso la aparición de conflictos, puesto que suelen intervenir en contextos culturales, políticos, económicos y sociales que rodean al interlocutor y que lo separan de los agentes de la institución (Thompson, 1998b).

En el espacio externo, los encargados de las políticas de comunicación dentro de la institución deben colocarse en una posición abierta para establecer un diálogo que ponga atención en las necesidades, problemas y propuestas de la ciudadanía. Con ello, se genera un campo de interacción inclusiva que suele ser un requerimiento esencial dentro del intercambio comunicativo entre la institución y sus interlocutores. Sin embargo, habrá que tomar en cuenta el contexto social e histórico en que se encuentran los involucrados de dicho intercambio comunicativo, puesto que

4. No se debe olvidar, sin embargo, que todo cambio en cada uno de estos rubros impacta en alguno o en todos ellos: una adecuación en los arreglos institucionales del Reconocimiento de la realidad impactará en el tipo de comunicación que deberá emitirse, de este modo, se modificaría el comportamiento interno, si la estrategia comunicativa es interna; o se impactaría en la lectura pública, si dicha estrategia es externa.

los contextos influyen en la forma en que los mensajes son interpretados, asimilados y valorados.

Ello indica que los destinatarios finales de la información que emite la institución no son agentes pasivos y pueden –de hecho así sucede en un contexto heterogéneo–, producir distintas significaciones de un mismo proceso comunicativo. Lo que acarrea equívocidad en la intención comunicativa de la institución, de ahí que la gestión de comunicación, identidad e imagen deba centrarse en una delimitación precisa que ubique a los interlocutores, de esta manera se evitará que los mensajes emitidos presenten significados múltiples y se abona en la edificación de un proceso inclusivo que impacte en la legitimidad de la institución.

Lo anterior hace necesario la elaboración de una “tipología comunicacional” que mida los distanciamientos espacio-temporales entre la institución emisora y su público receptor, dicha tipología debe incluir la diferenciación de los espacios de actuación ya enunciados: el interno, el externo y el interinstitucional (en una comunicación cara a cara, por ejemplo, habrá un distanciamiento espacio-temporal corto, mientras que en un medio electrónico habrá un distanciamiento mayor).

2.4.2 Dimensiones de una gestión en Comunicación, Identidad e Imagen

La gestión en comunicación, identidad e imagen contempla tres dimensiones: política, técnica y organizacional. En la dimensión política se construye la estrategia de comunicación, es decir, se define el tipo de discurso comunicativo que deberá hacerse público, los contenidos y/o servicios, entre otros. En la dimensión técnica, se estudian las condicionantes tecnológicas que permitirán la salida del discurso así como la determinación de la infraestructura tecnológica con que cuenta la institución o la que será necesario adquirir o contratar, además de las condicionantes técnicas de presentación de la información. Finalmente, en la dimensión organizacional se estudia la viabilidad económica y la administración de recursos para la implementación de la política comunicativa.

Los niveles de innovación implementados en la institución (que se detallan más adelante) se vinculan con las dimensiones, pues un cambio normativo, reglamentario, tecnológico y organizacional incidirá en el reconocimiento de su realidad, su estructura organizativa, la identidad interna, al contexto de actuación, entre otros factores que incluso pueden encontrarse ocultos en la cultura de la institución y en los códigos formales e informales de los espacios en donde ésta actúa.

Dicha gestión en comunicación, identidad e imagen y su diferenciación en las tres dimensiones arriba mencionadas requiere elaborarse necesariamente en estrecha interrelación entre los agentes involucrados, pues la puesta en práctica de toda acción comunicativa requiere de la toma de decisiones estratégicas plenamente consensuadas y racionalizadas con base en los recursos técnicos disponibles y el análisis eficiente y objetivo del contexto sociohistórico de la institución, y a los espacios de actuación ya mencionados.⁵

Una estrategia de gestión comunicativa, de identidad y de imagen busca establecer puentes de retroalimentación horizontal entre la institución y la ciudadanía, como lo plantean Grunig y Jaatinem (1998), quienes desarrollan el concepto de *Comunicación simétrica* que se refiere a la comprensión mutua entre los agentes del gobierno y sus interlocutores. Ésta requiere que el rol comunicativo sea inclusivo, por lo que exige la descentralización del poder y la formación de una cultura participativa.

5. Una política de gestión en comunicación, identidad e imagen que no contemple estas tres dimensiones aquí planteadas, trae como consecuencia deficiencias no sólo de carácter comunicativo, sino de entorpecimiento de la actividad institucional, como se verá más adelante en los análisis llevados a cabo en los tribunales Superior y Electoral del poder Judicial de Oaxaca.

Otro modelo detectado por Gruning y Hunt (1984), es el basado en las estructuras tradicionales, denominado como *Modelo de información pública* y corresponde a formas de comunicación unidireccional que consideran a los públicos como entes homogéneos y pasivos. Con esta perspectiva, la institución "cree" que es posible establecer una comunicación perfecta donde el público receptivo avala sus acciones, sin embargo, la comunicación no alcanza el impacto social deseado pues ve a la ciudadanía como una receptora pasiva.

De esta manera, es posible diferenciar dos modelos contrapuestos que, sin embargo, son ideales; pues no toda comunicación es completamente horizontal ni sus efectos son homogéneos. Ambas visiones así conceptualizadas impiden que las instituciones apliquen herramientas, modelos y propuestas para una comunicación más o menos efectiva, de ahí que sea necesario contemplar modelos teóricos con enfoques sociales que eviten las problemáticas ya enunciadas y establezca una diferenciación más sensible de los públicos.

En este orden de ideas, se interpreta a los públicos como sujetos diferenciados que tienen necesidades variadas, conciben los problemas de manera heterogénea, presentan carencias en diferentes sentidos y perciben las acciones de las instituciones públicas de manera distinta. Un enfoque social de la gestión comunicativa, de identidad y de imagen debería ser consciente de problemáticas inherentes al contexto institucional enmarcados por sus propias carencias comunicativas, las brechas educativas y la falta de infraestructura tecnológica que dificulta la comunicación.

Ello implicaría mediar y medir los recursos comunicativos disponibles, que entrañan el uso de las TIC, en una red de factores tales como normas organizacionales, cultura política, régimen de gobierno, redes de poder, mecanismos de control, entre otros elementos que configuran la innovación y adopción de estas tecnologías.

2.5 Innovación en el marco institucional

La innovación es un término que refiere a "...hacer nuevas cosas, lograr nuevas combinaciones de recursos o hacer las cosas de una nueva manera..." (Dávila, 1991; citado en Dávila 2002: 104), lo que implica la realización de una acción alternativa con los recursos disponibles insertos en un contexto determinado. Ello no significa que la innovación sea un recurso improvisado, por el contrario, surge también como producto de una gestión estratégica e impacta directamente en el modo específico de las comunicaciones, en la construcción de la identidad interna y en la manera en que se puede percibir públicamente a la institución.

Ello hace necesaria una delimitación coherente del término innovación en el ámbito institucional debido, principalmente, a su carácter polisémico y maleabilidad en su uso que se adapta a diversas corrientes teóricas y a contextos diferenciados. Ávila (1998: 169) diferencia dos tipos: innovaciones técnicas e innovaciones administrativas u organizacionales. "La innovación técnica tiene que ver con la actividad primaria del sistema que comprenden sistemas informáticos, arquitecturas de información, equipos de electrónica, entre otros implementos tecnológicos...", por su parte, las innovaciones organizacionales son aquellas que definen "...las estructuras y formas organizativas no convencionales..." (Interman, 2002: 2).

La innovación de tipo organizacional se origina en el sistema social de la institución, se organiza como un proceso sistémico, interactivo y multidisciplinario que involucra a múltiples actores, por lo que resulta indispensable cumplir con ciertos requisitos que incidirán en los arreglos institucionales y, por lo tanto, en el reconocimiento y construcción de la realidad de la institución.

Ávila (1998: 22) enumera una serie de requisitos básicos para la generación de escenarios propicios para la innovación descritos en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Requisitos básicos para la innovación

| Requerimientos para la innovación |
|---|
| Cuestionar las premisas fundamentales de un determinado ordenamiento institucional. |
| La innovación debe construir una alternativa de solución, a la luz de un nuevo ordenamiento y unas nuevas premisas. |
| La alternativa de solución y las nuevas premisas deben ser resultado de una construcción colectiva de los actores que padecen la situación, viven el problema y sienten la necesidad de resolverlo. Es decir, que los actores sean también los autores de la alternativa. |
| La alternativa debe solucionar realmente el problema en cuestión y contribuir notoriamente al mejoramiento del servicio, del proceso o de la estructura, de la práctica o de las condiciones requeridas para su ejercicio. |
| La alternativa de solución debe validarse socialmente mediante el reconocimiento que le hacen otras personas o instituciones al manifestar su interés en estudiarla. |

Fuente: elaboración propia con base en Ávila (1998: 22).

Los procesos de innovación deben mediar entre los marcos institucionales establecidos (sus arreglos institucionales) con alternativas que se enfoquen en la mejora. Ello requiere la participación y aprobación de las personas involucradas directamente en la institución, pues dichos procesos impactarán directamente en su transformación paulatina e incidirán en el impacto social que modificará, además de su lectura pública, su administración, gestión y transparencia institucionales.

En el análisis institucional con relación a sus procesos de innovación, se puede diferenciar en tres niveles tipo: estructural-funcional, nivel comportamental y el relacional. El nivel estructural-funcional comprende dos aspectos: el primero consiste en "...integrar nuevos procesos, sin antecedente alguno en la organización analizada..."; y el segundo requiere la "adopción de nuevas formas organizacionales o un nuevo orden de referencia para la toma de decisiones". La innovación funcional emerge de "...la dinámica del contexto (competencia, dinamismo tecnológico, nuevas disposiciones gubernamentales, entre otras)...", mientras que en la innovación estructural se puede elaborar una separación de momentos donde se identifiquen claramente las condiciones de la fase anterior y posterior (Mintzberg et al.; citados Arellano, Cabrero y Del Castillo, 2000: 150).

En el nivel comportamental, Clegg (1989; citado en Arellano, Cabrero y Del Castillo, 2000: 150) expone a la innovación de acuerdo a las "...expectativas individuales, la modificación de patrones de conducta y los nuevos arreglos organizacionales..." que se integrarán como rearticulaciones dentro de la red de actores participantes de estructuras de poder indeterminadas. Por su parte, el nivel relacional se enfoca a las complejas vinculaciones entre contexto e institución, las cuales se encuentran en mutua dependencia, mantienen efectos recíprocos, generan nuevas necesidades y propician factores innovadores que "...reconfiguran la relación con las redes de actores externos y las agencias de poder e influencia que las enmarcan" (Lewis y Seibold, 1993; citado en Arellano, Cabrero y Del Castillo, 2000: 150).

Estos tres niveles, una vez analizados dentro del entorno institucional pueden emplearse como un marco operativo que incida en un proceso de transformación institucional que impacte en su funcionamiento interno y que, necesariamente, tendría que afectar las estructuras, los procesos de decisión y los arreglos institucionales. Se presenta a continuación una tabla que enumera los niveles de innovación descritos, así como el impacto que implicaría su aplicación:

Cuadro 3. Niveles de innovación y tipo de transformación

| Nivel | Foco de transformación |
|--|---|
| <p><i>Estructural-funcional</i></p> <p>(Hacer nuevas cosas de una nueva manera, nueva combinación de recursos, nuevas formas organizativas.)</p> <p>Transformación estructural</p> | <p>Marco normativo.</p> <p>Diseño de nuevos procesos de trabajo (tipos, frecuencia, originalidad)</p> <p>Diversificación (nuevas actividades)</p> <p>Reformas administrativas (reglamentos, manuales, programas)</p> <p>Diseño de nuevas estructuras, nuevas redes de comunicación y jerarquía.</p> <p>Ampliación de grados de autonomía de decisión por niveles.</p> |
| <p><i>Comportamental</i></p> <p>(Nuevas actitudes, valores y arreglos intra-organizacionales.)</p> <p>Transformación del proceso de toma de decisiones</p> | <p>Diseño de mecanismos de resolución del conflicto.</p> <p>Generación de procesos de negociación.</p> <p>Modificación en la estructura de poder.</p> <p>Cambios de actitudes hacia la acción cooperativa.</p> <p>Participación voluntaria.</p> <p>Identificación con valores organizacionales.</p> |
| <p><i>Relacional</i></p> <p>(Nuevas formas de relación organización-sociedad, nuevos arreglos institucionales.)</p> <p>Transformación institucional</p> | <p>Procesos adaptativos.</p> <p>Logros organizativos.</p> <p>Nuevas formas de interlocución con agentes del entorno.</p> <p>Creación de espacios de alianzas, acuerdos, asociación.</p> <p>Diseño de nuevos modelos de análisis del contexto.</p> |

Fuente: Amaya (citado en Arellano, Cabrero y Del Castillo, 2000: 151).

De acuerdo con el cuadro anterior, el nivel de innovación estructural-funcional implica la realización de un estudio de reconocimiento de la dinámica organizacional para identificar las características de los agentes internos. Esto permitiría diseñar una estrategia de cambio que se adecue a la percepción de los miembros de la institución y a los reglamentos que rigen el comportamiento institucional; por tanto, este nivel de innovación impacta en la modificación del reconocimiento de la realidad, en la gestión de comunicación que deberá de realizarse a nivel interno y en la construcción o modificación de la identidad institucional.

El nivel comportamental de la innovación solicita la atención de los públicos internos y la lógica del funcionamiento intra-organizacional, las reglas y modos de actuar internos pueden convertirse en obstáculos o aceleradores del funcionamiento interno. Es decir, los recursos, los reglamentos, el tipo de burocracia, los procesos de negociación influyen en la rapidez con la que se adoptan las innovaciones; este nivel de innovación incide directamente en la identidad interna.

El nivel relacional tiene una aplicación tanto interna como externa, en las instituciones públicas las innovaciones relacionales se constituyen como nodos de relaciones que se vinculan para el logro de un objetivo que puede trascender la esfera local y convertirse en global. En este caso, las relaciones interinstitucionales pueden ser intensas y frecuentes, los nodos son claramente identificados por los agentes internos y los acuerdos que se realizan regularmente se integran a un marco legal o normativo; en este nivel, las acciones se encaminan no sólo en modificar el comportamiento interno sino en la percepción externa e interinstitucional, es decir, la imagen pública.

2.5.1 Estrategia de la innovación

Una vez identificados por niveles de innovación, las necesidades en su aplicación se segmentarán en innovaciones más específicas aplicadas de acuerdo con la estrategia de gestión comunicativa, de imagen e identidad. Como ya se revisó, éstas podrán ir desde el nivel decisional hasta el técnico-operativo.

Windrum (2008) presenta una propuesta que involucra la innovación estructural-formal, comportamental y relacional descrita por medio del siguiente cuadro:

Cuadro 4. Tipos de innovación específica

| Tipos de innovación | Descripción |
|--|---|
| Innovación en los servicios (comportamental) | La introducción de un nuevo servicio o una mejora de la calidad en un servicio existente. |
| Innovación en la prestación de servicios (estructural-formal y relacional) | Alteraciones o cambios en las formas de proveer servicios públicos. |
| Innovación administrativa (comportamental) | Cambios en las estructuras organizativas, en las prácticas de gestión. |
| Innovación conceptual (comportamental y relacional) | Desarrollo de nuevos puntos de vista o enfoques y el cuestionamiento de los supuestos existentes. |
| Política de innovación (estructural-formal) | Cambios en el pensamiento o las intenciones de comportamiento. |
| Innovación sistémica (relacional) | Nuevas o mejoradas formas de interactuar con otras organizaciones y fuentes de conocimiento. |

Fuente: Windrum (2008).

Las innovaciones aplicadas a los servicios implica la gestión, producción, desarrollo e implementación de nuevos servicios en las instituciones públicas, tales como transacciones electrónicas, seguimiento a procedimientos, requisición de formularios, solicitudes, entre otros; innovaciones enfocadas en la prestación de servicios refiere a las formas en las que se efectúan los servicios, por ejemplo, un servicio que la institución realizaba de forma presencial, cambia significativamente al realizarlo de manera virtual; la innovación administrativa involucra cambios en la cultura organizacional, en los procesos de trabajo y en el comportamiento de los actores internos de la institución; la innovación conceptual involucra la adopción de nuevas ideas para la solución de problemáticas sustantivas y que además son comunes de las instituciones públicas. Una política de innovación abarca el aparato decisional y cognitivo de la institución, en donde se modela su actuación interna y externa; una innovación sistémica genera conexiones entre los actores de la institución, sus implementos y estructuras organizacionales.

2.5.2 Innovación en la gestión

Contemplar los procesos de innovación en la gestión de comunicación, identidad e imagen requiere del análisis estratégico para que permita el empleo adecuado y eficiente de los recursos disponibles y la implementación de canales participativos mediante la elaboración de una arquitectura planificada de información, los canales para su difusión adecuada, plataformas tecnoló-

gicas, de organización interna y cultural que permita a la institución su inclusión dentro de los fenómenos globales sin descuidar sus contextos locales.⁶

Como ya se revisó, la gestión en los procesos de innovación pueden incidir en la transformación de la organización interna de la institución que puede permitir su cohesión y coherencia interna, y ofrecer una mayor consistencia externa, permitiendo de esta manera que la ciudadanía perciba los cambios internos que se dan en la institución, dinamizando de esta manera su interacción mediante el empleo de las innovaciones tecnológicas.

Mulgan y Albury (2003), expresan la necesidad de estudiar los procesos innovadores al interior del sector público, porque esto posibilitaría:

“... responder más eficazmente a los cambios de las necesidades públicas y las crecientes expectativas ciudadanas; aumenta la eficiencia, especialmente en contextos de restricciones presupuestarias y políticas de austeridad fiscal; mejora la prestación y los resultados de los servicios públicos; y permite aprovechar el potencial de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)”.

Además, los procesos innovadores aplicados en las instituciones públicas pueden contribuir a solucionar los errores en el diseño de sus planes y estrategias para aterrizar en objetivos que cubran las necesidades de los ciudadanos. Ello no se logrará, sin embargo, si no se construye una política consensuada que no tome en cuenta a los involucrados en la dinámica institucional.

2.6 Legitimidad

Otro factor que debe tomarse en cuenta dentro de la estrategia de gestión de comunicación, identidad e imagen es el de la legitimidad. Ésta se construye a partir del trabajo interno de la institución y la forma en que dicho trabajo se percibe públicamente.

La teoría de la estabilidad política establece que “...la legitimidad es un requisito indispensable para lograr la estabilidad de un orden, así como también para mantener restringido el uso de medidas coercitivas...” (Serrano, 1994), por su parte, la teoría de justicia distributiva menciona que la legitimidad se desarrolla cuando se presentan las condiciones necesarias para que los actores acepten un pago como justo; mientras que la teoría de autoridad dice que la legitimidad se da cuando los súbditos “...aceptan la obligación moral para obedecer a un sistema de poder...” (Zelditch, 2001: 4-17).

Hoy en día, las instituciones públicas se apoyan de los principios de la legitimidad para mantenerse como instituciones legales que cumplen una función primordial en la sociedad, esto lo hacen mediante diversos mecanismos que incluyen a veces medidas coercitivas o medios alternativos de aceptación social. De acuerdo con Mayntz (1985; citado en Subirats, 1989), la base de legitimación que antes se fundamentaba en la superioridad del poder impersonal (legal y racional), se comienza a fundamentar ahora en la confianza de la relación personal, centrándose

6. Dicha participación puede ser posible mediante el uso de tecnologías innovadoras de información y comunicación como estrategias comunicativas en internet y portales Web que permiten mejoras en la gestión, producción y distribución de servicios e información (Dawes y Pardo, 2002).

en los resultados del trabajo institucional. Offe (1984: 138, citado en Subirats, 1989) plantea, además, que “hay una vía de establecer un equilibrio general entre legitimidad, eficacia y eficiencia, la cual requiere que la legitimidad constitucional venga reforzada por la capacidad del sistema en satisfacer las demandas y necesidades sociales”.

El atributo de legitimidad es un proceso que incluye tanto las percepciones internas como las externas de la institución, implican el manejo de discursos que pueden contener información favorable o desfavorable y que deberían estar acompañados de acciones congruentes que refieran directamente en sus resultados. En este sentido, Zelditch (2001) dice que:

“La instrumentalización de los discursos se traduce en el manejo y control estratégico de los medios de comunicación, en donde el objetivo es lograr que los medios difundan discursos legitimadores de las acciones del endogrupo y deslegitimadoras del exogrupo...”

Ello implica que la institución debería ser cuidadosa con el lenguaje y la intencionalidad empleada en sus mensajes emitidos pues el contexto, las creencias, la cultura y la formación de los públicos receptores puede determinar la interpretación del discurso emitido, de ahí la importancia de contemplar una estrategia comunicativa anclada en los principios normativos, el actuar organizacional y los resultados que se tienen, de esta manera la opinión pública tendrá un referente más homogéneo con la realidad que intenta plasmar la institución.

Como ya se mencionó, ello requiere de una diferenciación precisa de los públicos dentro de la política comunicativa, pues definirá los tiempos, espacios y fluidez de la comunicación, además, los encargados de la instrumentación de la estrategia comunicativa podrán determinar de forma objetiva el contenido del discurso y los públicos a los que se dirigirá, mediante la instrumentación adecuada de los medios técnicos.

2.6.1 Tipos de legitimidad

Los procesos de legitimidad se caracterizan por ser dinámicos, inestables y pueden organizarse en diferentes fases y categorías, Suchman (1995) clasifica tres tipos de legitimidad: pragmática, moral y cognitiva. La legitimidad pragmática hace referencia a la retroalimentación que obtiene la institución con su entorno por medio de la percepción de los grupos de poder, quienes vigilan el comportamiento de las organizaciones. Derivado de ello, las instituciones se ven obligadas a cumplir con estándares generados por otros gobiernos, grupos profesionales o instituciones internacionales que las presionan para seguir las tendencias dictadas en una dinámica global.

En la legitimidad moral, los óptimos del funcionamiento interno se cumplen al realizar adecuadamente las funciones de la institución y observar las obligaciones legales definidas en la normatividad interna (Scott, 1977; Scott y Meyer, 1991). Mientras que en la legitimidad cognitiva se atiende a las formulaciones científicas que contribuyen al mejoramiento en la toma de decisiones, de manera que las acciones de la institución se acerquen a los criterios de efectividad que generen soluciones más objetivas y efectivas (Scott, 1995).

La legitimidad pragmática se relaciona con el componente denominado como *e-management*, que incorpora en sus argumentos el logro de la eficacia y la eficiencia como parte de los frutos

del trabajo institucional; la legitimidad moral se interrelaciona con los procesos de cambio que implementa la institución al aplicar reformas reglamentarias para cumplir con los objetivos institucionales; la legitimidad cognitiva busca alcanzar una relación de la institución con sus componentes de *e-servicios*, *e-management*, *e-democracia* y *e-policy* (Perri, 2001).

Una legitimidad institucional con sus categorías pragmática, moral y cognitiva se consigue, necesariamente, con la incorporación de profesionales que orienten a los directivos de la institución en la toma de sus decisiones para cumplir con los objetivos y satisfacer, de esta manera, las necesidades comunicativas de los ciudadanos.

2.7 Intervención

Los modelos obtenidos a partir de los conceptos teóricos del Institucionalismo y la Gestión Pública permiten obtener la materia prima informativa y su posterior clasificación y análisis, elementos con los cuales es posible la elaboración de los discursos de identidad que se instrumentan en una plataforma comunicativa amplia. Es decir, que el tipo de información que se obtiene a partir de la aplicación práctica de los mecanismos teóricos para conocer el reconocimiento de la realidad, así como el conjunto de valores y atributos para la configuración del perfil óptimo que debe comunicarse por medio de lo que se denominó como Gestión de Comunicación, Identidad e Imagen, rebasa con mucho el tipo de información requerida para la elaboración de un signo identificador. Por ello, aquí se plantea cómo se adapta la información que resulta del modelo de gestión a la metodología proyectual que se empleará para la intervención específica en el signo identificador, es decir, la elaboración de dicho signo o, como lo denomina Costa (1993), la puesta en marcha del programa de imagen.⁷

Esta actividad entraña la elaboración de lo que se denomina como el “autoconcepto” que, como ya se revisó, contempla la opinión que tiene de sí misma la institución (su identidad institucional) a partir de sus marcos normativos (Reconocimiento de la Realidad); un segundo proceso implica el análisis del signo identificador vigente así como de sus análogos; finalmente, un estudio detallado del entramado comunicacional donde se desenvuelven los complejos identificatorios. En resumen, el proceso metodológico de la intervención consiste en “aterrizar”, seleccionar y traducir en signo icónico el entramado conceptual que se genera en el aparato teórico y pasar del “terreno metodológico al factual” (Costa, 1993: 50), es decir, la elaboración netamente formal del signo identificador.

El análisis formal de los signos icónicos (los vigentes y los análogos) puede llevarse a cabo mediante la aplicación de cuadros taxonómicos que ayuden a diferenciar claramente sus características técnicas y compositivas. Es aquí donde entran en juego los conceptos ya expuestos de Critchlow (2000), Scott (1970) y Wong (2004), puesto que con dichos conceptos es posible edificar el análisis en una plataforma clara que delimita el aparato conceptual en posibles soluciones icónicas. Rodríguez (2008) propone el siguiente cuadro taxonómico para el análisis formal:

7. Dicho programa de imagen consiste, precisamente, en el proceso de investigación previo que es necesario llevar a cabo para poder efectuar la estrategia comunicativa y crear, modificar o enriquecer la imagen pública de la institución.

Cuadro 5. Cuadro taxonómico de análisis

| | |
|---------------------------------|---|
| Nombre: | El nombre del objeto analizado |
| Clase: | Se analiza el rubro conceptual correspondiente: Rodríguez (2008) hace una distinción entre Imagen institucional, Imagen corporativa e Imagen empresarial, clasificación que aquí no se toma en consideración. |
| Orden: | Se describen características generales de los signos. |
| Especie: | Se describen características particulares y específicas de los signos. |
| Concepto formal: | El sistema gráfico detectado para la construcción del signo. |
| Técnica visual: | Descripción de elementos gráficos de diseño |
| Clase de estructura: | Si el signo tiene estructura gráfica y de qué tipo. |
| Figura de significación: | Descripción de uso de técnicas retóricas de imagen. |

Fuente: elaboración propia con base en Rodríguez (2008).

2.7.1 Método proyectual

Como se describirá en el capítulo IV, no existe un proceso creativo único y homogéneo que logre una simplificación e interpretación “adecuada” entre los conceptos (verbales) y los signos icónicos mediante los cuales se construirán los signos identificadores. Para este proyecto se emplean una serie de herramientas que permiten la configuración ordenada, del “concepto metafísico” a la representación física, como se describió en el capítulo anterior, es decir, la capacidad de seguimiento imaginario (Pereda, 2007).

Para la detección de atributos genéricos de entidades análogas se empleó el cuadro taxonómico arriba descrito, la información obtenida de esta matriz se empleó para obtener un universo de atributos que se constituyen como los “arquetipos institucionales”, es decir, el empleo de conceptos, formas, representaciones y colores que pueden considerarse “universales” y que corresponden al paradigma institucional. En una nueva matriz se obtiene, además, la ubicación precisa de tecnologías comunicativas como las publicaciones impresas o digitales, su presencia en medios virtuales, y elementos de diseño, como el tipo de letra, colores y representaciones icónicas empleadas, es decir, la aplicación del entramado comunicativo.

Cuadro 6. Matriz de obtención de atributos de entidades análogas

| | Nombre | Tecnologías comunicativas | Tecnologías virtuales | Tipo de letra | Gama cromática | Representación icónica | Plataformas digitales |
|--------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|---|----------------|------------------------------|-----------------------|
| Ponderación | Nombre de la institución | Activo/ inactivo | Activo/ inactivo | De acuerdo con la clasificación de la ATypl | Gama empleada | Elementos formales empleados | Activo/ inactivo |

Fuente: elaboración propia (2013).

El proceso creativo que se emplea para pasar del discurso conceptual al desarrollo icónico se basa en un Método Proyectual Integral elaborado a partir de Munari (2000) y Scott (1970). Dicho modelo permite sistematizar la información (materia prima informativa) y traducirla en procesos de construcción gráfica aplicando los conceptos de diseño obtenidos de dicha información. Munari (2000) propone de manera general el siguiente proceso:

- a) Descripción del Problema de diseño;
- b) La Definición del Problema de Diseño;

- c) Los Elementos de dicho problema;
- d) La Recopilación de los datos necesarios;
- e) El Análisis de esos datos;
- f) El Proceso creativo;
- g) Las Herramientas conceptuales y formales;
- h) El Proceso experimental;
- i) La elaboración de Modelos;
- j) Un proceso de Crítica y Verificación; y, finalmente,
- k) La Solución final.

Por otra parte, Scott (1970) establece que todo proceso de diseño debe enmarcarse en cuatro causas básicas: en la *causa primera* se determina claramente la necesidad que debe satisfacer la intervención del diseño; en la *causa formal* se constituye el proceso ya revisado de seguimiento imaginario a una serie de ideas preliminares traducidas en dibujos constructivos (de los conceptos “metafísicos” a la representación icónica); a partir de ahí se derivan la *causa material* y la *causa técnica*, es decir, el material y las tecnologías que deberán emplearse para la solución final de la propuesta de diseño.

En este proyecto de investigación se propone una combinación creativa de ambos métodos proyectuales, por un lado, el de Munari (2000) se enmarca en las causas básicas que a su vez propone Scott (1970). Dicha propuesta metodológica, aplicada específicamente en el desarrollo y creación del signo identificador, permite un manejo flexible de la información recopilada, indica si es necesario obtener información más específica y fomenta un proceso de retroalimentación.

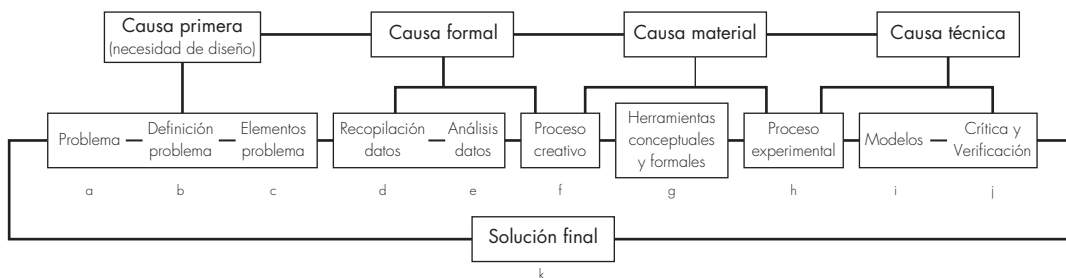


Figura 4. Método proyectual. Elaboración propia con base en Munari (2000) y Scott (1970).

Los pasos a, b, c y d de este Método Proyectual constituyen la necesidad de diseño, en esta primera fase se decantan y depuran los conceptos que se emplearán para la elaboración del signo; en la causa formal se sistematizan dichos conceptos (e) que servirán de base inicial para la construcción del signo, además de la elaboración de un discurso de ideas generales de la posible solución final, constituye el punto de partida del seguimiento imaginario a su materialización mediante un proceso creativo (f), éste se encuentra en medio de la causa formal y la causa material, pues es justamente la creatividad la que moldea lo que serán los primeros dibujos constructivos en complementación con los conceptos de diseño y conceptos específicos de la institución obtenidos a través de los atributos detectados.

Este proceso creativo pasa al proceso de experimentación (h), situado entre la causa material y la causa técnica, pues los dibujos constructivos se comienzan a trazar en programas vectoriales obteniendo, técnicamente, los primeros modelos (i). La Crítica y Verificación (j), consiste con la

retroalimentación obtenida. En este paso se propone la retroalimentación con la institución, así como un estudio de percepción para detectar posibles inconsistencias conceptuales y formales. Finalmente, la Solución final se presenta a la institución para su análisis final para obtener, de esta forma, otra retroalimentación que permita la construcción final del signo identificador y la manera en que éste habrá de gestionarse mediante la elaboración de un manual de Identidad de gestión de imagen.

2.8 Recapitulación y consideraciones finales

De acuerdo con lo desarrollado anteriormente, con los conceptos teóricos del Institucionalismo y la Gestión Pública se elaboró un modelo teórico-práctico general por medio del cual es posible la comprensión global del aparato normativo de las instituciones y que, por otro lado, es lo que les permite su funcionamiento como tales. Una segunda fase lo constituye el modelo de Gestión de Comunicación, Identidad e Imagen donde se detecta y analiza el nivel de conocimiento y contacto que establecen dichas instituciones con sus interlocutores, ya sean éstos internos, externos o interinstitucionales (espacios de actuación).

El análisis de estos datos posibilita la sistematización y ubicación precisa de la materia informativa en las dimensiones política, técnica y organizacional, es decir, los tipos de discursos y la información que deberá de hacerse pública, las condiciones tecnológicas que permitirán poner

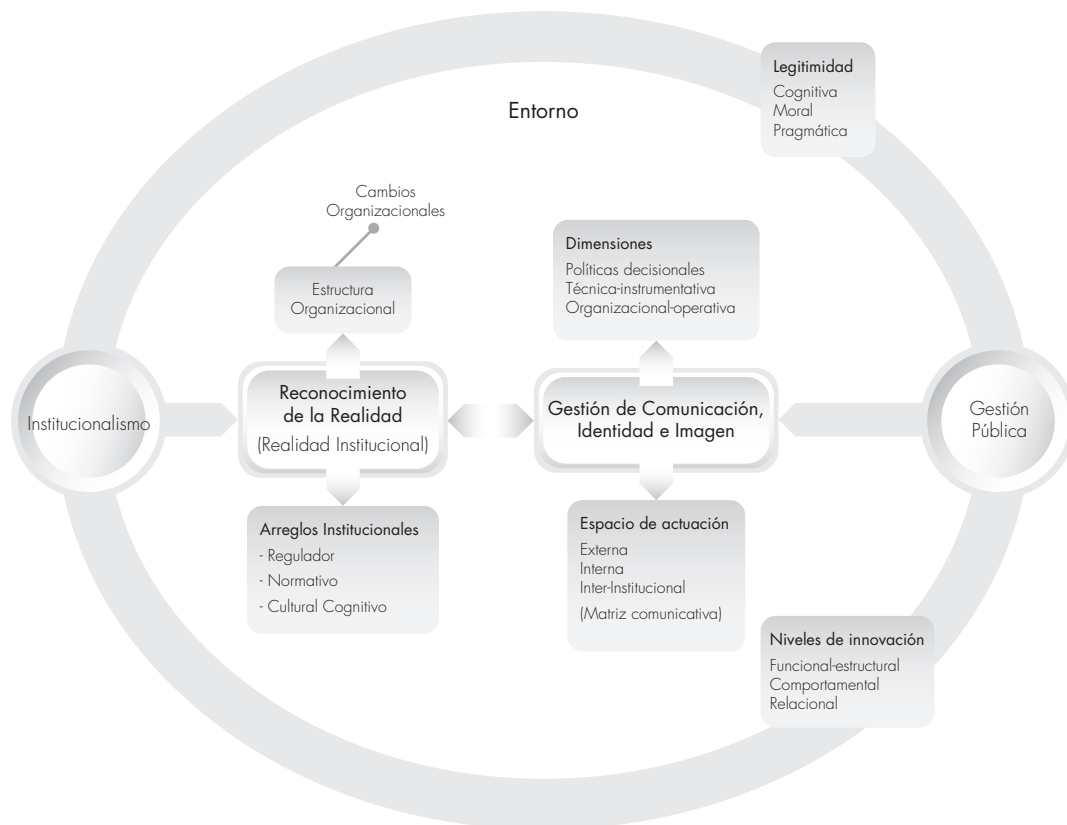


Figura 5. Propuesta de modelo teórico-práctico de gestión de comunicación, identidad e imagen. Fuente: elaboración propia (2013).

en circulación dicha información, así como la viabilidad económico-administrativa para la implementación de las políticas comunicativas. Todo ello posibilita, mediante un análisis consensuado de los involucrados en el proceso comunicativo (mandos y gestores internos y externos de las políticas comunicativas de la institución), la implementación creativa que incidirá directamente en los procesos de transformación de la institución y que incide en su propio funcionamiento. Dichos elementos en su conjunto posibilitan la legitimidad que requiere toda institución para su funcionamiento y que depende, precisamente, del trabajo interno de la institución y como éste es percibido por sus interlocutores.

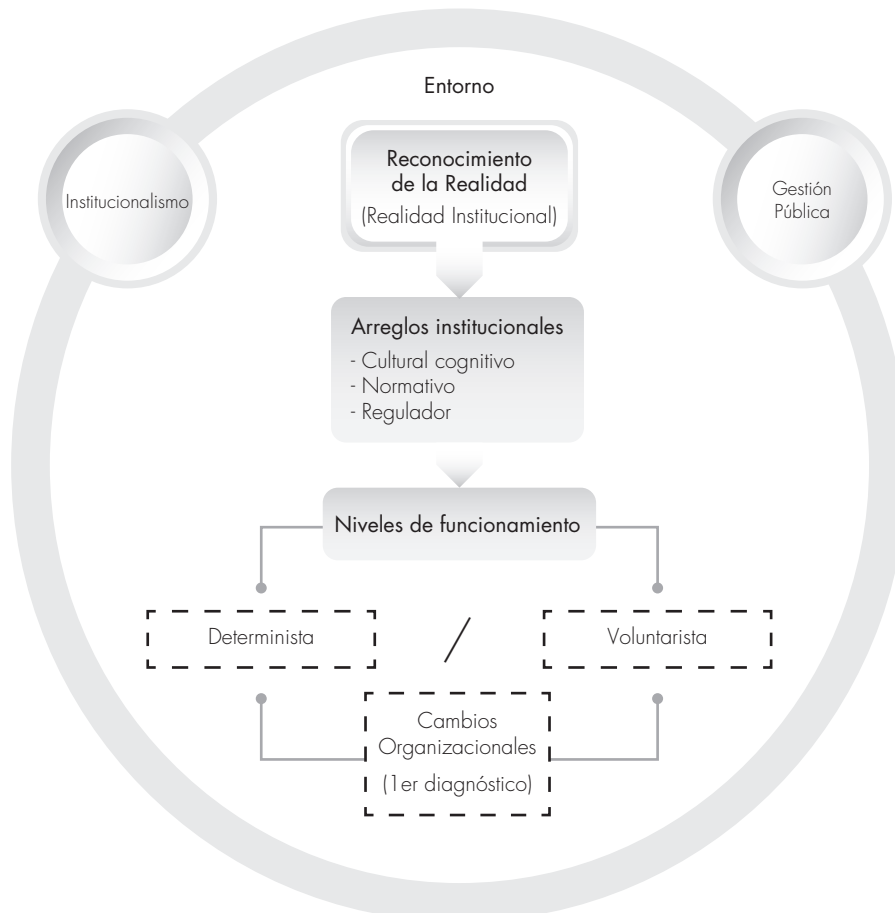


Figura 6. Modelo teórico-práctico: Reconocimiento de la Realidad. Fuente: elaboración propia (2013).

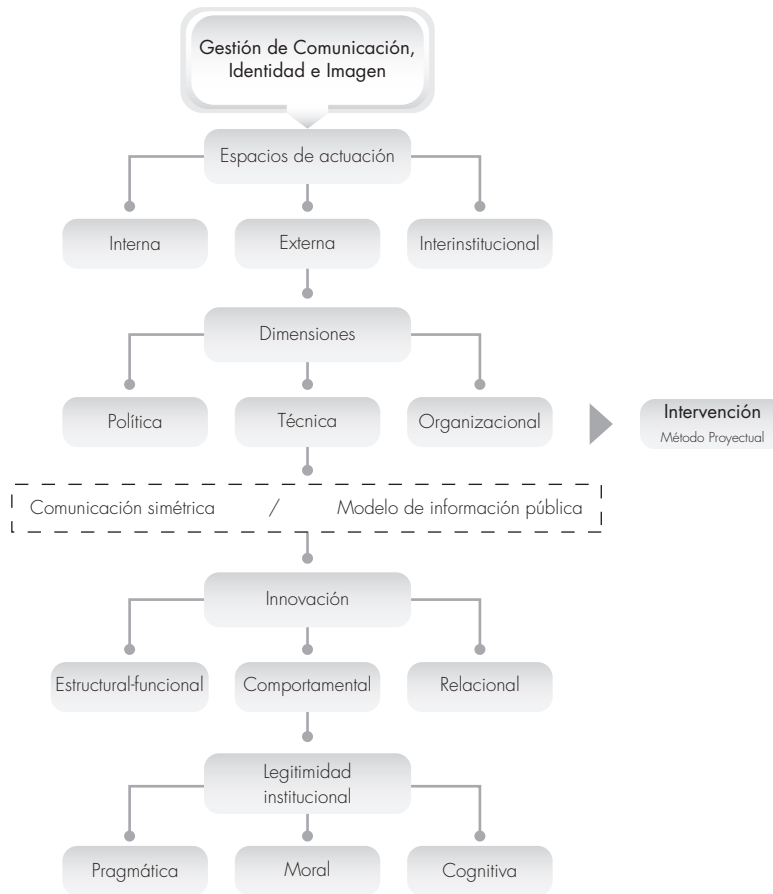


Figura 7. Modelo teórico-práctico: Gestión de comunicación, identidad e imagen. Fuente: elaboración propia (2013).

El modelo aquí planteado busca reforzar el trabajo que implica el diseño de una estrategia de identidad institucional; mientras que la propuesta metodológica de N. Chaves (2001) la desarrolla desde un punto de vista más pragmático, propio del diseño, este modelo contempla aristas que son comúnmente ignoradas no sólo por los especialistas en diseño y comunicación visual, sino por las propias instituciones y los encargados de gestionar su accionar comunicativo, pero que deben de tomarse en cuenta no sólo para la gestión de su comunicación, sino para entender su propio comportamiento en un contexto regional, nacional e internacional y los mecanismos necesarios para su inclusión en dichos contextos y que, como se verá más adelante, son elementos que ignoran los agentes encargados en la toma de decisiones y que inciden en el buen desarrollo de la institución.

Es a partir de los modelos generales de Reconocimiento de la Realidad y el de Gestión de Comunicación, Identidad e Imagen donde se inserta el modelo de intervención del diseño, es decir, el Método Proyectual, como uno de los depositarios del aparato informativo que resulta de la aplicación metodológica. Dicho modelo proyectual, donde actúa la labor del diseño gráfico, requiere su participación creativa pero también analítica puesto que sirve como uno de los mediadores fundamentales, como traductor analítico de una demanda institucional y su materialización en un signo icónico de identidad. Con ello, este modelo teórico-práctico encamina al diseño a tomar un papel protagónico dentro de una estrategia comunicativa, de identidad e imagen y lo coloca como un área especializada.

CAPÍTULO III. IDENTIDAD INSTITUCIONAL EN UN CONTEXTO REGIONAL: EL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL ESTADO DE OAXACA

3.1 Antecedentes

El primer acercamiento para el trabajo de una gestión de comunicación, identidad e imagen fue para el Tribunal Estatal Electoral del Poder Judicial de Oaxaca (TEEPJO),¹ enfocada específicamente a la elaboración de un nuevo signo identificador para este tribunal. Posteriormente, y debido a la aceptación que recibió al interior de esta institución con los magistrados que lo integran, con el gobierno del estado de Oaxaca, con los medios de comunicación locales, de la propia presidencia del Poder Judicial de Oaxaca y de la imagen pública en general, se inició el proceso de trabajo para el Tribunal Superior de Justicia del Poder Judicial del Estado de Oaxaca (TSJO).

Al igual que con el TEEPJO, se realizó una primera búsqueda exploratoria para conocer el tipo de información disponible. De esta primera aproximación, se encontró que no existían antecedentes respecto de la gestión de comunicación, identidad e imagen salvo un estudio de opinión que realizó el Poder Judicial de Oaxaca relativo a su imagen pública para implementar un nuevo sistema de justicia denominado *Sistema Acusatorio Adversarial o Juicios Orales*.

Esta falta de información hizo que para su recopilación, se recurriera a enfoques cualitativos de recolección de datos que permitieran conocer las condiciones sociales, económicas y normativas de la institución. Los estudios cualitativos se adaptan con la propuesta teórica del institucionalismo y la gestión pública ya descritas, pues permiten analizar de mejor manera el contexto, la organización, el tipo de comunicación y las jerarquías de poder que se dan dentro de las instituciones públicas.

Bajo la vertiente del estudio de caso,² se inició la recolección de datos por medio de una variedad de fuentes como la observación, entrevistas, registros de archivos de la institución y

1. La primera entrevista con la Magistrada Presidenta de este tribunal especializado, Ana Mireya Santos López, fue el 28 de noviembre del año 2012. El proceso de trabajo se inició en el mes de diciembre y la presentación oficial del signo identificador, producto del trabajo de gestión llevado a cabo se realizó el día 21 de junio del año 2013.

2. Eisenhardt (1989) define al estudio de caso como la "...estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares". En forma complementaria, Yin (1989: 23) defiende al estudio de caso como un método apropiado para acercarse a temas innovadores a los cuales es posible estudiar desde un "caso único o múltiples casos".

análisis de entidades análogas que permite esta vertiente. Este proceso permitió que la información obtenida pudiese articularse para el estudio analítico y descriptivo que detectó, entre otras cosas, algunas condiciones desconocidas para los propios integrantes de la institución.

En este proceso, el trabajo analítico llevado a cabo por este estudio cumplió un papel de intérprete situado en la frontera institucional y, por lo tanto, ajeno en una primera instancia de su propia dinámica, lo que permitió tener una lectura objetiva y exploratoria respecto de las significaciones sociales que se producen en el entorno institucional. En ambos escenarios, el del Tribunal Estatal Electoral y el del Tribunal Superior de Justicia, la investigación se enfrentó a un entorno complejo pues había una nula o poco significativa existencia de documentos que dieran algún indicio de su reglamentación, no sólo de sus políticas comunicativas sino de su comportamiento institucional en general, lo que desembocó en asumir una postura prospectiva, dado que la información disponible limitaría el diseño de una estrategia comunicativa, de identidad e imagen.

Derivado de ello, se hizo una necesaria descripción preliminar de las problemáticas institucionales, reglamentarias y características del contexto como elementos básicos para analizar y llevar a cabo la estrategia de diseño, enfocada a la elaboración de un signo identificador englobada en una plataforma mayor de comunicación, identidad e imagen por medio de distintas fases evolutivas, en un primer momento para el Tribunal Estatal Electoral del Poder Judicial de Oaxaca y, posteriormente, para el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca.

Las referencias básicas fundamentales para la recopilación y el análisis de la información llevada a cabo fueron las categorías mencionadas en el capítulo anterior, respecto del institucionalismo y la gestión pública y sus derivaciones en categorías menores de análisis; con ellas, se llevó a cabo la recopilación de información que permitiera el Reconocimiento de la Realidad y, posteriormente, conocer las condiciones para la implementación de una gestión de comunicación, identidad e imagen institucional que contemplara el diseño de un nuevo signo identificador y la incidencia que pudiese tener el análisis llevado a cabo para la implementación de las políticas de innovación en ambas instituciones.³

3.1.1 Fases del proceso analítico

En este proceso de investigación se emplearon las tres fases propuestas por Gunzenhäuser y Haas (2006), compuestas por tres momentos: la fase preparatoria, la fase de análisis y la fase final. En la fase preparatoria se organizó la información recabada mediante la revisión documental ofrecida por la institución, la bibliográfica, la construcción de guías de entrevista y elementos de análisis del portal Web.

En el cuadro 1 se describen las fuentes consultadas y la información que se extrajo de la lectura de los documentos normativos, el portal Web, las entrevistas y las notas de observación de la dinámica organizacional del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca.

También se realizaron entrevistas y encuestas para la obtención de información específica, la cual se centró en la identificación de actores, la recolección de información de los medios, recursos y espacios que dispone la institución para fortalecer sus procesos de legitimidad institucional; se prestó especial atención en las estrategias de comunicación que llevan a cabo, el uso de herramientas digitales y la percepción de su organización interna.

3. En este documento se describe solo el análisis llevado a cabo para el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca (TSJO).

La modalidad de la entrevista y encuesta fue por medio de un cuestionario semi-estructurado que proporcionó una recolección de información necesaria, además de entrevistas con la Coordinadora de Comunicación Social del Tribunal Superior de Justicia, Carmen Espinosa Thompson, la Magistrada Presidenta del Tribunal Estatal Electoral del Poder Judicial de Oaxaca, Ana Mireya Santos López y del Magistrado Presidente del Poder Judicial, Alfredo Lagunas Rivera.

Cuadro 1. Fuentes consultadas

| Técnica | Fuente | Evidencia |
|--------------|--|---|
| Documental | Plan Estatal de Desarrollo 2010 | Desarrolla los objetivos y propuestas para implementar los cambios de la Nueva Gestión Pública. |
| Documental | Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Administración de Justicia en Oaxaca | Presenta las acciones del Tribunal Superior de Justicia para constituirse en un órgano de vanguardia que brinde a la ciudadanía oaxaqueña servicios de justicia con base en los lineamientos de la Nueva Gestión Pública. |
| Documental | Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado | Delinea atributos generales del Poder Judicial, así como de sus órganos internos y tribunales especializados. |
| Documental | Reglamento Interior del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca | Desarrolla objetivos, comportamientos institucionales y atribuciones de la institución y sus dependencias administrativas. |
| Documental | Estudio de opinión; encuesta para medir el posicionamiento del Sistema Acusatorio Adversarial (Juicios Orales) en el estado de Oaxaca. | Presenta resultados de un estudio de opinión realizado por una agencia externa para conocer la percepción pública respecto de las funciones del Poder Judicial e implementar el Sistema Acusatorio Adversarial (Juicios Orales). |
| Entrevista | Magistrada Presidenta del TEEPJÖ | La participación de esta fuente es fundamental, debido a que las estructuras organizacionales depositan el poder de decisión y dirección en la Magistrada Presidenta, puesto que ella conoce los objetivos, las estrategias y los retos del Tribunal Estatal Electoral. |
| Entrevista | Secretaria Particular del TEEPJÖ | En estos encuentros se obtuvo información de la dinámica organizacional. |
| Entrevista | Encargada de Comunicación Social del TSJO | De la información obtenida, se analizaron las estrategias de comunicación, los medios y herramientas tecnológicas que dispone el TSJO. |
| Cuestionario | Personal administrativo y jurídico | A través de cuestionarios, se obtuvo información clave de las percepciones, valoraciones y actitudes de los individuos relativas a la comunicación interna y externa, y las problemáticas del entorno. |
| Documental | Portal Web del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca | Esta fuente es primordial para conocer la demanda de servicios vía internet. Aporta los elementos para el diagnóstico del portal web y clarifica las necesidades de comunicación interna y externa. |
| Observación | En la aplicación de encuestas, entrevistas y juntas de trabajo | Las notas de observación brindaron información de la percepción de los trabajadores, Magistrados y gabinete de trabajo respecto a los diagnósticos, las propuestas y las condiciones organizacionales del Tribunal. |

Fuente: elaboración propia con base en Yin (1994).

Se realizó, además, una recopilación de información documental respecto de las condiciones tecnológicas, sociales, políticas y culturales de los municipios de Oaxaca, esto mediante información que se encuentra en la base de datos del Censo de Población y Vivienda INEGI (2010). Es importante mencionar que el estado de Oaxaca es la entidad que cuenta con la mayor riqueza étnica y lingüística del país, ello incide directamente no sólo en la estrategia comunicativa que deben emplear sus instituciones, sino en la manera que también deben implementar todas sus políticas institucionales.

Por lo tanto, se identificaron las etnias de Oaxaca, las lenguas indígenas, el número de municipios que se rigen por sistemas de partidos políticos y sistemas normativos internos (conocidos erróneamente como "usos y costumbre"). Esta información se organizó solo descriptivamente, pues formó parte de una aproximación al contexto en el que se enmarcan ambos tribunales, pero que

se debieron de tomar en cuenta puesto que la impartición de justicia se da en contextos pluriculturales y en medio de situaciones singulares de conflictos inter-étnicos y políticos. Finalmente, se retomó la información que proporciona el portal Web, que permitió identificar carencias y ventanas de oportunidad de sus contenidos, interface gráfica, funcionalidad técnica y social de esta herramienta de comunicación.

En la fase de análisis de información, se trató de relacionar las categorías conceptuales expuestas en el capítulo anterior, relacionadas con el Reconocimiento de la Realidad y la Gestión de comunicación, identidad e imagen bajo el marco del institucionalismo y la gestión pública, para contextualizar y comprender las situaciones, problemáticas, mecanismos de gestión, arreglos institucionales, espacios de actuación, dimensiones y demás factores que intervienen en la implementación de una política de comunicación, identidad e imagen.

Para el análisis de los espacios de actuación y sus dimensiones donde se dan las estrategias y fenómenos comunicativos en sus categorías interna, externa e interinstitucional, se empleó la siguiente matriz que consta de cuatro elementos: el medio, que refiere al tipo de tecnologías de información y comunicación (TIC) que emplea la institución para transmitir información y servicios; el estilo del mensaje, que describe la intención del contenido en medios físicos o electrónicos; el público, que identifica a los destinatarios hacia los cuales se dirigen los contenidos; y el estado en que se encuentran esas categorías analizadas marcadas como activos, inactivos o semiactivos:

Cuadro 2. Espacios de actuación

| Medio | Estilo de mensaje | Público | Estado actual |
|--|--------------------------------------|---|---------------|
| Gaceta | Informal | Personal administrativo | |
| Comunicados | Denotativo | Público interno y externo | |
| Sitio Web | Formal, informativo | Público interno y externo | |
| Social Media | Informal e informativo | Público interno y externo | |
| Blog | Persuasivo | Todo el personal seccionado por áreas | |
| Revistas impresas y electrónicas | Denotativo | Todo el personal | |
| Encuentros y talleres Noticias Comunicados Videos | Técnico Específico Interactivo | Ciudadanía en general Instancias gubernamentales Organizaciones no gubernamentales Instituciones académicas. Públicos específicos Instancias gubernamentales estatales Organismos internacionales | |

Fuente: elaboración propia con base en Garnett (1992), Grunig y Jaatinem (1998) y Vos (2006).

Se elaboró, además, un análisis sintáctico del portal Web del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca, con la finalidad de obtener información respecto de la gestión de comunicación, identidad e imagen empleada y para identificar los públicos hacia los cuales se dirige este medio; dicho análisis se compuso por tres secciones: a) descripción de los elementos técnicos del diseño del portal, la navegación y la arquitectura de información que se denomina como usabilidad, así como la elaboración de un mapa de sitio;⁴ b) análisis del Índice de Coeficiente Intelectual Digital (*Digital IQ Index*); y c) criterios de interactividad a través de sus enlaces.

La interactividad refiere al análisis del tipo de información del portal Web de la institución que permite determinar si ésta es estática o dinámica, si existen servicios en línea, espacios de comunicación con la ciudadanía, con otras instituciones y cuáles son sus características, ya sea

4. Puede consultarse una muestra del mapa de sitio que se elaboró para el análisis sintáctico en la sección de anexos.

por medio de enlaces externos o aplicaciones de información e intermediación como redes sociales. En el siguiente cuadro se muestran con detalle las ponderaciones que se obtienen por medio del análisis sintáctico que contempla los siguientes rubros: 1) efectividad de la estructura del sitio; 2) marketing digital; 3) Social Media; y 4) móvil.

Cuadro 3. Análisis sintáctico: efectividad de la estructura del sitio

| criterio | Indicadores | Escala de puntaje | Puntaje máximo | Puntaje Total |
|--|---|-------------------|----------------|---------------|
| Diseño | Mapa de sitio en la página de inicio | 4 puntos | 4 puntos | 10 puntos |
| | Mapa de inicio oculto | 2 puntos | | |
| | Sin mapa de sitio | 1 punto | | |
| | El contenido es congruente con la función organizacional | 2 puntos | 2 puntos | |
| | El contenido no tiene relación con la función organizacional | 1 punto | | |
| | La información se encuentra homologada a otras instancias similares | 2 puntos | 2 puntos | |
| | La información se esquematizó con elementos propios de la institución | 1 punto | | |
| | Hay armonía entre los encabezados, los subtítulos y el contenido | 2 puntos | 2 puntos | |
| No presenta armonía encabezados, los subtítulos y el contenido | 1 punto | | | |
| Tecnología | Pondera el posicionamiento del portal Web en los motores de búsqueda | 2 puntos | 2 puntos | 10 puntos |
| | No cuenta con un motor de búsqueda | 1 punto | | |
| | Pondera el nivel de tráfico en el portal | 2 puntos | 2 puntos | |
| | No pondera el tráfico en el portal | 1 punto | | |
| | Ponderación de construcción de errores de código en la página de 0 a 49 | 4 puntos | 4 puntos | |
| | Ponderación de construcción de errores de código en la página de 50 a 99 | 2 puntos | | |
| | Ponderación de construcción de errores de código en la página 100 a 200 errores | 0 puntos | | |
| | Lenguaje de programación en 3.0 | 2 puntos | 2 puntos | |
| Lenguaje de programación en 2.0 | 1 punto | | | |
| Estructura | Información estática con gráficos y texto | 2 puntos | 2 puntos | 10 puntos |
| | Información estática con texto | 1 punto | | |
| | Información dinámica | 2 puntos | 2 puntos | |
| | Información estática | 1 punto | | |
| | Servicios de solicitud de información online | 2 puntos | 2 puntos | |
| | Sin servicios online | 1 punto | | |
| | Material multimedia | 2 puntos | 2 puntos | |
| | Solo información textual | 1 punto | | |
| | Servicios de comunicabilidad virtual | 2 puntos | 2 puntos | |
| | Sin servicios de comunicabilidad virtual | 1 punto | | |
| Funcionalidad | Secuencia de lectura jerarquizada | 2 puntos | 2 puntos | 20 puntos |
| | Secuencia de lectura sin orden | 1 punto | | |
| | Despliega información dinámica | 2 puntos | 2 puntos | |
| | Solo despliega información estática | 1 punto | | |
| | Despliega formularios | 2 puntos | 2 puntos | |
| | No despliega formularios | 1 punto | | |
| | Presenta información estática con información actualizada | 10 puntos | 10 puntos | |
| | Presenta información estática con información atemporal | 5 puntos | | |
| | Despliega página de ventanilla única | 2 puntos | 2 puntos | |
| | No presenta servicio de ventanilla única | 1 punto | | |
| | El acceso a la conectividad por redes sociales está activa | 2 puntos | 2 puntos | |
| | El acceso a redes sociales presenta problemas de conectividad | 1 punto | | |

Fuente: Romero (2002), L2 (2010) y González (2014).

Cuadro 3. Análisis sintáctico: efectividad de la estructura del sitio (continuación)

| criterio | Indicadores | Escala de puntaje | Puntaje máximo | Puntaje Total |
|--|--|-------------------|----------------|---------------|
| Usabilidad | Disponibilidad de información en diferentes lenguas (de 5 a 10 lenguas) | 5 puntos | 5 puntos | 20 puntos |
| | Disponibilidad de información en diferentes lenguas (de 1 a 5 una lenguas) | 1 punto | | |
| | Llego a la información de 1 a 2 links | 5 puntos | 5 puntos | |
| | Llego a la información de 2 a 5 links | 1 punto | | |
| | El tiempo de espera del despliegue de información en texto tiene un intervalo de 0 a 5 segundos | 4 puntos | 4 puntos | |
| | El tiempo de espera del despliegue de información en texto tiene un intervalo de 5 a 10 segundos | 2 puntos | | |
| | El tiempo de espera del despliegue de información en texto tiene un intervalo de 10 segundos a 30 segundos | 1 punto | | |
| | El tiempo de espera del despliegue de información en formato audiovisual tiene un intervalo de 0 segundos a 10 segundos | 4 puntos | 4 puntos | |
| | El tiempo de espera del despliegue de información en formato audiovisual tiene un intervalo de 10 segundos a 30 segundos | 2 puntos | | |
| | El tiempo de espera del despliegue de información en formato audiovisual tiene un intervalo de 30 segundos a un minuto | 1 punto | | |
| | La lectura de información es rápida | 2 puntos | 2 puntos | |
| | la lectura de información es lenta | 1 punto | | |
| Contenidos | Gestión de trámites gubernamentales online | 2 puntos | 2 puntos | 25 puntos |
| | No presenta Gestión de trámites gubernamentales online | 1 punto | | |
| | Intermediación en blogs, redes sociales y foros | 2 puntos | 2 puntos | |
| | No cuenta con intermediación en blogs, redes sociales y foros | 1 punto | | |
| | Tiene controles de formulario | 2 puntos | 2 puntos | |
| | No tiene controles de formulario | 1 punto | | |
| | Presencia de identidad organizacional mediante imágenes y texto | 2 puntos | 2 puntos | |
| | Presencia de identidad organizacional mediante texto | 1 punto | | |
| | Presencia de valores normativos en manuales internos y en soportes mediáticos | 2 puntos | 2 puntos | |
| | Presencia de valores normativos en manuales internos | 1 punto | | |
| | Información de la estructura organizacional mediante gráficos y enlaces de contacto | 2 puntos | 2 puntos | |
| | Información de la estructura organizacional en texto | 1 punto | | |
| | Información de las instituciones mediante medios audio-visuales | 2 puntos | 2 puntos | |
| | Información de las instituciones en formato de texto | 1 punto | | |
| | Vinculación inter-organizacional en los enlaces del portal | 2 puntos | 2 puntos | |
| | Sin vinculación inter-organizacional en los enlaces del portal | 1 punto | | |
| | Presencia de signo identificador en página principal | 2 puntos | 2 puntos | |
| | Sin presencia de signo identificador en página principal | 1 punto | | |
| | Presencia del signo identificador vinculado a valores organizacionales | 2 puntos | 2 puntos | |
| | Presencia del signo identificador sin vinculación a valores organizacionales | 1 punto | | |
| Presencia del signo identificador en páginas internas | 1 punto | 1 punto | | |
| Sin presencia del signo identificador en páginas internas | 0 puntos | | | |
| Vinculación intra-organizacional en los enlaces del portal | 2 puntos | 2 puntos | | |
| Sin vinculación en los enlaces del portal | 1 punto | | | |
| Manual de operación | 2 puntos | 2 puntos | | |
| Sin presencia de manuales de operación | 1 punto | | | |
| Legibilidad de mensajes | Letra jerarquizada | 2 puntos | 2 puntos | 5 puntos |
| | Letra sin jerarquización | 1 punto | | |
| | Letra desordenada | 0 puntos | | |
| | Uso de color: dos colores | 2 puntos | 2 puntos | |
| | Uso de color: cuatro colores | 1 punto | | |
| | Uso de color: de 5 a más colores | 0 puntos | | |
| | Alineamiento: justificado | 1 punto | 1 punto | |
| | Sin alineación | 0 puntos | | |

Fuente: Romero (2002), L2 (2010) y González (2014).

Cuadro 4. Análisis sintáctico: marketing digital

| Criterio | Indicadores | Escala de puntaje | Puntaje máximo | Puntaje Total |
|------------|--|-------------------|----------------|---------------|
| Tráfico | Medición del número de visitas | 2 puntos | 2 puntos | 2 puntos |
| | No presenta mención de visitas | 1 punto | | |
| Menciones | Contiene de 3 a 5 menciones de estándares de calidad | 3 puntos | 3 puntos | 3 puntos |
| | Contiene de 1 a 3 menciones de estándares de calidad | 1 punto | | |
| Innovación | Cuenta con una aplicación de actualización del sitio | 1 punto | 1 punto | 5 puntos |
| | No cuenta con una aplicación de actualización del sitio | 0 puntos | | |
| | Texto, audio, formularios multimedia y acceso a redes sociales | 3 puntos | 3 puntos | |
| | Texto, audio, estático | 1 punto | | |
| | Tiene servicio de validación | 1 punto | 1 punto | |
| | No servicio de validación | 0 puntos | | |

Fuente: Romero (2002), L2 (2010) y González (2014).

Cuadro 5. Análisis sintáctico: social media

| Criterio | Indicadores | Escala de puntaje | Puntaje máximo | Puntaje Total |
|------------|--|-------------------|----------------|---------------|
| Likes | Comunicados con <i>likes</i> en Facebook | 1 punto | 1 punto | 4 puntos |
| | Comunicados compartidos en Facebook | 1 punto | 1 punto | |
| | Tweet en Twitter | 1 punto | 1 punto | |
| | Comunicados "Retweeteados" | 1 punto | 1 punto | |
| Seguidores | Seguidores en Twitter | 1 punto | 1 punto | 10 puntos |
| | Mención en Twiter | 1 punto | 1 punto | |
| | Mensaje directo | 1 punto | 1 punto | |
| | Lista de amigos de Facebook | 1 punto | 1 punto | |
| | Grupos | 1 punto | 1 punto | |
| | Facebook connect | 1 punto | 1 punto | |

Fuente: Romero (2002), L2 (2010) y González (2014).

Cuadro 6. Análisis sintáctico: móvil

| Criterio | Indicadores | Escala de puntaje | Puntaje máximo | Puntaje Total |
|---|--|-------------------|----------------|---------------|
| Compatibilidad | Conecta con interface para móvil | 2 puntos | 2 puntos | 2 puntos |
| | Conecta sin interface para móvil con gráficos restringidos | 1 punto | | |
| | No conecta para móvil | 0 puntos | | |
| Usabilidad | Navegación rápida | 1 punto | 1 punto | 4 puntos |
| | Navegación lenta | 0 puntos | | |
| | Zoom con óptima visualización | 1 punto | 1 punto | |
| | Visualización distorsionada de imágenes | 0 puntos | | |
| | Respeto el formato original en la visualización móvil | 1 punto | 1 punto | |
| | Distorsiona el formato | 0 puntos | | |
| | Despliega información completa | 1 punto | 1 punto | |
| No despliega toda la información de la página | 0 puntos | | | |
| Funcionalidad | La visualización de los menús es óptima | 1 punto | 1 punto | 4 puntos |
| | La visualización es deficiente | 0 puntos | | |
| | Los servicios que proporciona la página están activos | 1 punto | 1 punto | |
| | Los servicios que proporciona la página están inactivos | 0 puntos | | |
| | Aparece la información dinámica en la interface móvil | 2 puntos | 2 puntos | |
| | Solo aparece información estática | 1 punto | | |

Fuente: Romero (2002), L2 (2010) y González (2014).

Finalmente, se organizó la información obtenida bajo la guía de los elementos conceptuales y teóricos, del análisis del sitio Web, los signos identificadores vaciados en diagnósticos particulares y generales para organizar y elaborar la propuesta de gestión de comunicación, identidad e imagen que contemplara la diversidad de públicos y aplicada al diseño de los nuevos signos identificadores, tanto del Tribunal Estatal Electoral del Poder Judicial de Oaxaca como del Tribunal Superior de Justicia.

3.2 Reconocimiento de la Realidad: arreglos institucionales del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca.

Como se mencionó en el segundo capítulo, el Reconocimiento de la Realidad desde el enfoque del institucionalismo contempla los mecanismos que concentran tipos de comportamiento de los agentes que pertenecen a una institución (Berger y Luckman, 1966), traducidos en lo que se denominó como los arreglos institucionales, que constituyen las normas de conducta que cohesionan la cooperación interna por medio de principios normativos. Éstos se dividen en tres categorías: el normativo, el regulador y el cultural-cognitivo. Se describen a continuación los datos del reconocimiento de la realidad que fueron detectados en el Tribunal Superior de Justicia del estado de Oaxaca con base en estas tres categorías.

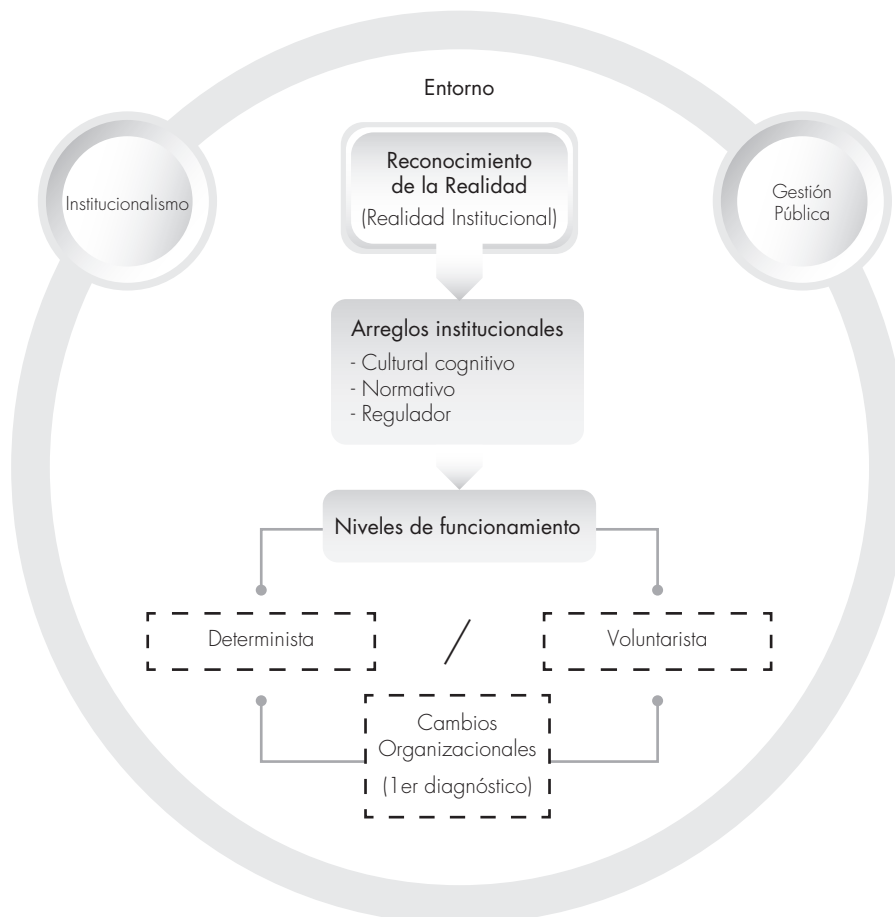


Figura 1. Modelo teórico-práctico: Reconocimiento de la Realidad. Fuente: elaboración propia (2013).

3.2.1 Arreglo Cultural-cognitivo

Esta categoría analítica se centra en la prevención, busca la estabilidad interna y externa basada en el desarrollo cultural, histórico y social de la institución, el paradigma comportamental interno, a manera de “prestigio” institucional construido a través de su evolución histórica, además de las acciones y estrategias llevadas a cabo para el mejoramiento de su labor a través de medidas de capacitación. Por tanto, en este rubro se toman en cuenta elementos que han incidido en el desarrollo histórico de la institución, las áreas y programas encargados de instrumentar estrategias de mejoramientos del personal por medio de su capacitación profesional.

Antecedentes históricos y desarrollo de la institución

En este apartado se describe brevemente el proceso de reformas que ha tenido el Poder Judicial del Estado de Oaxaca, las funciones que han tenido algunos de sus órganos internos y la modificación oficial de su denominación de Corte de Justicia al de Tribunal Superior de Justicia.

El 31 de enero de 1824 se firmó el acta constitutiva de la federación y con ello se inició el proceso de integración y constitución de los tres poderes del estado (Cacho, 2000a: 1). En este proceso, el congreso provincial de Oaxaca instalado el 6 de julio de 1823, decretó de forma interina la primera Ley Orgánica para el gobierno del estado, la cual estableció que la organización de la administración de justicia de 1824 quedaría formada por:

1. Corte de Justicia del Estado;
2. Los Juzgados de primera instancia;
3. Los asesores ordinarios del Estado;
4. El congreso del Estado.

En este mismo decreto se especificó que “El congreso del Estado con el fin de organizar la administración de justicia, estableciendo los jueces y tribunales, designando a cada uno sus respectivas atribuciones de modo que puedan terminarse en su territorio todas a las causas civiles y criminales...” (Cacho, 2000a: 3). A su vez, se declaró la estructura organizacional de la Corte de Justicia del Estado, la cual se compuso de un regente, nueve ministros y un fiscal.

Las facultades de este tribunal quedaron estipuladas de la siguiente manera en el artículo 5 de dicha Ley Orgánica:

“...se extienden a todo el territorio del Estado, en donde ejercerá puramente las funciones judiciales en la forma que se expresará, sin que ni ella ni ninguno de sus individuos en lo particular puedan mezclarse de modo alguno en asuntos gubernativos u económicos” (Cacho, 2000a: 3).

Con relación a la naturaleza y origen de las funciones del Tribunal Superior de Justicia, cabe hacer mención de la declaración constituyente de 1825, donde se enunciaron los objetivos, valores y naturaleza de la administración de justicia. Dicha Declaración dice:

“Si la libertad pública debe resultar de la buena organización de los poderes legislativo y ejecutivo, la libertad civil y los derechos individuales reposan particularmente sobre el poder judicial. Él garantiza la seguridad de cada individuo; él vela sobre las propiedades, el despotismo y la anarquía están en sus manos... Por estas consideraciones tan justas, la constitución ha establecido la independencia de los tribunales, ha sancionado la fórmulas y los principios protectores de la libertad civil y ha organizado la administración de justicia de manera que el Poder Judicial jamás pueda causar inquietudes a la inocencia ni seguridades al crimen” (Cacho, 2000a: 11).

El cambio que va teniendo el estado y el país va incidiendo paulatinamente en las características que adquiere el órgano de la administración de justicia, la estructura organizacional se hace más compleja y las obligaciones de las personas encargadas cambian conforme al contexto. En este orden, se hace una reestructuración de la Corte de Justicia, se reorganiza la ley que ordena el personal de la administración de justicia, en donde se decreta que el Tribunal Superior de Justicia continuará dividido en dos salas, conociendo de todos los negocios, civiles, de hacienda, criminales y de guerra, por turno, con arreglo a las leyes vigentes.

En una nueva reforma constitucional sobre administración de Justicia enunciada en 1905, se advierte el cambio de denominación de la Corte de Justicia por el de Tribunal Superior de Justicia, el de Regente por Presidente de dicho cuerpo colegiado y el de Ministro por Magistrados (Cacho, 2000a: 83).

Conformación actual

De acuerdo con la Ley Orgánica del Poder Judicial vigente (2012), es el Consejo de la Judicatura quien se encarga de verificar el cumplimiento de los requisitos de ley y aplicar el examen de oposición para los candidatos a ocupar los cargos de magistrados del Tribunal Superior de Justicia y Tribunales Especializados; además de enviar al Gobernador del Estado una lista que contenga ocho candidatos por cada vacante.

Dicha Ley Orgánica fue aprobada por la sexagésima primera legislatura constitucional del Estado libre y soberano de Oaxaca, mediante el decreto 1183, siendo gobernador del estado el Lic. Gabino Cué Monteagudo y publicada el 28 de abril de 2012, en el Periódico Oficial.

El actual Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca, Lic. Alfredo Rodrigo Lagunas Rivera, fue electo por el Pleno de magistrados el 3 de enero del año 2012. La sede del Tribunal Superior de Justicia y del Poder Judicial se encuentra en lo que se conoce oficialmente como Centro Administrativo del Poder Ejecutivo y Judicial “General Porfirio Díaz, Soldado de la Patria”.

Según la percepción del actual presidente del Poder Judicial de Oaxaca, su administración fue consciente de varios factores que incidieron en una percepción deficiente de la administración de justicia por parte de la ciudadanía, por ejemplo, los problemas sociales del año 2006, quiebra de cajas de ahorro que impulsaban la economía regional del estado debido a la crisis económica, además de la percepción de que el sistema de Juicios Orales había fracasado en las regiones donde se implantó en un inicio, que fue en la región del Istmo y la Mixteca (Lagunas, 2011a: 7).

Por lo que su administración comenzó por establecer un programa denominado *Plan Estratégico Para el Mejoramiento de la Administración de Justicia en Oaxaca*, donde se delineó un

“nuevo paradigma de administración con modelos de gobierno y gestión” para afianzar los principios rectores de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad. Ello ha requerido una planificación que les permita “despuntar en vertientes de orden y vanguardia”, derivándose en un primer lugar la propuesta de una Misión y Visión que sirvieran de marco para la ejecución de acciones y programas de mejoramiento (Lagunas, 2011a: 9).

Estructura orgánica

De acuerdo con la Ley Orgánica (2012), el Tribunal Superior de Justicia se integrará con veintiún Magistrados y su Presidente,⁵ siendo éste último el representante legal del Poder Judicial, el cual es elegido mediante elección secreta en la primera sesión plenaria (del mes de enero) y tomará posesión de forma inmediata, su cargo durará lo que dicta la constitución del Estado de Oaxaca (puede elegirse por un periodo más). Cuando exista una falta absoluta del presidente por cualquier causa, el pleno nombrará a un interino para que termine el periodo.⁶

Plan Estratégico

El Plan Estratégico consiste en el diagnóstico que realizó la actual administración del Poder Judicial por medio del Presidente del Tribunal Superior de Justicia, mismo que se consolidó como Plan de Desarrollo del Poder Judicial. En dicho plan se describen problemáticas asociadas a la administración de la justicia y se plantean las estrategias encaminadas al mejoramiento y consolidación de esta administración.

Dentro de las problemáticas descritas en este Plan Estratégico destacan, por ejemplo, el tiempo excesivo de los procesos judiciales en los juzgados mixtos de primera instancia, la falta de recursos tecnológicos y materiales para el personal de los juzgados, además de deficiencias orgánicas internas relacionadas con las resoluciones de esos juzgados y Salas que no eran emitidas por jueces y un Pleno de Sala, además de deficiencias de forma y fondo de las sentencias.

Estas problemáticas se tradujeron en respuestas deficientes debido a un incremento de la carga del trabajo, lo que contribuyó a una percepción de ineficiencia de la administración de justicia por parte de la sociedad. De ahí que, de acuerdo con este Plan Estratégico, fuese necesario cambiar a “un nuevo paradigma de administración con modelos de gestión y gobierno...”, de forma más rápida y eficiente, y que tomara en cuenta los derechos de los ciudadanos (Lagunas, 2011a: 9).

Para ello, se trabajó en la instrumentación de una Misión y Visión del sistema de justicia y a partir de ellas, la consecución de objetivos delineados por el Plan de Desarrollo del Poder Judicial que se describen a continuación:

“Misión

Prestar tutela judicial accesible, efectiva, sin dilación y con todas las garantías, en estricta conformidad con los principios de la Constitución Federal, los tratados in-

5. Tanto en la Ley Orgánica como en el Reglamento Interior, la redacción de los artículos con relación a la integración y funcionamiento del Tribunal Superior, lo describe de la siguiente manera en sus respectivos artículos (artículo 5 de la Ley Orgánica y artículo 6 del Reglamento Interior): “... se integrará con veintiún Magistrados y su Presidente.” De este enunciado, se entiende que al Tribunal lo integran 21 magistrados más el presidente. Al consultar el directorio del sitio Web del Tribunal, se comprueba que son 21 magistrados, incluido el Presidente.

6. En el anexo 2 de este documento puede consultarse la conformación actual del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca y de la Presidencia de dicho tribunal.

ternacionales que son ley suprema, la Constitución del estado y demás normas del ordenamiento jurídico, ofreciendo un servicio de excelencia en la calidad de atención de los oaxaqueños.

Visión

Que el Estado de Oaxaca cuente con un servicio público de administración de justicia ágil y efectivo, confiable y predecible, accesible y atento con el ciudadano, responsable y moderno, que garantice el acceso a la justicia y proporcione tutela judicial efectiva, pronta y cumplida, que realice sus funciones al nivel de las expectativas ciudadanas y que sea equiparable en su rendimiento al de los servicios públicos más avanzados.” (Lagunas: 2011a: 11)

Objetivos del Plan de Desarrollo del Poder Judicial

Estos objetivos forman parte del Plan Estratégico enunciados por el Presidente del Tribunal Superior de Justicia (Lagunas, 2011a: 12-13), cuya meta principal es la transformación, avance y consolidación del Poder Judicial. Se describen a continuación:

- Seguir construyendo la independencia judicial en todas sus expresiones, impulsando el principio de autonomía en el marco de separación de Poderes y frente a los poderes de facto.
- Robustecer aún más el papel del Poder Judicial que en el imaginario y percepción ciudadana sirva al orden y equilibrio entre los órganos del estado y los órdenes de gobierno.
- Aumentar su eficacia en la tutela y expansión de los derechos fundamentales de la población, a través de una interpretación actualizada, consistente y sistemática del texto constitucional, como sustento de la legalidad jurídica y en estricto acatamiento a los principios contenidos en el artículo 17 de la Constitución Política.
- Potenciar la participación institucional en relación con el perfeccionamiento y modernización del modelo y procedimientos de impartición de justicia en Oaxaca.
- Aumentar la calidad y difusión de la información judicial en el Estado, con el objetivo de facilitar la actividad de los juzgadores, así como el de enriquecer la formación de la comunidad jurídica.
- Afianzar el vínculo y la comunicación con la sociedad oaxaqueña, para profundizar la confianza y la legitimidad de la institución ante la ciudadanía, a través de políticas públicas transversales dirigidas a consolidar un ejercicio de la función jurisdiccional transparente, abierto, ampliamente difundido y comprometido con la rendición de cuentas.
- Consolidar en el Poder Judicial del Estado un modelo de gobierno y administración congruente con el ejercicio profesional y transparente del gasto, que confiera mayor agilidad y fortaleza a las directrices administrativas, apoyando con mayor eficacia la función de los jueces y funcionarios judiciales en el desarrollo de las tareas y programas sustantivos, a través de estructuras adecuadas y una administración moderna, planificada, innovadora, transparente y orientada a resultados.

Directrices

De acuerdo con el Plan Estratégico (Lagunas, 2011a: 14), los objetivos se traducen en planes de acción por medio de las siguientes directrices:

- Facilitar el acceso al sistema judicial.
- Promover y potenciar la tutela judicial de los derechos de las personas.
- Conseguir una justicia más transparente.
- Mejorar la atención judicial a personas en situación de vulnerabilidad.
- Racionalizar la organización y régimen jurídico de los recursos humanos judiciales.
- Conseguir una justicia profesional y altamente calificada.
- Organizar eficaz y eficientemente la Administración de Justicia.
- Desarrollar y evolucionar las Tecnologías de la información y comunicación del Sistema de Administración de Justicia.
- Garantizar la coordinación y cooperación interinstitucional e internacional.

Ejes estratégicos

El Plan Estratégico describe a los ejes estratégicos como “grandes líneas de actuación” donde se enmarcarán los programas del Plan de Desarrollo. Constituyen seis ejes estratégicos, cada uno con objetivos particulares (Lagunas, 2011a: 15-21):

Eje 1. Administración de Justicia, un servicio público de calidad.

Dentro de los objetivos de este primer eje, se menciona que se pretende lograr que la administración interna sea ejercida por un Consejo de la Judicatura, que se preste un servicio público de calidad, próximo al ciudadano y que la selección del personal que integre al Poder Judicial sea seleccionado mediante procesos transparentes; además revisar la ubicación distrital y especialización de los juzgados del Poder Judicial, reformar a la Ley Orgánica para que contemple y dicte los perfiles de los jueces, secretarios judiciales y ejecutores; una organización adecuada de la Administración de Justicia, una mejora, racionalización y optimización de recursos y como objetivo final se plantea la elaboración del Plan de Desarrollo del Poder Judicial.

Eje 2. Una justicia profesional y altamente calificada.

Los objetivos de este eje mencionan que el sistema judicial se aumente y se integre por profesionales especializados en su materia, así como racionalizar, optimizar y mejorar la capacitación de los recursos humanos en la Administración de Justicia.⁷

Eje 3. Una Justicia con sistemas de gestión de vanguardia.

Los objetivos de este eje describen que la información judicial sea de fácil acceso a ciudadanos y profesionales, así como una mejora de la comunicación interna a través del mejoramiento en el funcionamiento del sistema de información del Poder Judicial con los Tribunales que formen parte de él, también se menciona una mejora de la administración de justicia desarrollando los sistemas de información procesal en su gestión, información y documentación; y una mejora generalizada de la comunicación entre las instancias y operadores jurídicos.

Eje 4. Un servicio público orientado a las personas.

Dentro de los objetivos de este eje, están los de normalizar los procedimientos penales, civiles, administrativos y familiares; creación de herramientas de acceso informativo sobre derechos, de-

7. En el documento consultado aparecen cinco objetivos, sin embargo, el objetivo número cinco tiene la misma redacción que el primero.

beres, procedimientos y recursos jurídicos; trabajar en el mejoramiento de la transparencia de la Administración de Justicia; obtención de mediciones estadísticas para el conocimiento de la carga de trabajo de los órganos judiciales; mejorar la eficiencia en los trámites y ejecuciones de las resoluciones judiciales, así como la simplificación y agilización de los procedimientos judiciales.

Eje 5. Una política basada en la coordinación de esfuerzos.

Los objetivos de este eje se encaminan en el mejoramiento de los niveles de cooperación, coordinación con las instituciones competentes del sector judicial, mejoramiento de la interconexión de sistemas bajo un esquema judicial de operatividad y seguridad; así como simplificar y mejorar el funcionamiento de los registros y la calidad de la información mediante la integración de los registros administrativos en un sistema único.

Eje 6. Fortalecimiento de la dimensión jurídica nacional e internacional.

Los objetivos de este eje se enfocan en el trabajo interinstitucional que sirvan para analizar y discutir las problemáticas generales de la Administración de Justicia en foros nacionales (como la Comisión Nacional de Tribunales Superiores de Justicia y la Asociación Mexicana de Impartidores de Justicia); así como la capacitación e intercambio de experiencias con la finalidad de mejorar y agilizar el desarrollo de los procedimientos de cooperación jurídica.

Dentro de las "Políticas Judiciales Inmediatas" que el Poder Judicial llevaría a cabo, destacan las Políticas de Fomento al Respeto a Grupo Vulnerables; equidad de género, Derechos de los Niños, Las Niñas y los Adolescentes y Personas con Discapacidad, promoviendo acciones de erradicación de la violencia doméstica, protección de los derechos de las personas con discapacidad a través de políticas internas y externas de la institución, además del monitoreo, elaboración de estadísticas y diagnósticos (Lagunas, 2011a: 22).

Justicia con Valor

Una de las iniciativas que plantea el Poder Judicial en esta administración y que se lee en el *Manual de Identidad de Justicia con Valor (s/f)* es la de "seguir implementado estrategias de comunicación claras y precisas, a efecto de propiciar un efectivo acercamiento con los ciudadanos mediante la difusión de mensajes y acciones que muestren la visión y misión de la institución."

Justicia con Valor se conforma como un signo identificador adicional de la presente administración que pretende "generar de una manera gráfica y textual el posicionamiento de las modernas políticas públicas del Poder Judicial, pero sobre todo transmitir confianza, flexibilidad, calidez y credibilidad hacia la institución...". De acuerdo con el manual de identidad de Justicia con Valor, la imagen gráfica intenta inspirar "calidez, transparencia y modernidad" respaldando la misión y visión del Poder Judicial.

El objetivo principal en la implementación de este concepto y su identidad gráfica es la de generar "un imagotipo que refleje la misión y la visión de la actual administración de justicia en el Estado, con objeto de posicionar de una manera gráfica el trabajo, identidad e ideología de este órgano jurisdiccional ante la sociedad oaxaqueña." Pretende mostrar los valores con que trabaja la actual administración. El Manual de Identidad describe cuales son la Misión y Visión, ya revisadas anteriormente y describe las características formales del signo gráfico.

Escuela Judicial

De acuerdo con la Ley Orgánica (2012: 48-50) la Escuela Judicial depende del Consejo de la Judicatura y tiene como objetivo principal el “proporcionar una preparación integral, especializada y de alta calidad la carrera judicial”, además de fomentar la investigación, preservación, transmisión y extensión del conocimiento “de todos aquellos preceptos y actuaciones que conforman la estructura teórica, práctica y doctrinaria de la función jurisdiccional”.

Algunas atribuciones de la Escuela Judicial son:

- Seleccionar, formar, capacitar, actualizar y perfeccionar continuamente a los magistrados, jueces y demás servidores públicos que integren el Poder Judicial, conforme a programas y lineamientos establecidos por el Consejo de la Judicatura, para la eficaz prestación de los servicios de justicia;
- Incentivar una reforma cultural en la administración de justicia que apunte a una gestión de calidad teniendo en cuenta las expectativas de los distintos operadores del derecho y de la sociedad;
- Impartir los conocimientos teóricos y prácticos de aplicación específica en la administración de justicia con la finalidad de lograr la eficacia de la función administrativo-judicial;
- Promover la conciencia de la responsabilidad ética inherente a la función judicial;
- Incorporar a los programas que se implementen el conocimiento de las técnicas de administración eficiente;
- Organizar cursos, talleres, seminarios o jornadas de capacitación jurídica destinados a profesionales de la abogacía y auxiliares de la justicia;
- Proponer al Consejo de la Judicatura, convenios con universidades públicas o privadas, asociaciones de magistrados, colegios de abogados y otras organizaciones públicas y no gubernamentales sin fines de lucro, tendentes al mejor cumplimiento de los objetivos de la escuela;
- Proponer becas para magistrados o jueces para su perfeccionamiento en otros institutos de capacitación jurídica nacionales o extranjeros;
- Realizar estudios y trabajos de investigación, en distintos ámbitos relacionados con la administración de justicia,
- Establecer programas específicos de capacitación, formación, actualización y profesionalización de los servidores públicos judiciales;
- Desarrollar programas que contribuyan a impulsar la vocación de servicio y el ejercicio de los valores y principios éticos inherentes a la función judicial,
- Diseñar programas académicos de educación superior especializada orientados a la profesionalización de la función jurisdiccional y al análisis, reflexión, asesoría y consultoría en materia de impartición de justicia;
- Aplicar políticas adecuadas que procuren el fortalecimiento de programas de difusión de la cultura jurídica y de extensión de los servicios, propiciando corresponsabilidad y colaboración.
- Realizar cursos de preparación continua para las distintas categorías de la carrera judicial.
- En general, destaca el énfasis en la capacitación y profesionalización.

Dirección de Derechos Humanos

La Dirección de Derechos Humanos es parte de la Comisión de Vigilancia, Información, Evaluación y Transparencia del Consejo de la Judicatura, se encarga de atender las quejas por probables violaciones a los derechos humanos de parte de los servidores públicos del Poder Judicial. Dentro de sus atribuciones principales se encuentran la promoción, difusión y fomento al respeto y protección a los derechos humanos entre los servidores públicos del Poder Judicial; sirve, además, de enlace con la Defensoría de los Derechos Humanos del Pueblo de Oaxaca, la Comisión Nacional de Derechos Humanos y los diversos organismos públicos nacionales e internacionales encargados de la protección de los derechos humanos.

Sistema Acusatorio Adversarial (Juicio Oral)

El Sistema Acusatorio Adversarial o Juicios Orales fue adoptado por el Código Procesal Penal del Estado de Oaxaca vigente desde el 9 de septiembre del año 2007 en la región del Istmo de Tehuantepec. Se instituye como una nueva forma de impartir justicia con la finalidad de que ésta se amplíe y fortalezca.

Dentro de las características más importantes de este sistema de justicia destaca lo que en su momento se mencionó como un “giro de 180 grados” respecto del sistema anterior, que es el de Presunción de Inocencia, cuya diferencia radica en que la carga de la prueba de la culpabilidad recae en el Ministerio Público, quien deberá probar la culpabilidad de la persona procesada, misma que debe llevar su proceso libre en su persona. A diferencia del sistema anterior donde el procesado debía de probar su inocencia cuando era denunciado, capturado y entrar a la cárcel bajo una “prisión preventiva” (Mafud, s/f).

Destacan además los principios de Inmediación, donde no debe haber intermediarios entre el juez y las partes, testigos y peritos, quienes deben estar ininterrumpidamente presentes durante el juicio; el principio de Publicidad, el juicio debe celebrarse públicamente; el principio de Contradicción, consistente en el derecho que tienen las partes en refutar las pruebas de sus contrarios en presencia del juez y del público; el principio de Concentración, donde las diligencias se practican en un solo acto y en una sola audiencia; el principio de Continuidad; Oralidad; Imparcialidad; y el ya mencionado de Presunta Inocencia.

En el sistema oral tendrán la validez y eficacia de un documento físico original de registro, los archivos de documentos, mensajes, imágenes, bancos de datos y toda aplicación almacenada o transmitida por medios electrónicos, informáticos, magnéticos, ópticos, telemáticos o producidos por nuevas tecnologías, destinados a la tramitación judicial, ya sea que registren actos o resoluciones judiciales. Lo anterior siempre que cumplan con los procedimientos establecidos para garantizar su autenticidad, integridad y seguridad.

Las autoridades judiciales podrán utilizar los medios referidos para comunicarse oficialmente entre sí, remitiéndose informes, comisiones y cualquier otra documentación. Las partes también podrán utilizar esos medios para presentar sus solicitudes y recursos a los tribunales, siempre que remitan el documento original dentro de los tres días siguientes, en cuyo caso la presentación de la petición o recurso se tendrá como realizada en el momento de recibida la primera comunicación.

El Pleno del Tribunal Superior de Justicia y para los tribunales especializados, la comisión de administración del Consejo de la Judicatura dictará los reglamentos y acuerdos generales para normar el envío, recepción, trámite y almacenamiento de los citados medios para garantizar su

seguridad y conservación, así como para determinar el acceso del público a la información contenida en las bases de datos, conforme a la ley.

Capacitación

En el Plan Estratégico Para el Mejoramiento de la Administración de Justicia de Oaxaca se mencionan como “Políticas Judiciales Inmediatas”, acciones prioritarias en materia de capacitación interna (Lagunas, 2011a: 22). Destaca lo que en dicho Plan se nombra como Construcción de una Agenda en Materia de Reformas a los Sistemas Sustantivos y Procesales de la Justicia Local, donde se convocaría a especialistas (magistrados, jueces y profesionales del derecho) para la conformación de comisiones de diagnóstico, análisis y discusión de los sistemas sustantivos y procesales de la reforma judicial.

Se menciona, además, un Impulso al Desarrollo de los Servidores Públicos Jurisdiccionales y Administrativos; mediante esta política se construiría la estrategia para la profesionalización y capacitación del personal del Poder Judicial mediante programas permanentes de especialización, capacitación y actualización de acuerdo a las necesidades y prioridades de la institución; además de una Asistencia Técnica para la Implementación de Centros Comunitarios de Mediación, para la solución de asuntos de forma más práctica, económica y eficaz; asistencia técnica a los alcaldes municipales; el establecimiento y operación de sedes judiciales; y habilitación de módulos de transparencia y acceso a la información pública (Conectividad y Transparencia).

En los hechos, la Presidencia del Tribunal Superior de Justicia destaca en su Informe de Actividades de 2011 un incremento significativo de formación y actualización judicial, al realizar en ese año 110 actividades enfocadas a ese rubro a través de cursos, conferencias, seminarios, congresos, foros y vinculación con otras instituciones, destacando las siguientes (Lagunas, 2011b):

- Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Instituto de Investigaciones Jurisprudenciales y de Promoción y Difusión de la Ética Judicial de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.
- Instituto Nacional de Ciencias Penales.
- Comisión Nacional de Tribunales Superiores de Justicia.
- Asociación Mexicana de Impartidores de Justicia.
- Fundación Konrad Adenauer.
- Centro de Estudios sobre la Enseñanza y Aprendizaje del Derecho.
- Programa de Apoyo en Seguridad y Justicia USAID.
- Secretaría Técnica del Consejo para la Implementación del Sistema de justicia Penal en México de la Secretaría de Gobernación.
- Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca.
- Universidad Regional del Sureste.
- Universidad Anáhuac Oaxaca.
- Universidad La Salle.
- Universidad Mesoamericana.

El Tribunal Superior de Justicia desarrolló, además, un curso sobre “Prevención, atención y sanación de la violencia contra las mujeres” en coordinación con el Instituto de la Mujer Oaxaqueña y el curso “Los Derechos Humanos en la actividad jurisdiccional” donde participaron académicos relacionados con la Oficina de la Alta Comisionada de las Naciones Unidas en

Derechos Humanos en México. Trabajó también en coordinación con la UNICEF, la UNESCO y la CEPAL en la construcción del proyecto “Construcción y Evaluación de un modelo integral para prevenir la violencia de género en poblaciones indígenas de México, desde un enfoque intercultural” donde recibieron capacitación jueces y secretarios judiciales de juzgados de distritos judiciales como Tuxtepec, Oaxaca y Tlacolula de Matamoros.

El Informe de Actividades del año 2012 destaca la celebración del “Primer Congreso Internacional de Justicia para Adolescentes” en abril de ese año con la participación de especialistas de México, España y Argentina (Lagunas, 2012).

3.2.2 Arreglo Normativo

En la categoría normativa se colocan los elementos que rigen el comportamiento fundamental de los actores internos de la institución, además de la relación y convivencia que deben guardar hacia su entorno físico, por tanto, se colocan aquí las reglas que se detectaron y que norman la conducta de los actores internos de la institución, además de las condicionantes físicas y financieras que permiten el funcionamiento de la institución.

Infraestructura y recursos materiales

Sede del Poder Judicial y del Tribunal Superior de Justicia

En el sitio Web de la Operadora de la Ciudad Judicial, Grupo Marhnos (2013),⁸ se menciona que la construcción de la Ciudad Judicial es parte de la reorganización urbana del Estado de Oaxaca, principalmente de sus oficinas de gobierno con la intención de ubicarlas en la periferia de la capital del Estado, para disminuir el tráfico vehicular y satisfacer la demanda de los trámites administrativos y jurídicos.

La denominada Ciudad Judicial se conforma de 13 edificios con oficinas:

“...integrados con vialidades, andadores, plazas de acceso y áreas verdes; aprovechando el emplazamiento en un mismo punto, optimizando las redes de servicios de energía eléctrica, hidráulicas, sanitarias, sistema de alarma y detección de incendios, circuito cerrado de televisión, voz y datos, entre otros.” (Grupo Marhnos, 2013)

La operadora Marhnos (2013) menciona que la Ciudad Judicial, ubicada en la agencia de policía Reyes Mantecón en el Municipio de San Bartolo Coyotepec, se complementa con un “Entorno Carretero”, el cual comprende el mejoramiento de las vialidades exteriores del Fraccionamiento Reyes Mantecón, los accesos al Hospital Psiquiátrico, el Hospital de la Mujer y de la Autopista Oaxaca – Puerto Escondido.

Su construcción se inició el 15 de abril del año 2008 concluyéndose el 30 de septiembre del año 2010. Se inauguró el 12 de mayo de ese año por el entonces gobernador Ulises Ruiz

8. Cfr. Grupo Marhnos., [2013] en *Operadora de la Cd. Judicial de Oaxaca* [en línea], México. Disponible en: http://cdjudicial.com/Home_Page.html (accesado el 31 de julio de 2013).

e inició formalmente operaciones y funciones el 21 de mayo. El Acta de Entrega Recepción física y documental del Periodo de Construcción por el Gobierno del Estado de Oaxaca y la Operadora de la Ciudad Judicial de Oaxaca, fue llevada a cabo el 16 de octubre del año 2010.

Dirección de Infraestructura Judicial

La Dirección de Infraestructura Judicial está adscrita a la Comisión de Administración y depende del Consejo de la Judicatura, de acuerdo con la Ley Orgánica (2012: 54-55) tiene como objetivo procurar el desarrollo, conservación, optimización y mejora de los bienes inmuebles y espacios que conforman el patrimonio del Poder Judicial; sus atribuciones principales son las de supervisar las remodelaciones, optimizar, preservar y dar mantenimiento a la infraestructura judicial existente del Poder Judicial a fin de mejorar el funcionamiento de los espacios y brindar una adecuada atención a los usuarios; además de supervisar y controlar técnica y administrativamente las obras de construcción que se encuentren en proceso, así como recibir y entregar las obras que se hayan realizado.

En el año 2011 se llevó a cabo un diagnóstico de las condiciones en que se encontraban los inmuebles donde se desempeña la actividad jurisdiccional y administrativa. De acuerdo con el Informe de Actividades del año 2011, se realizó un plan de "Rehabilitación y Mejoramiento de la Infraestructura Judicial", con base en ese plan, se llevaron a cabo rehabilitaciones y reubicaciones de oficinas administrativas y juzgados de primera instancia.

El presupuesto obtenido en el año 2012 permitió la adquisición de mobiliario, equipo de oficina, cómputo y de "tecnologías de información", cámaras fotográficas, audiovisual y "equipo de comunicación", además de "la instalación de tres juzgados de garantía, un tribunal de juicio oral en la región de la Costa, y un juzgado de ejecución de sanciones en el distrito judicial de Miahuatlán de Porfirio Díaz".

Entidad jurídica y funcionamiento legal: Organización y funcionamiento interno

En el Reglamento Interior del Tribunal Superior de Justicia del Estado Libre y Soberano de Oaxaca (2012)⁹ se establece su organización, funcionamiento y atribuciones de sus órganos conforme a lo que dispone la Constitución Política Libre y Soberana de Oaxaca y la Ley Orgánica.

Dicho documento menciona que corresponde al Tribunal Superior de Justicia el conocimiento y la resolución respecto de la administración, vigilancia y disciplina interna; además, debe dirimir cualquier tipo de controversias que surjan en los órganos del Tribunal Superior, siendo el Pleno del Tribunal, el Presidente o el Pleno de las Salas los encargados de resolver dichas controversias.

Administración Interna del Tribunal Superior de Justicia del Estado

La Ley Orgánica (2012: 40-42) describe las funciones de una *Dirección de Gestión Administrativa* que se encarga de la administración de los recursos humanos, administración de los insumos necesarios para el funcionamiento de Tribunal, así como de las adquisiciones, suministros,

9. Es en el título de inicio de este Reglamento Interior donde la denominación se describe de esta manera: Tribunal Superior de Justicia del Estado Libre y Soberano de Oaxaca. No se aclara en este Reglamento ni en la Ley Orgánica cuál es el nombre con que se denominará oficialmente al Tribunal Superior de Justicia.

servicios generales y auxiliares necesarios para la conservación y el mantenimiento de las instalaciones del Poder Judicial. De acuerdo con el Reglamento Interior (2012: 20), la Dirección de Gestión Administrativa se encarga también de guardar la vigilancia y disciplina del Tribunal.

Dicha dirección se encarga de “Implementar, dar seguimiento, control y evaluación a las tareas administrativas encomendadas” así como de generar y actualizar el inventario de bienes muebles e inmuebles.

Atribuciones de la Dirección de Gestión Administrativa

El Reglamento Interior (2012: 20-22) describe las atribuciones de la Dirección de Gestión Administrativa, donde destacan las siguientes:

- Gestiona ante los sectores público y privado las acciones encaminadas para la atención de los magistrados, del Presidente y de las personas que éste último determine;
- Proporciona el apoyo logístico en el desempeño de comisiones y traslados a eventos de los magistrados, o de las personas que determine el Presidente del Tribunal;
- Gestiona con las áreas administrativas, los recursos necesarios para atender las actividades de los Magistrados, el Presidente y demás personal que integra el Tribunal;
- Realiza los trámites necesarios para la obtención de documentos oficiales de los magistrados o de las personas que determine el Presidente del Tribunal, así como el traslado de documentos oficiales y confidenciales;
- Administra los recursos materiales conforme a las políticas, normatividad aplicable y procedimientos, que establezcan las autoridades en la materia;
- Satisface, conforme a las instrucciones del Presidente del Tribunal, los requerimientos de recursos materiales y servicios que tienen las distintas áreas administrativas que integran el Tribunal;
- Propone políticas, normas y lineamientos para la mejora administrativa del Tribunal,
- Coordina y supervisa las actividades correspondientes a la elaboración y actualización de los Manuales de Organización y Procedimientos del Tribunal, sus áreas administrativas y coordinaciones;
- Establece e instruye la ejecución del Programa Interno de Protección Civil y de seguridad en el Tribunal, a fin de garantizar en las diferentes áreas de trabajo la salvaguarda del personal, las instalaciones y los bienes;
- Presenta los reportes de evaluación administrativa con la periodicidad que le sean requeridos;
- Conoce de las licencias y renuncias de los servidores públicos del Tribunal;
- Otorga nombramientos a los servidores públicos del Tribunal;
- Elabora los reglamentos y manuales internos para mejorar el cumplimiento de sus funciones;
- Vigila y administra los centros Recreativo y Familiar, y de Convivencia Familiar supervisada del Poder Judicial.

Estructura Orgánica de la Dirección de Gestión Administrativa

La Dirección de Gestión Administrativa constará de un director, un jefe de unidad, un departamento de recursos humanos, un departamento de recursos materiales, además de un departamento de servicios generales.

Realidad económica y financiera

El Poder Judicial administra con autonomía su presupuesto siendo el Presidente del Tribunal quien vigila dicha autonomía presupuestal e independencia jurisdiccional del Poder Judicial del Estado; el Presidente debe también rendir cuenta anualmente del ejercicio del presupuesto asignado.

En el Informe de Actividades del año 2011 (Lagunas, 2011b), se destaca el hecho de que en ese año se logró un presupuesto inicial de \$360,507,634 (trescientos sesenta millones quinientos siete mil seiscientos treinta y cuatro pesos), mismo que fue ampliado en \$84,678,624 (ochenta y cuatro millones seiscientos setenta y ocho mil seiscientos veinticuatro pesos) por el Gobierno del Estado de Oaxaca. El mismo Informe de 2011 detalla la obtención de recursos federales del programa Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública (FASP) de \$4,493,096 para equipamiento informático y \$406,904 para desarrollo institucional.

Para el año 2012, el Poder Judicial presentó ante el Congreso del Estado su proyecto de presupuesto de egresos, logrando una asignación de \$555,000,000 (quinientos cincuenta y cinco millones de pesos) más una ampliación de \$84,796,706.89 (ochenta y cuatro millones setecientos noventa y seis mil setecientos seis pesos con 89 centavos). Además de la obtención de \$5,000,000 (cinco millones de pesos) del Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública para equipamiento informático, mobiliario de oficina y capacitación.

Dirección de Finanzas

De acuerdo con la Ley Orgánica (2012: 43) la Dirección de Finanzas forma parte de la Comisión de Administración del Consejo de la Judicatura, es la encargada de “administrar con eficiencia y transparencia los recursos autorizados por el Congreso del Estado en forma autónoma e independiente”. Esta dirección debe proporcionar al área de sistemas de la Dirección de Planeación e Informática, la información necesaria para diseñar y desarrollar los sistemas de presupuesto y contabilidad.

Se encarga de ejecutar los sistemas, métodos y procedimientos para el ejercicio y control del presupuesto asignado a cada una de las áreas; vigilar que la documentación comprobatoria para liberar el pago correspondiente reúna los requisitos de la normatividad vigente; analizar los informes mensuales respecto al estado que guardan las distintas fases del proceso presupuestal y proporcionar los informes internos al Consejo de la Judicatura y elaborar el informe financiero y presupuestal.

Fondo para la Administración de Justicia

La Ley Orgánica (2012: 44-47) describe un fondo económico propio del Poder Judicial para la Administración de justicia como parte del patrimonio del Poder Judicial; dicho fondo está a cargo de un director y se integra de los siguientes recursos:

Un fondo propio constituido por el monto de las cauciones otorgadas para garantizar la libertad provisional que se hagan efectivas en los casos señalados por el Código Procesal Penal y de Procedimientos Penales para el Estado Libre y Soberano de Oaxaca; el monto de las cantidades otorgadas para obtener los beneficios de la conmutación de las sanciones y de la suspensión condicional de la condena, que se hagan efectivas en los términos previstos por la legislación

penal; las multas que por cualquier causa se impongan por los órganos jurisdiccionales y administrativos del Estado; los rendimientos que bajo cualquier modalidad generen los depósitos en dinero o valores que, amparados en los certificados correspondientes, se efectúen ante los órganos jurisdiccionales y administrativos del Consejo de la Judicatura; el producto de los objetos o instrumentos materia del delito que sean de uso lícito (siempre y cuando no sean reclamados); muebles y valores depositados por cualquier motivo ante los tribunales judiciales; el monto de la reparación del daño, cuando la parte ofendida renuncie a ella, se niegue a recibir su importe o no se presente persona alguna que justifique su derecho a recibirlo, dentro del término legal; el producto de los remates de los bienes embargados, con motivo de la ejecución de las multas u otro tipo de obligaciones impuestas por algún órgano del Poder Judicial a cargo de los justiciables o terceros; las donaciones, herencias y legados en dinero, se deben informar a la autoridad competente; los ingresos que genere la revista jurídica y las actividades de la escuela judicial; los ingresos derivados de la expedición de copias autorizadas y certificadas; y cualquier otro ingreso lícito que obtenga el Poder Judicial, informando a la comisión de administración y vigilancia.

También existe un fondo en custodia, constituido por los depósitos en efectivo o en valores que por cualquier causa se realicen o se hayan realizado ante la autoridad judicial. Dentro de las atribuciones que tiene la Dirección del Fondo para la Administración de Justicia son los de “invertir los recursos del fondo propio y en custodia en títulos, valores o instrumentos de deuda, cuyo titular será el fondo auxiliar, en instituciones financieras legalmente constituidas, considerando la mejor relación entre rendimiento y riesgo” e “incorporar de inmediato los intereses o rentas obtenidas, al fondo propio para su reinversión”.

Los recursos de estos fondos se usarán exclusivamente para el fortalecimiento de la administración de justicia que se requieran, como la “adquisición, construcción o remodelación de inmuebles para el establecimiento de los órganos jurisdiccionales u oficinas del tribunal, así como la adquisición de mobiliario y equipos de trabajo no autorizados en el presupuesto de egresos del Poder Judicial”. Además de la capacitación, mejoramiento y especialización profesional del personal del Poder Judicial y del Consejo de la Judicatura; así como gastos imprevistos o que resulten impostergables para la correcta administración de justicia; no contemplados en el presupuesto de egresos.

3.2.3 Arreglo Regulador

En el marco regulador se colocan elementos racionales que regulan el comportamiento interno de la institución con base en el nivel de mando dentro de su estructura jerárquica, por tanto, se colocan en este rubro las normativas detectadas que norman la disciplina interna y las áreas encargadas de aplicar y sancionar las conductas de los agentes internos de la institución.

Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca

En términos generales y de acuerdo con el Plan Estratégico (Lagunas, 2011a), el Poder Judicial tiene como función general el preservar el régimen constitucional, garantizar el equilibrio de poderes públicos, tutelar y expandir los derechos fundamentales de la población, contribuyendo de esta manera a la gobernabilidad. En las Disposiciones Generales de la Ley Orgánica (2012: 59-65), se describen puntualmente cuáles deben ser las responsabilidades de los servidores públicos del Poder Judicial para salvaguardar la legalidad, la honradez, lealtad, imparcialidad y efi-

ciencia con que deben desempeñarse, se destacan las siguientes:

- Cumplir con la máxima diligencia el servicio que le sea encomendado y abstenerse de cualquier acto u omisión que cause la suspensión o deficiencia de dicho servicio o implique abuso o ejercicio indebido de un cargo o comisión.
- Formular y ejecutar legalmente, en su caso, los planes, programas y presupuestos correspondientes a su competencia, y cumplir las leyes y otras normas que determinen.
- Abstenerse de causar daños y perjuicios al Poder Judicial.
- Utilizar los recursos que tenga asignados para el desempeño de su cargo o comisión.
- Custodiar y cuidar la documentación e información que por razón de su cargo o comisión, conserve bajo su cuidado o a la cual tenga acceso, impidiendo o evitando el uso, la sustracción, destrucción u ocultamiento o inutilización indebida de aquélla.
- Observar en la dirección de sus subalternos las debidas reglas del trato y abstenerse de incurrir en agravio, desviación o abuso de autoridad.
- Abstenerse de vender o adquirir cualquier mercancía dentro de su centro de trabajo: así como de consumir alimentos fuera de las áreas establecidas para ello.
- Usar adecuadamente los sellos y papelería oficial.
- Abstenerse de concurrir al desempeño de sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas prohibidas.
- Observar respeto y subordinación legítimas con respecto a sus superiores inmediatos o mediatos.
- Abstenerse, en ejercicio de sus funciones o con motivo de ellas, de celebrar o autorizar pedidos o contratos relacionados con adquisiciones, arrendamientos, mantenimientos y enajenaciones de todo tipo de bienes, prestación de servicios de cualquier naturaleza y la contratación de obra pública, con quien desempeñe un empleo, cargo o comisión en el servicio público, o bien con las sociedades de las que dichas personas formen parte, sin la autorización previa del Consejo de la Judicatura conforme a las disposiciones legales aplicables al caso de que se trate.

Existen las debidas sanciones por faltas administrativas y del orden laboral que van desde un apercibimiento, amonestación, multa económica, suspensión laboral y suspensión definitiva.

Facultades exclusivas del Tribunal Superior de Justicia de Oaxaca

En la Ley Orgánica (2012: 7-8) se describen algunas facultades que son exclusivas del Tribunal Superior de Justicia, destacando las siguientes:

- Iniciar y presentar a nombre y representación del Poder Judicial leyes en todo lo relativo a la Administración de Justicia y estructura orgánica del Poder Judicial;
- Establecer jurisprudencia de conformidad con los criterios que establezca la ley de la materia.
- Elaborar y aprobar el Reglamento Interior del Tribunal.
- Conocer de los conflictos que surjan entre las distintas salas del Tribunal Superior de Justicia y los que surjan entre los miembros de una misma sala.
- Determinar el número y especialidad de salas del Tribunal Superior de Justicia.
- Emitir los acuerdos que sean necesarios para la pronta y expedita impartición de justicia y la remisión a las salas de aquellos asuntos que por sus características se considere no necesitan de resolución plenaria.

- Nombrar comisiones permanentes, transitorias o especiales, bajo la presidencia de un magistrado.
- Conocer de las renunciaciones y licencias de magistrados del Tribunal Superior de Justicia, conforme a esta ley y el reglamento respectivo.
- Solicitar la intervención del Consejo de la Judicatura siempre que sea necesario para la adecuada coordinación y funcionamiento entre los órganos del Poder Judicial del Estado.
- Nombrar las comisiones que sean necesarias para la atención de los asuntos de su competencia.
- Vigilar y sancionar a los servidores públicos que integren el Tribunal Superior de Justicia del Estado
- Aprobar los reglamentos y otros acuerdos que regulen la organización y funcionamiento del Tribunal Superior de Justicia del Estado.

Atribuciones principales del Tribunal Superior de Justicia

El Tribunal Superior de Justicia debe garantizar la supremacía y control de la Constitución local; proteger y salvaguardar los derechos humanos reconocidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la del Estado, los tratados internacionales y las leyes, observando la jurisprudencia y la doctrina establecida en la práctica internacional de derechos humanos; interpretar y aplicar las leyes del fuero común y las federales en jurisdicción concurrente; conocer en segunda instancia de los negocios y causas que determinen las leyes y hacer la revisión de todos los procesos del orden penal que designen las leyes.

Acerca de los Magistrados

Los magistrados gozan del fuero que les concede la Constitución Política del Estado de Oaxaca y no pueden ser privados de sus cargos sino en los términos del artículo 117 de la Constitución Política del Estado y la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios de Oaxaca; deben percibir una remuneración adecuada que será igual para cada uno de ellos y no podrá ser reducida durante su cargo; además, los magistrados deben integrar sala y desempeñar las comisiones que acuerde el pleno o el Presidente del Tribunal Superior de Justicia.

Unidades Auxiliares del Tribunal Superior de Justicia del Estado

De acuerdo con su Ley Orgánica (2012) y el Reglamento Interior (2012), el Tribunal Superior de Justicia del Estado "para el ejercicio de sus atribuciones y el cumplimiento de sus obligaciones" cuenta con las siguientes unidades auxiliares:

1. Secretaría Particular
2. Secretaría Privada
3. Coordinación de Comunicación Social
4. Coordinación de Relaciones Públicas
5. Dirección de Gestión Administrativa

Quiénes tendrán una estructura orgánica, atribuciones y requisitos de acuerdo al presupuesto disponible.

Salas Especializadas del Tribunal Superior de Justicia

De acuerdo con la Ley Orgánica (2012: 11), el Tribunal contará con salas especializadas “necesarias para la pronta y expedita impartición de justicia” que se integrará por un número impar de magistrados. Actualmente cuenta con las siguientes salas:

1. Penales: 1^a, 2^a, 3^a y 4^a salas penales. Estas salas conocerán de las solicitudes de reconocimiento de inocencia y de los juicios de amparo que se promuevan en contra de actos de los jueces de primera instancia,
2. Civiles: 1^a y 2^a salas civiles.
3. Familiar: sala familiar.

Estas salas se integrarán de acuerdo a las necesidades del servicio y contarán con el personal necesario de acuerdo con su presupuesto de egresos, cada presidente de sala debe dirigir los debates y cuidar el orden en las audiencias.

Auxiliares de la magistratura Secretario General de acuerdos

El Secretario General de Acuerdos es común al pleno y a la presidencia. Para ser Secretario General de Acuerdos, debe de cumplir los mismos requisitos que para ser magistrado, es propuesto por el presidente del tribunal y designado por el Pleno. En la Ley Orgánica (2012: 14-16) menciona cuáles serán sus funciones, se destacan las siguientes:

- Realizar las notificaciones para la celebración de las sesiones del Pleno.
- Preparar la agenda de los asuntos que se desahogarán en las sesiones del Pleno y someterla a consideración del magistrado presidente para su aprobación.
- Concurrir a las sesiones del Pleno y dar fe de sus acuerdos.
- Redactar las actas plenarias y verificar que queden debidamente firmadas y transcritas en los libros correspondientes.
- Dar cuenta al Pleno, oportuna y exactamente con los asuntos de la competencia del mismo.
- Autorizar los acuerdos, resoluciones y actas del Pleno; los acuerdos de su Presidente, y aquellos que emitan las comisiones en que éste forme parte.
- Practicar las diligencias que ordene el Pleno.
- Llevar el registro de firmas, fríos y sellos de autorizar de los notarios públicos del Estado.
- Inscribir y llevar el registro en el sistema los títulos y cédulas de los licenciados en derecho.
- Autorizar y establecer la normatividad de control y uso de los sellos oficiales.

De acuerdo con el Informe de Actividades del año 2012 (Lagunas, 2012), la Secretaría General de Acuerdos desahogó 10,824 exhortos, dio fe de 29 sesiones del Pleno, ejecutó 93 acuerdos, tramitó 12 incompetencias y 37 amparos, desahogándose también 2,548 audiencias y tramitadas y cumplidas 1,321 solicitudes de autoridades federales, locales y particulares.

Secretarios de Acuerdos de Salas

Los Secretarios de Acuerdos de Salas tendrán como obligación responsabilizarse de los sellos, documentos y valores depositados, así como de recibir los escritos, promociones y demás documentos que le sean presentados, dando cuenta con ellos a su superior inmediato. Además, las salas contarán con ejecutores, actuarios judiciales y personal necesario para su funcionamiento y de acuerdo con el presupuesto de egresos.

Sesiones del Pleno

El Reglamento Interior (2012: 6) señala que las votaciones que se realicen en el Pleno o en salas “podrán ser: económicas, nominales o por escrutinio secreto. Económicas, por el acto de levantar la mano aprobando o negando la propuesta, ponencia o dictamen. Nominales, por la expresión individual de sí o no por parte de cada Magistrado. Y en escrutinio secreto, por cédulas.” Los magistrados no podrán abstenerse de votar salvo algunos impedimentos legales y cuando exista un empate, el Magistrado Presidente tendrá un voto de calidad.

Funciones y atribuciones del Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado

De acuerdo con la Ley Orgánica del Poder Judicial (2012: 9-11), el Presidente del Tribunal Superior de Justicia es el representante legal del Poder Judicial, además de vigilar el fuero constitucional de los magistrados y la inviolabilidad del recinto del Tribunal, representará al Poder Judicial en todos los actos oficiales; la presidencia del Tribunal propone al Pleno al Secretario General de Acuerdos y los magistrados que integrarán los organismos especializados y el anteproyecto del presupuesto de egresos, además, el Presidente del Tribunal debe también dar cuenta al Pleno de los actos que lleve a cabo durante su función y presentar el informe anual acerca del estado que guarde la impartición de justicia,¹⁰ además de que puede nombrar y remover a los servidores públicos de las unidades auxiliares del Tribunal y publicar los acuerdos generales del pleno.

El Reglamento Interior (2012) menciona que el Presidente del Tribunal debe dirigir los debates y hacer conservar el orden en las sesiones y audiencias. Es importante destacar que el recinto del Tribunal Superior de Justicia es inviolable, toda fuerza pública tiene impedido el acceso al mismo, salvo con el correspondiente permiso del pleno o del Presidente del Tribunal, bajo cuyo mando quedarían dichas fuerzas.

El Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Administración de Justicia en Oaxaca (Lagunas, 2011a)¹¹ destaca que la Presidencia del Tribunal Superior de Justicia es la que promueve las políticas y prácticas estratégicas de fomento al desarrollo de la administración de justicia en el estado; para el mejoramiento de la administración de justicia del estado, la actual administración del Poder Judicial, mediante el Presidente del Tribunal como representante de este poder, desarrolló este Plan Estratégico bajo el contexto de la reforma política presentada por el Ejecutivo del Estado.

Dicho Plan contiene objetivos precisos materializados en ejes y directrices con el fin de dar paso a acciones y programas concretos. En los hechos, destaca, por ejemplo, que durante el año 2012, de acuerdo con el Informe de Actividades de ese año (Lagunas, 2012), se llevaron a cabo 2,120 audiencias, 384 reuniones ejecutivas con direcciones, coordinaciones y visitadurías.

Faltas y sanciones

De acuerdo con el Reglamento Interior (2012: 36) corresponde al Presidente del Tribunal por medio de la Dirección de Gestión Administrativa, al Pleno y a los presidentes de Salas “conocer,

10. En el sitio Web del Poder Judicial es posible tener acceso al informe de actividades del año 2012 del Magistrado Presidente Lic. Alfredo Rodrigo Lagunas Rivera en formato de video, así como también al informe del año 2011.

11. Este Plan Estratégico al parecer se conformó como Plan de Desarrollo del Poder Judicial, pero no pudo verificarse este dato con la coordinadora de comunicación social del Poder Judicial de Oaxaca.

resolver y sancionar tratándose de trabajadores o empleados del Tribunal Superior de Justicia”.¹²

De acuerdo con el Reglamento Interior (2012: 37), los servidores públicos y trabajadores del Tribunal Superior de Justicia tienen prohibido alterar los registros de asistencia, digitales o de cualquier otro tipo, en forma intencional, sustraer las tarjetas de control de asistencia de su centro de trabajo; llevarse expedientes y documentación oficial a su domicilio sin autorización; realizar trabajos ajenos inherentes a su cargo, en horas de trabajo; vender o adquirir cualquier mercancía dentro del establecimiento de trabajo del Tribunal del Estado; consumir alimentos dentro del establecimiento de trabajo del Tribunal, salvo en los lugares expresamente (sic) destinados para ello; usar indebidamente sellos y papelería oficial; extravíar expedientes y documentación oficial; y sustraer papelería o desperdiciarla sin causa justificada; además de recibir cualquier tipo de gratificación.

Administración judicial y estructura operativa: Composición del Poder Judicial

De acuerdo con la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Oaxaca (2012: 3) dicho poder se ejerce por el Pleno del Tribunal Superior de Justicia del Estado; las Salas especializadas en razón de la materia; el Tribunal Estatal Electoral; el Tribunal de Fiscalización; el Tribunal de lo Contencioso Administrativo; los juzgados en primera instancia en las materias penal, civil, familiar, administrativa, de garantía o de control de legalidad, especializados para adolescentes, ejecución de sanciones, ejecución de penas y mixtos; los tribunales de juicio oral para adultos y especializados para adolescentes; y el Consejo de la Judicatura.

Consejo de la Judicatura

A partir del año 2012, la administración del Poder Judicial está a cargo del Consejo de la Judicatura, quien se encarga de la administración, vigilancia, disciplina y carrera judicial de acuerdo con la reforma constitucional de Oaxaca de abril de 2011 (Lagunas, 2012). Se destacan a continuación características importantes de dicho Consejo de acuerdo con la Ley Orgánica:

- El Consejo de la Judicatura es el órgano del Poder Judicial del Estado con independencia técnica, de gestión y capacidad para emitir resoluciones y acuerdos generales. Es el encargado de conducir la administración, vigilancia, disciplina y carrera judicial del Poder Judicial.
- Se integrará por cinco miembros: La presidencia del Consejo de la Judicatura recaerá en el presidente del Tribunal Superior de Justicia; habrá un consejero magistrado, un consejero juez, quienes serán designados bajo criterios de evaluación y antigüedad, además, habrá un miembro designado por cada uno de los poderes Ejecutivo y Legislativo.
- El Consejo de la Judicatura funcionará en pleno o a través de comisiones. El Pleno resolverá sobre la designación, adscripción, ratificación y remoción de los jueces, estará facultado para expedir los reglamentos y acuerdos generales con el fin de regular el adecuado funcionamiento del Poder Judicial.

12. En los hechos, destaca en el Informe de Actividades del año 2011 que la Presidencia, a través de las visitadurías del Poder Judicial, realizó 64 visitas a juzgados de primera instancia “aperturándose” 410 cuadernos de antecedentes, de los cuales se formaron 92 instructivos de responsabilidad: 64 amonestaciones, 17 sanciones administrativas, 5 suspensiones y 3 destituciones” dejándose 3 sin aplicar ninguna sanción.

Atribuciones del Pleno del Consejo de la Judicatura

De acuerdo con la Ley Orgánica (2012: 22-26) el Pleno del Consejo de la Judicatura tiene entre sus principales atribuciones el nombrar y remover en los términos que señala la ley a los jueces, secretarios de estudio y cuenta, secretarios de acuerdos, administradores y demás personal del Poder Judicial que no dependa del Tribunal Superior de Justicia; sustanciar y resolver los procesos de ratificación de los jueces y peritos en los términos de la Ley Orgánica, reglamento respectivo y acuerdos generales; crear a propuesta de su presidente, según lo exijan las necesidades del servicio y lo permita el ejercicio presupuestal, órganos jurisdiccionales.

El Consejo de la Judicatura, además, elabora, discute, modifica o aprueba, según proceda, el proyecto de presupuesto para los tribunales especializados, excepto el del Tribunal Superior. El Consejo de la Judicatura estará constituido por las siguientes comisiones:

- I. Comisión de disciplina:
 - Visitaduría General
 - Dirección de Contraloría Interna
- II. Comisión de vigilancia, información, evaluación y transparencia;
 - Dirección de Derechos Humanos
- III. Comisión de administración:
 - Dirección de Planeación e Informática
 - Dirección de Administración
 - Dirección de Finanzas
 - Dirección de Archivo, Bibliotecas y Boletín Judicial
 - Dirección de Infraestructura Judicial
- IV. Comisión de adscripción;
- V. Comisión de carrera judicial; y
- VI. Comisión de implementación de reformas judiciales.

Secretaría Privada

De acuerdo con el Reglamento Interior (2012: 14-15), la Secretaría Privada se encarga del control interno y la organización de la oficina del Presidente del Tribunal, además de atender a las personas que acuden al Presidente a plantearle sus problemas de índole jurídico. Se encarga también de acompañar al Presidente a los actos donde éste sea invitado, coordinando junto con el secretario particular los eventos, itinerarios, programas, visitas oficiales, reuniones y asambleas que encabece el Presidente.

3.3 Elementos de análisis de la Gestión de Comunicación, identidad e imagen del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca.

Como se mencionó en el capítulo anterior, la gestión en comunicación, identidad e imagen analiza en una segunda instancia los mensajes emitidos de manera consciente o inconsciente, voluntaria o involuntariamente por la institución; pone también atención en el nivel de reconocimiento institucional por parte de los actores que conforman a la institución internamente y en la lectura e interpretación públicas que se tienen respecto de ella. Todos estos elementos conforman lo que se denomina como una gestión de comunicación, identidad e imagen.

Bajo este punto de vista, todo proceso comunicativo estará integrado por la información emitida, su recepción y comprensión por parte de los públicos receptores. Una gestión de comunicación se realiza por medio del establecimiento de un marco efectivo de análisis de los públicos internos, externos e inter-institucionales traducidos como niveles de comunicación y que debe contemplar el campo social, político, cultural y tecnológico, el contexto en general, para establecer un corpus informático general.

En este apartado se revisa la información recopilada respecto a la gestión comunicativa, de identidad interna e imagen externa distribuida en los tres espacios de actuación antes descritos. Es importante mencionar que se establece una diferenciación de estos tres espacios, pero ello no significa que actúen por separado puesto que hay actividades comunicacionales internas que inciden también en la imagen externa, o existen órganos de la institución que gestionan la comunicación en los tres espacios de actuación, aplicando diferentes dimensiones.

Se ha dejado para el capítulo siguiente el análisis que se realizó específicamente al signo identificador que empleó el Tribunal Superior de Justicia (y que estuvo vigente hasta mayo de 2014), al de Justicia con Valor, y a las entidades análogas (otros tribunales estatales) por ser los elementos analíticos que fueron considerados como relevantes para la propuesta y gestión de los nuevos signos identificadores; ello no significa, sin embargo, que no se ubiquen dentro de las categorías que a continuación se describen.

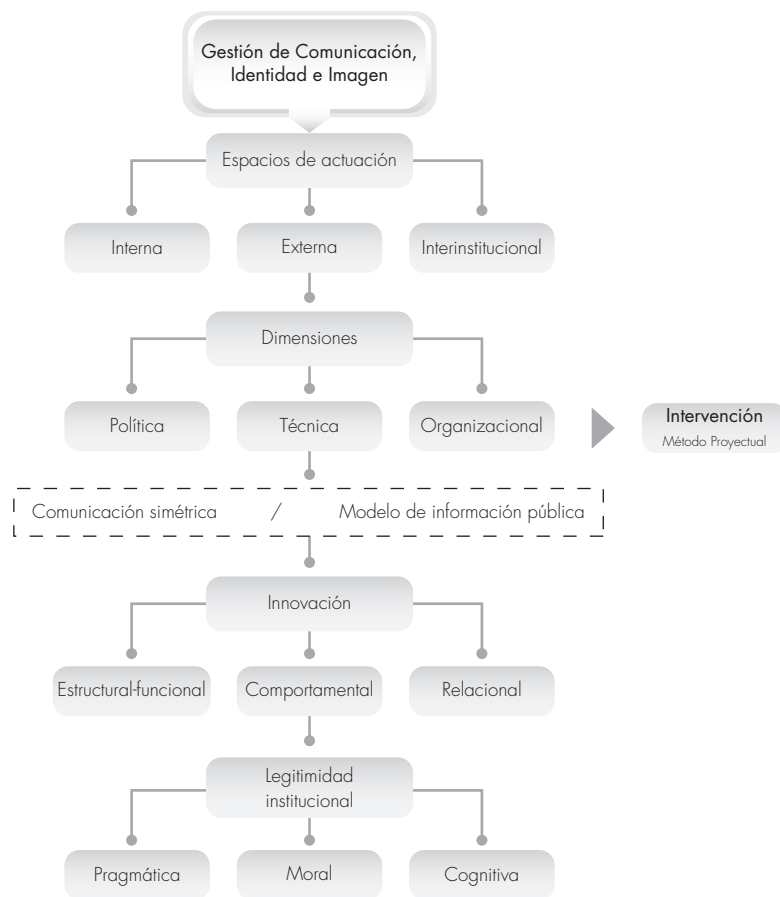


Figura 2. Modelo teórico-práctico: Gestión de comunicación, identidad e imagen. Fuente: elaboración propia (2013).

3.3.1 Espacio de actuación interna

Gestión comunicativa

El espacio de actuación a un nivel interno de comunicación se da en los propios agentes de la institución: sus áreas, sus departamentos, secciones y miembros que la integran. El tipo de comunicación en este nivel es más operativo y, de hecho, construye la articulación interna que lo hace funcionar como institución. Dicho funcionamiento requerirá, por lo tanto, de un plano comunicativo propio, diferenciado y no compatible con interlocutores ajenos al mismo. Se hace una recopilación del material comunicacional y registro de características del medio institucional concreto, como plataformas de comunicación, entorno y equipo humano.

La *Dirección de Planeación e Informática* es la encargada de diseñar esquemas de manejo de información y administrar bases de datos de sistemas en operación, así como estructurar modelos estadísticos y generadores de informes; coordina el mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de cómputo, audio y video del Poder Judicial, así como de la capacitación interna en la materia, dicha Dirección es la encargada de la administración e implementación de los sitios Web del Poder Judicial.

Otra área encargada del manejo de información es la *Dirección de Archivo, Bibliotecas y Boletín Judicial* quienes organizan, custodian y conservan los expedientes, así como los documentos que formen parte de los juicios; además edita, publica y distribuye el *Boletín Judicial* ordenado por el Pleno de los tribunales, las salas, presidencia o cualquier otro órgano jurisdiccional, en la forma y términos que señale la ley.

De acuerdo con la Ley Interior (2012), las sesiones del Pleno podrán ser grabadas en audio con la finalidad de que sirvan para la transcripción de las argumentaciones de la sesión; además, también se podrán hacer videograbaciones, dicho material deberá ser aprobado por el Pleno y sus acuerdos generales deben publicarse en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado, en el Boletín Judicial, en el sitio Web del Poder Judicial y en la Gaceta Oficial del Poder Judicial, siempre que así se disponga, es el Presidente del Tribunal quien debe de vigilar que así se haga.

Al interior de la institución se emplea como medio para informar el correo electrónico, los carteles, el tablero informativo, los trípticos, la gaceta o revista interna, los comunicados y las conferencias, y cursos de desarrollo humano que son útiles para cohesionar al equipo de trabajo. Otros soportes de comunicación lo constituyen los *Comunicados*, así descritos en su portal de Internet, los cuales pueden obtenerse por ese medio.

Otro órgano interno que se encarga del manejo de información dentro del Tribunal Superior de Justicia es la *Secretaría Particular del Tribunal Superior de Justicia*, quien también desarrolla funciones de comunicación externa e interinstitucional. Dentro de las actividades de comunicación interna de la Secretaría Particular, son las de atender y canalizar los asuntos que puedan resolverse de forma inmediata, de este modo agiliza el trabajo del Presidente del Tribunal; además, revisa, controla y ordena la documentación que debe de firmar el Presidente; lleva un registro de todas las audiencias realizadas por el Presidente, mismo que entrega a la Dirección de Gestión cuando se realiza el informe anual; lleva también el control de la agenda del Presidente para informarle de los compromisos que debe cumplir; debe de elaborar un directorio de servidores públicos con los que tenga relación interinstitucional, dentro del Poder Judicial y del resto de los Poderes del Estado; colabora en el trabajo de planeación, organización y control de eventos a los que asiste el

Presidente; y, en coordinación con el secretario privado, participa en la elaboración de discursos, presentaciones, disertaciones y otras exposiciones escritas que requiera el Presidente del Tribunal.

De acuerdo con el Reglamento Interior del Tribunal Superior de Justicia (2012), la Secretaría Privada del Tribunal Superior de Justicia también realiza funciones de gestión comunicativa; se encarga de recibir, sistematizar y controlar la información estatal, nacional e internacional, necesaria para la elaboración de los documentos de apoyo técnico que requiera el Presidente; debe proporcionarle, además, la información de los acontecimientos políticos, sociales y culturales de carácter municipal, estatal y nacional que sean de utilidad e interés; debe informar también al Presidente de los eventos que soliciten su presencia.

Condiciones de Identidad interna

La institución y los miembros que la integran rara vez poseen una identidad completamente homogénea pues recibe distintas lecturas de cada uno de los sectores internos de la institución, por ejemplo, las distintas posturas que se asumen ante los proyectos de la propia institución, lo cual se traduce en diferencias de opinión y divergencias, en donde el discurso público que se da a la identidad del Tribunal Superior de Justicia resulta de negociaciones internas y de sus plataformas de acción.

Para conocer algunos de estos elementos de identidad, se aplicó un breve cuestionario al personal que labora en el Tribunal Superior de Justicia, donde se obtuvo información relacionada con la identidad que tienen con respecto a la institución en que laboran, de la comunicación interna, de los signos identificadores de la institución, el signo identificador actual y algunas interpretaciones que tienen las personas respecto de dicho signo.¹³

a. Reconocimiento del objetivo sustancial del tribunal

Dentro de las funciones del Tribunal Superior de Justicia, la institución menciona como unos de sus objetivos primordiales el dictar medidas para que la administración de justicia sea expedita, pronta y cumplida en los juzgados del Estado y que todos los funcionarios concurren con puntualidad a sus oficinas.

A continuación se muestra un cuadro con las descripciones que realizaron algunos de los integrantes de Tribunal Superior de Justicia con respecto a este objetivo, se describe el nivel de concordancia de acuerdo con la redacción original de dicho objetivo:

Cuadro 7. Identificación del objetivo del Tribunal Superior de Justicia

| Área | Descripción del objetivo | Concordancia |
|----------------------------|--|---------------------|
| Visitaduría | Administración de justicia. | General |
| Juicios Orales | Una impartición de justicia justa y conforme a derecho transparente. | Valoración personal |
| Unidad de recursos humanos | Hacer valer la justicia clara y absoluta en el estado de Oaxaca con autoridad y transparencia. | Valoración personal |

Fuente: elaboración propia con base en la aplicación de cuestionarios (agosto, 2013).

13. Se aplicaron 11 cuestionarios en 10 órganos internos del Tribunal de manera aleatoria los días 5 y 6 de agosto del 2013: Visitaduría, Juicios Orales, Unidad de Recursos Humanos, Planeación, Segunda Sala Civil, Sala Familiar, Tercera Sala Penal, Servicios Periciales, Dirección de Infraestructura Judicial y Coordinación de Comunicación Social. Puede consultarse el modelo de los cuestionarios aplicados en la sección de anexos.

Cuadro 7. Identificación del objetivo del Tribunal Superior de Justicia (continuación)

| Área | Descripción del objetivo | Concordancia |
|------------------------------------|---|-------------------------|
| Planeación | Impartir la justicia de forma legal y basada en las leyes que lo rigen en el estado de transparente, pronta y expedita. | Conforme a normatividad |
| Planeación 2 | Es la impartición de justicia de manera eficaz y expedita. | Conforme a normatividad |
| Segunda Sala Civil | La administración de justicia que sea pronta y expedita. | Conforme a normatividad |
| Sala familiar | Que la impartición de justicia sea de una manera clara y concisa. | Valoración personal |
| Tercera sala penal | El H. tribunal Superior de Justicia se encarga de las impugnaciones, de las resoluciones y sentencias de la primera instancia. | Funciones específicas |
| Revisión de servicios periciales | Aplicar la justicia con la mayor eficiencia posible para evitar que personas inocentes purguen condenas demostrando su inocencia. | Funciones específicas |
| Dirección Infraestructura Judicial | Impartir justicia. | General |

Fuente: elaboración propia con base en la aplicación de cuestionarios (agosto, 2013).

De este cuadro clasificatorio, dividido en el área interna, en la descripción y el nivel de concordancia, se obtuvo que la relación entre lo estipulado en la normatividad y la percepción de los colaboradores es heterogénea, porque en las respuestas se mostraron concepciones generales, valoraciones personales, descripciones basadas en la experiencia y respuestas que corresponden exactamente con lo dictado en la ley orgánica del Tribunal Superior de Justicia. Cabe señalar que la diversidad en las respuestas no implica que los integrantes del Tribunal desconozcan sus funciones. Sin embargo, los resultados evidencian que la concepción que tiene el personal respecto de su identidad institucional es ambigua.

En lo que respecta al grado de adherencia de los valores institucionales, se puede reconocer que el mayor grado de vinculación normativa se encuentra en que la impartición de justicia debe ser "pronta y expedita". Por su parte, en lo que se refiere a los valores reales, la eficacia y eficiencia corresponden a principios de la práctica administrativa, los cuales representan un valor pragmático que rige a la administración interna del Tribunal Superior de Justicia.

b. Reconocimiento del signo identificador

De las preguntas relativas al reconocimiento del signo identificador vigente hasta mayo de 2014, los integrantes del Tribunal Superior de Justicia afirmaron que conocen la imagen gráfica que los identifica. Sin embargo, las interpretaciones del significado del logotipo resultaron divergentes, por lo que se detecta una heterogeneidad de valores relacionados con dicho signo.



Figura 3. Signo identificador del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca hasta mayo de 2014.

Entre los significados descritos del signo actual, los encuestados enunciaron que dicho signo refiere a una *“equidad en la justicia para todos los justiciables, justicia para todos e igualdad ante toda la sociedad oaxaqueña”*. A su vez, se especificó que *“la balanza representa la imparcialidad respecto a la impartición de justicia, la cual simboliza la equidad e igualdad para impartir justicia, porque es el balance existente entre la impartición de justicia”*.

Otra referencia indica que el signo representa en la parte intermedia a *“una persona, quien es la encargada de impartir justicia”*, la cual se aplica por igual a todos los ciudadanos. También se destacó que el signo se vincula con los principios de *“honor y valor”*, los cuales se emplean en la administración de justicia.

En el desglose de los conceptos reconocidos en el signo identificador actual del Tribunal Superior de Justicia, se pueden enumerar los siguientes:

Cuadro 8. Conceptos del signo identificador empleado por el Tribunal Superior de Justicia (vigente hasta mayo de 2014)

| Atributo | Concepto |
|---------------|--|
| Equidad | Justicia natural, por oposición a la letra de la ley positiva. (RAE, 2013) |
| Igualdad | Principio que reconoce a todos los ciudadanos capacidad para los mismos derechos. (RAE, 2013). |
| Imparcialidad | Falta de designio anticipado o de prevención en favor o en contra de alguien o algo, que permite juzgar o proceder con rectitud. (RAE, 2013). |
| Honor | Cualidad moral que lleva al cumplimiento de los propios deberes respecto del prójimo y de uno mismo. (RAE, 2013). |
| Valor | Entereza de ánimo para cumplir los deberes de la ciudadanía, sin arredrarse por amenazas, peligros ni vejámenes. |
| Balance | Estudio comparativo de las circunstancias de una situación, o de los factores que intervienen en un proceso, para tratar de prever su evolución. |
| Balanza | Comparación o juicio que el entendimiento hace de las cosas. |
| Ciudadanos | Sujeto de derechos políticos y que interviene, ejercitándolos, en el gobierno del país. |
| Leyes | Precepto dictado por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia y para el bien de los gobernados. |
| Justicia | Aquello que debe hacerse según derecho o razón. |
| Persona | Hombre o mujer distinguidos en la vida pública. |

Fuente: elaboración propia con base en la aplicación de cuestionarios (agosto, 2013).

c. Reconocimiento de la Misión y Visión

Como ya se describió, el Plan Estratégico mediante el cual se rige la actual administración de justicia del estado de Oaxaca da a conocer la Misión y la Visión del Tribunal Superior de Justicia, en donde se estipula que la Misión consiste en:

“Prestar tutela judicial accesible, efectiva, sin dilación, y con todas las garantías, en estricta conformidad con los principios de la Constitución federal, los tratados internacionales que son ley suprema, la constitución del estado y demás normas del ordenamiento jurídico, ofreciendo un servicio de excelencia en calidad de atención a los oaxaqueños.”

Y la Visión está encaminada a:

“Que el estado de Oaxaca cuente con un servicio público de administración de justicia ágil y efectivo, confiable y predecible, accesible y atento con el ciudadano, responsable y moderno, que garantice el acceso a la justicia y proporcione tutela judicial efectiva, pronta y cumplida, que realice sus funciones al nivel de las expectativas ciudadanas, y que sea equiparable en su rendimiento al de los servicios públicos más avanzados.” (Lagunas, 2011a: 11)

La actual administración, como parte de su Plan Estratégico, implementó un signo identificador denominado *Justicia con Valor* con la finalidad de que a través de este elemento comunicativo pueda reconocerse la misión y visión de la actual administración. De acuerdo con el Manual de Identidad de este programa, el objetivo primordial es el de “posicionar de una manera gráfica el trabajo, identidad e ideología de este órgano jurisdiccional ante la sociedad oaxaqueña.” De este modo pretenden que el concepto de Justicia con Valor inspire “calidez, transparencia y modernidad, y que respalda de un modo breve y conciso la misión y visión del Poder Judicial.”

Estos conceptos refieren a la parte normativa del Tribunal Superior de Justicia, sin embargo, el reconocimiento de la identidad institucional requiere la complementariedad de la práctica cotidiana y la percepción de los conceptos rectores de la institución por parte de su personal.



Figura 4. Signo identificador de Justicia con Valor (s/f).

En este sentido, se estableció la correlación entre la Misión y Visión normativa y la percepción de la Misión y Visión por parte de las diferentes áreas del Tribunal Superior en los cuestionarios que se aplicaron. En el área de Planeación se describe a la misión como: *mejorar la impartición de justicia, así como el acceso a ella mediante servidores públicos de calidad.*

Por su parte, la Segunda Sala Civil contestó que la misión es aplicar la justicia correctamente; la Dirección de Servicios Periciales argumentó que la misión es *establecer dinámicas que conlleven una buena impartición de justicia*, mientras que la visión contempla *aplicar las leyes y llevar la justicia a todo el interior del estado para el apoyo de las comunidades marginadas*. El resto de las áreas desconoce la misión y visión del Tribunal de Justicia del Estado.

d. Nombre oficial del Tribunal

De acuerdo con el cuestionario aplicado respecto de la denominación oficial del Tribunal, se puede observar la existencia de divergencias en el reconocimiento del nombre oficial de la institución, solo tres personas coinciden en la denominación de Honorable Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca. Una persona desconoce el nombre oficial y el resto contestó otras denominaciones.

Por su parte, en el análisis del nombre de la institución, se puede citar una multiplicidad de denominaciones jurídicas de la institución que podría dificultar la comunicación interna y externa

del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca, debido a que en los informes, sitio Web y publicaciones internas se hace uso de diferentes nombres que pueden derivar en problemas de identidad y reconocimiento de la institución.

Cuadro 9. Denominación del Tribunal Superior de Justicia

| Área | Denominación | Consenso |
|------------------------------------|---|----------|
| Visitaduría | Honorable Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca. | * |
| Juicios orales | Tribunal Superior de justicia del Estado | |
| Unidad de Recursos Humanos | Honorable Tribunal Superior de Justicia del Estado. | |
| Planeación | Honorable Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca | * |
| Planeación 2 | Honorable Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca | * |
| Segunda Sala Civil | Honorable Tribunal Superior de Justicia y Consejo de la Judicatura del Estado | |
| Sala familiar | H. Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oax. | |
| Tercera Sala Penal | Contestó que no sabe | |
| Dirección de Servicios Periciales | Honorable Tribunal Superior de Justicia | |
| Dirección Infraestructura Judicial | Tribunal Superior de Justicia, Poder Judicial del Estado y Consejo de la Judicatura | |

Fuente: elaboración propia con base en la aplicación de cuestionarios (agosto, 2013).

La problemática de la denominación se advierte también en el marco normativo, en el cual se pueden encontrar diferentes denominaciones, tales como: Tribunal Superior de Justicia del Estado que aparece en la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de 1981, en el tomo II de la “Historia del Poder Judicial del Estado de Oaxaca” (Cacho, 2000b).

A su vez, en el capítulo 1, artículo 2 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado del año 1981 se estipula que el Poder Judicial del estado se establece por el Tribunal Superior de Justicia del Estado, mientras que en los títulos de los capítulos y artículos de dicha ley se denomina únicamente Tribunal Superior de Justicia, y en el interior de las fracciones únicamente se nombra Tribunal Superior (Cacho, 2000b: 165).

Sin embargo en el decreto número 99 de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado Libre y soberano de Oaxaca, título primero, capítulo 1, artículo 4to. se establece que la función jurisdiccional del Poder Judicial del Estado Libre y Soberano de Oaxaca, se ejerce por: el Pleno del Honorable Tribunal Superior de Justicia del Estado (Cacho, 2000b: 216).

Finalmente, en el decreto de la ley orgánica del Poder Judicial del Estado de 1999, aparece la imagen gráfica del Tribunal Superior de Justicia del Estado con la designación de Honorable. Esto bajo la gubernatura del Lic. José Murat (Cacho, 2000b: 215).

3.3.2 Espacio de actuación externa

Aquí se incluyen a los destinatarios directos de la actividad de la institución, que es donde se desarrolla principalmente el trabajo del Tribunal y de todo el Poder Judicial de Oaxaca, ante la sociedad. En este nivel, los atributos de identidad se deben de manifestar en su forma arquetípica, el manejo retórico de la comunicación debe ser ampliamente analizado y reforzado, pues debe enfocarse en la persuasión objetiva para que se legitimen dichos atributos.

Generalmente la imagen no coincide con la normatividad del Reconocimiento de la Realidad, ni con la dimensión semiótica, ni con la autorepresentación de ella (comunicación e identidad),

puesto que es el registro público de la institución por parte de la sociedad, grupos o sectores de ella. De este modo, el Tribunal Superior de Justicia al ser una entidad pública y en constante contacto con la sociedad de Oaxaca construye un estado de opinión pública por el solo hecho de generar un conjunto de comunicaciones emitidas. Al hacerlo, exhibe también un comportamiento hacia determinados públicos mostrando, por ejemplo, el desempeño de sus tareas de impartición de justicia, este fenómeno va acompañado en todo momento por el soporte de signos icónicos que acompañan a sus procesos comunicativos.

La identidad interna se transforma en imagen en la mente colectiva, generalmente los conceptos de identidad no existen en los públicos receptores a los que se dirigen las comunicaciones, puesto que el público no maneja conceptos, sino indicadores tangibles y valorativos, que son los atributos de la institución y la función que ésta desempeña; y esta valoración es un proceso psicológico y subjetivo: intervienen criterios racionales, funcionales y económicos, pero también estímulos estéticos e impulsos emocionales, y en el contexto oaxaqueño intervienen también factores culturales, raciales y lingüísticos.

Gran parte de esta percepción externa se construye, precisamente, gracias a los signos identificadores de la institución, sean de carácter visual o sonoro, estos signos identificadores, se van consolidando en patrones psicológicos que al ser recibidos por el público, le imprimen su propio modelo: lo que esa institución representará para ellos, su imagen.

De este modo, la identidad de partida se convierte, por mediación de los signos gráficos identificadores y los valores de la institución, en la imagen mental de llegada: lo que se imagina y de lo que se convence. De ahí que sea necesaria una intervención estratégica no sólo en la construcción de los mensajes emitidos, sino también en la medición adecuada y oportuna para que los desfases lógicos de la emisión y la recepción no generen en percepciones inadecuadas del comportamiento del Tribunal.

Es de destacar que la institución, por medio de la Presidencia del Tribunal Superior de Justicia ha detectado que había existido un distanciamiento de la institución con la sociedad. Así lo declara, por ejemplo, en el Informe de Actividades del año 2011 (Lagunas, 2011b), razón por la cual elaboró "una agenda de planificación y gestión". En dicho informe de actividades, la Presidencia del Tribunal destaca que en ese año se atendieron y canalizaron a los distintos órganos jurisdiccionales 2,240 audiencias, además de convocar a reuniones de trabajo con las direcciones, coordinaciones y visitadurías para el seguimiento de las peticiones que recibieron.

En este mismo nivel de comunicación externa, la Secretaría Privada se encarga de atender las llamadas telefónicas y recibir a las personas que solicitan audiencia con el Presidente o, en su defecto, las enlaza con las áreas correspondientes, asimismo, atiende la correspondencia y la canaliza a los destinatarios correspondientes; debe de atender, dar cuenta, confirmar o enviar a un representante de las invitaciones realizadas al Presidente del Tribunal. Tiene, además, estrecha comunicación con el secretario particular del Gobernador del Estado de Oaxaca para la programación de los eventos a los que deben acudir los representantes de los Poderes del Estado; y colabora en la elaboración de los discursos que dice el Presidente en los diversos actos que participa.

Otro órgano importante a nivel estratégico es la Coordinación de Comunicación Social, dirección que se encarga de la comunicación externa, pero también interna, dentro de la institución. Es una de las unidades auxiliares con las que cuenta el Tribunal Superior de Justicia y en general el Poder Judicial, los objetivos principales de esta coordinación, descrita en el Reglamento Interior de este Tribunal (2012: 15-18) en el artículo 48, son las de:

“...contribuir a informar, analizar, discutir pública y ampliamente la situación que guarda la administración de justicia, sirviendo de enlace con los medios de comunicación; siendo además responsable de la coordinación del programa de publicaciones oficiales. Dependerá de la Presidencia del Tribunal y su titular será designado y removido por el Presidente del mismo.”

Debe difundir las actividades que lleve a cabo la institución mediante la elaboración de su programa anual de trabajo, que debe ser aprobado por el Presidente del Tribunal, además de llevar a cabo trabajos de investigación que permitan medir el impacto social que genera la información emitida por el Tribunal y sus órganos internos. Coordina también las publicaciones que elabora el Tribunal y sus órganos internos, planea y ejecuta estrategias de comunicación efectivas al interior y exterior de la institución. Cuenta con los siguientes departamentos: Departamento de Producción y Diseño, Departamento Editorial y Departamento de Prensa.

El Reglamento Interior (2012) detalla las funciones que debe llevar a cabo cada uno de estos departamentos. Respecto del Departamento de Producción y Diseño, sus funciones son las de generar los conceptos gráficos y audiovisuales que permitan posicionar la imagen e identidad de la institución con base en las políticas de comunicación previamente establecidas; aportar los elementos gráficos de todo el material que edite el Poder Judicial y sus órganos que lo integran; planear, ejecutar y evaluar los programas de radio y televisión que genera esta coordinación con motivo de la difusión de actividades y programas del Poder Judicial; implementar proyectos innovadores que permitan tener un acercamiento con la sociedad; y, a través del uso de herramientas multimedia, difundir las actividades y programas del Poder Judicial.

Las funciones del Departamento Editorial son las de generar la línea editorial con base al plan estratégico de acción del Poder Judicial; coordinar la edición de folletos, trípticos, gacetas y revistas temáticas o especializadas que genere el Poder Judicial y sus órganos que lo integran; realizar en coordinación con las áreas involucradas, el trabajo de compilación de información para la integración del material a editar; vigilar la calidad en los procesos de producción y edición del material impreso; elaborar el órgano informativo interno del Poder Judicial; y generar herramientas de información impresa que permitan el alcance de los objetivos institucionales.

Por último, las atribuciones del Departamento de Prensa son las de responsabilizarse de la cobertura y difusión de los eventos oficiales, conferencias de prensa, entrevistas y demás actividades generadas por el Poder Judicial; procurar el acceso a la información de los medios de comunicación, siempre y cuando no se trate de información confidencial o reservada; coordinar la elaboración e integración de la síntesis informativa diaria, con objeto de mantener bien informados a los Magistrados, directores y coordinadores del Poder Judicial; establecer una relación permanente, transparente y respetuosa con los medios para impulsar políticas de comunicación dirigidas a la sociedad; realizar estudios de opinión, evaluación de imagen y de información de la institución, a fin de contar con elementos de impacto y estructurar futuros programas de fortalecimiento institucional; monitorear los medios de comunicación, locales, nacionales y portales de internet, a efecto de generar un análisis de la tendencia informativa que permita conocer el impacto social en materia de impartición de justicia; y llevar un control de las memorias gráficas por medio de video y fotografías.

Se describen a continuación algunas características importantes de los sistemas físicos de comunicación que emplea el Tribunal Superior de Justicia:

La gaceta Entrelace

Es el órgano informativo interno del Tribunal Superior de Justicia, cuya primera aparición es en el año 2011, cuenta con un tiraje mensual de 5,000 ejemplares y de acuerdo con el Informe de Actividades de ese año, se distribuye no sólo en las instalaciones del Tribunal sino también en organismos públicos, universidades, barras y colegios de abogados y sociedad civil en general, por lo que se ha constituido como un elemento de comunicación externa. Durante el año 2012, de acuerdo con el Informe de Actividades de ese año, se editaron 12 números.

Unidad de análisis de la gaceta Entrelace

De las gacetas disponibles en el sitio Web de Tribunal Superior de Justicia, se revisaron cinco números que corresponden al año 2013, se analizó la regularidad en el diseño y contenido de los volúmenes, se seleccionó una gaceta con la finalidad de revisar el diseño gráfico general, el contenido y el nivel de correspondencia de los comunicados con la identidad interna de la institución.

Unidad de análisis: Gaceta "Comunicación asertiva en el poder Judicial de estado"

Diseño: El diseño de la portada está dividido en tres secciones: encabezado, título y contenido.

Contenido: El titular contiene: Nombre (logotipo) de la gaceta, el volumen, fecha, el número, el título del número y el signo identificador del Tribunal.

Cuadro 10. Ediciones: Gaceta Entrelace del Tribunal Superior de Justicia

| Mes | Encabezado |
|---------|---|
| Febrero | Poder Judicial formaliza intercambio académico con universidades. |
| Marzo | Poder Judicial reconoce la labor de las mujeres. |
| Abril | Toman protesta 20 nuevos jueces del sistema acusatorio. |
| Mayo | Encuentro regional en materia penal en el Papaloapan. |
| Junio | Comunicación asertiva en el Poder Judicial del Estado |

Fuente: elaboración propia (2013).



Figura 5. Gaceta Entrelace del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca. Junio de 2013.

En cuanto al diseño de las páginas interiores, la maquetación de cajas para texto e imagen tienen proporciones diferentes, pues en la página de contenido se presentan dos columnas de texto; mientras que en las secciones de "Entrevista" y "Espacio jurídico" se organizan cuatro columnas de texto con fotografía en el centro, en la sección "Aquí entre nos" se muestran tres columnas de texto; y en "Comunidad" se intercalan tres y cuatro columnas.

La sección "Aquí entre nos" tiene problemas de diseño, existe saturación de gráficos, las fotografías se encuentran en desorden y no presenta coherencia con la integración de los textos. Sin embargo, el contenido de la sección constituye un impulso a la comunicación interna de los colaboradores del tribunal.

Contenido temático:

- | | |
|----------------------|------------------|
| - Comunidad | - Gobierno |
| - La entrevista | - Rincones |
| - Justicia con valor | - Miscelánea |
| - Tras bambalinas | - Aquí entre nos |
| - Espacio jurídico | - De rebote |
| - En la lente | |

Temáticas abordadas en este número:

- Rezago de la Administración de Justicia en las regiones alejadas del estado.
- Juzgado itinerante en la región de Tuxtepec.
- La libertad de expresión incentiva la participación ciudadana.
- El Consejo de la Judicatura se encarga de revisar la actuación, disciplina y carrera judicial de los integrantes del poder judicial.
- Los cambios de adscripción se realizan por rotación institucional que se establece en la normatividad.
- El código procesal único garantiza la eficacia.
- El Sistema de Justicia Alternativa ayuda a los tribunales locales a no saturarse de trabajo y dar solución pronta a los ciudadanos.
- Necesaria capacitación constante de juzgadores: Magistrado León de la Vega.

En general, la información que se maneja en las gacetas impactan en la construcción de la cultura organizacional, por ejemplo, en la temática de las fotografías que aparecen en la sección "En la lente", se puede observar el trabajo en equipo, humanismo, actitud de servicio, armonía e integración. Estos atributos informan acerca de la cultura organizacional de los integrantes del tribunal y refuerzan los valores de la identidad institucional. Los contenidos que destacan los valores de los integrantes del Tribunal Superior de Justicia, toman en cuenta los aniversarios de los colaboradores y el empleado del mes, la vocación de los Magistrados y la importancia de la profesionalización. Este tipo de información constituye una herramienta positiva que ayuda a mejorar el clima laboral, además de generar motivación que impacta en el desempeño de sus labores.

El Informe de Actividades del año 2011 (Lagunas, 2011b) destaca, además, la conformación de varios proyectos editoriales con perfil científico y académico, se inició de este modo la edición de una nueva época de la *Revista Jus Semper Loquitur*, de la *Memoria Legislativa*, el *Manual del Alcalde* y contribuciones a la revista del abogado *Litigación Penal*, donde pueden colaborar jueces y magistrados por medio de sus "ideas en torno al sistema de justicia penal".

A su vez, el Tribunal Superior de Justicia del Estado edita dos revistas impresas: la revista "Perspectiva en Derechos Humanos" y la revista "El mundo de la audiencia". La revista *Jus Semper Loquitur*, está dirigida a la comunidad jurídica, por esa razón aborda temas jurídicos especializados que se desarrollan en cada edición.

"Perspectiva en Derechos Humanos" es una respuesta del Poder Judicial del Estado al cumplimiento y el respeto de los derechos como garantía de una justicia pronta, imparcial y expedita, actualmente apuntalada con las obligaciones que el Estado Mexicano ha contraído con los diversos tratados internacionales que ha firmado sobre la materia. En este sentido, la orientación de la revista "Perspectiva en Derechos Humanos" posee un carácter universalista que toma como valor la imparcialidad en la impartición de justicia, lo cual se ajusta a lo dictado en la normatividad y en el plan de trabajo de "Justicia con valor".

"El Mundo de la Audiencia" es una revista especializada dirigida a la comunidad jurídica con temas sobre el nuevo Sistema de Justicia Penal. Cabe destacar que en el mismo Informe del 2011 se detalla la campaña de medios llevada a cabo para la difusión del Sistema Acusatorio Adversarial. Los medios donde se llevó a cabo dicha difusión fueron spots de radio y televisión, prensa, internet, publicidad exterior, trípticos, carteles, guías y revistas.

Para el año 2012, el Informe de Actividades de ese año destaca la labor de comunicación que se realizó "para que a través del espectro público y privado de la radio, prensa y televisión, se dieran a conocer las acciones emprendidas en beneficio de la sociedad en materia de acceso a la justicia", dicho informe destaca la difusión de 160 comunicados de prensa de diferentes temáticas como la actividad jurisdiccional y administrativa, juicios orales, justicia alternativa, justicia para adolescentes y capacitación judicial.

En ese año, se transmitieron 50 entrevistas por radio y televisión con el fin de difundir las responsabilidades de magistrados, consejeros de la judicatura, jueces y directores administrativos. También destaca la implementación en ese año del informativo "Justicia en Movimiento" (el cual puede verse a través del sitio Web del Tribunal) cuyo contenido permite conocer actividades relevantes del Tribunal Superior de Justicia.

El Informe de Actividades del año 2012 (Lagunas, 2012) destaca que se implementó la firma institucional "Justicia con valor, un concepto que respalda de forma breve y concisa la misión, visión y valores de la justicia." Asimismo, una de las obligaciones que retoma el Tribunal Superior de Justicia de Oaxaca consiste en realizar actividades de comunicación externa para vincularse con la comunidad.

En este sentido, el Tribunal Superior de Justicia ha gestionado la presentación de obras de teatro dirigidas por el Centro de Justicia Alternativa, cuyo interés es responder a la iniciativa del presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado, la cual se orienta a mejorar los servicios acorde a la demanda y expectativas de la ciudadanía oaxaqueña.

Sistema Acusatorio Adversarial (Juicios Orales)

En un documento revisado denominado *El Nuevo Proceso Penal en Oaxaca* (Carmona, 2008) se destaca el hecho de que en general existe una desconfianza generalizada en las instituciones encargadas de la procuración e impartición de justicia. Como una medida para "contrarrestar o subsanar los graves problemas que hoy día enfrenta la justicia penal estatal" en el año 2003, el Pleno del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca formó una comisión de magistrados y jueces con el fin de estudiar y revisar la normativa penal local en busca de soluciones.

La comisión nombrada para este fin propuso en junio de 2005, además de la oralidad en los juicios penales, un anteproyecto de Código Procesal Penal “que adopta el sistema acusatorio adversarial y respeta la normativa constitucional y los tratados internacionales de derechos humanos suscritos por México” mismo que fue aprobado por el Congreso Local el 6 de septiembre de 2006.

Un estudio de opinión llevado a cabo por la Coordinación de Comunicación Social del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca en octubre de 2011 y que midió el impacto de la campaña de difusión del Sistema Acusatorio Adversarial (Juicios Orales), permitió conocer también la opinión de la gente respecto del sistema de justicia en el estado de Oaxaca. La campaña de difusión se llevó a cabo en el segundo semestre del año 2011 y se denominó “Programa de Difusión del Sistema Procesal Penal para el Estado de Oaxaca”, con el objetivo de que la sociedad oaxaqueña conociera, de manera clara y oportuna, los beneficios del Sistema Acusatorio Adversarial.

Este programa tuvo una cobertura estatal y fue financiado con recursos proporcionados por la Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal. El estudio de opinión fue llevado a cabo por una empresa externa denominada *Impacto Publicitario*, midió principalmente el nivel de conocimiento de las personas respecto del Sistema Acusatorio Adversarial. En dicho estudio se menciona que el Plan Estratégico de difusión de este sistema tuvo como objetivo “que la mayoría de la sociedad oaxaqueña conozca de manera clara y oportuna los beneficios de este nuevo Sistema de Justicia Penal, conocido también como Juicios Orales” (*Impacto Publicitario*, 2011: 1).

Para obtener esos datos, la empresa *Impacto Publicitario* llevó a cabo una encuesta en 3600 hogares oaxaqueños, divididas en los municipios de San Juan Bautista Tuxtepec, en la Ciudad de Oaxaca de Juárez, en Santo Domingo Tehuantepec, en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, en Miahuatlán de Porfirio Díaz, en San Pedro Pochutla, en Ixtlán de Juárez y en San Juan Bautista Cuicatlán, municipios donde se encuentran agencias del Ministerio Público del Fuero Común.

De acuerdo con el documento presentado, el objetivo principal de este estudio fue “conocer el posicionamiento del Sistema Acusatorio Adversarial en la población del estado de Oaxaca” (*Impacto Publicitario*, 2011: 2). De esta encuesta, destacan también los datos que se obtienen acerca de la opinión general respecto del sistema de justicia en el estado de Oaxaca.¹⁴

Dentro de los datos que destacan en este estudio de opinión, resalta el porcentaje de 51.78% de personas que considera que la función del sistema de justicia de Oaxaca es regular (en una medición de Bueno, Regular y Malo), lo cual representa la mitad de la población del estado que tiene esa percepción. El nivel de conocimiento que tuvo la gente encuestada respecto del Sistema Acusatorio Adversarial fue del 45% a 50%, es decir, que la mitad de la gente encuestada habían leído, visto o escuchado algún dato de los Juicios Orales.¹⁵

14. El estudio de *Impacto Publicitario* menciona 6 objetivos específicos, el primero de ellos es “Conocer la opinión de las personas, respecto al sistema de justicia en el estado de Oaxaca”, que es el que brinda un referente importante para el análisis de la imagen pública. Se detectaron algunos errores gramaticales, mismos que producen cierta ambigüedad respecto de lo que se pretendió obtener de este estudio de opinión (la redacción del objetivo “Por cuales medios de difusión, se ha enterado la población de la existencia del sistema Acusatorio Adversarial o Juicios Orales” resulta confusa y no se sabe qué datos se esperan obtener. Sin embargo, la información obtenida con base en este objetivo brindan datos interesantes respecto de cómo la gente se va formando una opinión gracias a determinados medios de comunicación no sólo de los juicios orales, sino también de la labor del Tribunal Superior de Justicia.

15. *Impacto Publicitario* hipotéticamente menciona que es en Tehuantepec, en Huajuapán de León y en la Ciudad de Oaxaca donde se obtuvo el máximo reconocimiento de parte de la gente encuestada respecto de los Juicios Orales, debido a que dicho sistema se implantó primero en estos municipios ayudado también por el uso de campañas mediáticas.

El estudio de Impacto Publicitario se enfocó sobre el conocimiento de la gente respecto del Sistema Acusatorio Adversarial, se obtuvieron también datos que indican un referente importante sobre los medios de comunicación que utiliza la gente para conocer el trabajo del Tribunal Superior de Justicia. Los medios predominantes son, en orden de preferencia, la televisión, el radio y el periódico. Aunque el Tribunal también empleó otros medios para la difusión de los Juicios Orales como el sitio Web, revistas, carteles, trípticos y publicidad exterior en autobuses, los medios predominantes fueron los primeros descritos.

Casi el 30% de las personas encuestadas dice desconocer en qué consiste el Sistema Acusatorio Adversarial y casi la mitad de ellos contestaron su preferencia por la televisión como el medio ideal para enterarse en qué consiste dicho sistema de justicia, seguido por la radio y el internet en segundo y tercer lugar.

3.3.3 Espacio de actuación interinstitucional

En este nivel se contemplan las relaciones que se mantienen con otras instituciones (entidades y organismos estatales, públicos, instituciones análogas, organismos internacionales). La comunicación se realiza en un nivel más "diplomático", por lo que se debe trabajar más en el plano retórico que diferencia y construye la identificación recíproca con sus interlocutores. En este nivel de comunicación el Tribunal materializa el ejercicio de su poder político y técnico.

En el informe de actividades del año 2011 (Lagunas, 2011b) se menciona que el Tribunal había perdido presencia pública, razón por la cual se estableció una agenda con el fin de reconstruir su vinculación con otras instituciones. En dicho informe se destacan las siguientes instituciones con quienes se llevó a cabo trabajo interinstitucional por medio de la participación en congresos:

- Comisión Nacional de Tribunales Superiores de Justicia.
- Asociación Mexicana de Impartidores de Justicia.
- Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Instituto de Investigaciones Jurisprudenciales y Promoción y Difusión de la Ética Judicial de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.
- Instituto Nacional de Ciencias Penales.
- Comisión Nacional de Tribunales Superiores de Justicia.
- Fundación Konrad Adenauer.
- Centro de Estudios sobre la Enseñanza y Aprendizaje del Derecho.
- Programa de Apoyo en Seguridad y Justicia USAID.
- Secretaría Técnica del Consejo para la Implementación del Sistema de justicia Penal en México de la Secretaría de Gobernación.
- Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca.
- Universidad Regional del Sureste.
- Universidad Anáhuac Oaxaca.
- Universidad La Salle.
- Universidad Mesoamericana.

En dicho informe se detalla, además, que se han estrechado lazos interinstitucionales con organismos relacionados con los derechos humanos fundamentales, destacan los siguientes:

- Comisión Nacional de Derechos Humanos.
- La Comisionada para la Atención de los Derechos Humanos del Poder Ejecutivo.

- Subsecretaría de Asuntos Jurídicos y Derechos Humanos de la Secretaría de Gobernación.
- Dirección de Derechos Humanos y Democracia de la Secretaría de Relaciones Exteriores del Ejecutivo Federal.

Se describen brevemente características principales de órganos internos del Tribunal que se encargan del trabajo de la imagen en un nivel externo e interinstitucional.

Coordinación de Relaciones Públicas

Una de las unidades que se encarga de la construcción no solo de la imagen sino del trabajo que se establece con otras instituciones es la Coordinación de Relaciones Públicas, sus objetivos principales son, de acuerdo con el Reglamento Interior del Tribunal Superior de Justicia (2012), el fortalecimiento y consolidación de:

“...la imagen institucional del Tribunal, y en general del Poder Judicial, así como de su Presidente y magistrados que lo integran ante la sociedad, bajo un esquema de confianza y credibilidad, mediante el desarrollo, cumplimiento y evaluación de las estrategias de relaciones públicas que sean aprobadas por el Presidente para tales propósitos.”

Dentro de las principales atribuciones principales de la Coordinación de Relaciones Públicas señaladas en el Reglamento Interior, destacan las de ejecutar las campañas de imagen del Tribunal que procuren el fortalecimiento y consolidación institucional, que hayan sido aprobadas por su Presidente; coordinar y desarrollar conjuntamente con las diversas áreas del Tribunal, programas y acciones de relaciones públicas, que permitan establecer espacios adecuados para la presencia e imagen institucionales; implementar la promoción y fomento de las relaciones públicas del Tribunal con las dependencias, entidades, organismos institucionales y representantes de los sectores público, privado y social; ser responsable de la adecuada coordinación de reuniones, eventos oficiales, eventos especiales y cívicos; así como de aquellos actos en los que participe el Presidente del Tribunal y los magistrados y proporcionarles la debida atención; coordinar la recepción, distribución y asignación de lugares a los invitados en los diferentes actos o eventos que realice el Tribunal; coordinar con los responsables de los actos o eventos a los que asista el Presidente del Tribunal, el mecanismo para el desarrollo en tiempo, forma y transcurso de los mismos; coordinar la distribución de identificaciones y distintivos al personal e invitados, en los eventos organizados por el Tribunal; elaborar y hacer llegar los agradecimientos de invitaciones y obsequios enviados al Presidente; coordinar todos aquellos actos indicados por el Presidente del Tribunal; establecer comunicación de trabajo con servidores públicos dependientes del Poder Judicial y los demás poderes en los niveles de gobierno municipal, estatal y federal; y dirigir los eventos del Tribunal.

Esta Coordinación contará con un departamento de Protocolos, Giras y Eventos cuyas atribuciones son la planeación y coordinación de la celebración de las festividades cívicas y culturales, de acuerdo al calendario oficial; elaboración y ejecución del programa de relaciones públicas del Tribunal a corto, medio y largo plazo; organizar las reuniones, eventos oficiales, eventos especiales y cívicos; ejecutar las políticas de colaboración institucional que determine el Pleno en las relaciones con los Poderes Judiciales de las entidades federativas de la República Mexicana

y organizaciones internacionales, así como instituciones académicas y barras o colegios de abogados; y diseñar directrices institucionales que favorezcan el funcionamiento y fortalezcan la imagen institucional del Tribunal.

En cuanto a la implementación de relaciones públicas del tribunal, las conferencias, actividades de investigación, diplomados, cursos e incluso las convocatorias de vacantes laborales juegan un papel relevante en el trabajo interinstitucional. Entre las convocatorias que se presentan en el sitio Web se encuentran la conferencia *El control difuso de la convencionalidad*; *el Diplomado en derechos humanos*; *la Convocatoria al concurso interno de oposición para la designación de Juez de Primera Instancia de lo Contencioso Administrativo del Tribunal de lo Contencioso Administrativo del Poder Judicial del Estado de Oaxaca*; *el Concurso de oratoria sobre ética del poder judicial*, entre otras.

En esta investigación, se ha detectado que la Coordinación de Relaciones Públicas se limita sólo a la organización de los eventos oficiales y sociales del Tribunal, actualmente no se tienen estudios especializados que indiquen el posicionamiento de la institución en la opinión pública. Al tener ausencia de programas para medir el impacto social de las funciones de impartición de justicia, no existe una referencia de la percepción de justicia por parte de la ciudadanía. Sin embargo, de acuerdo en el cuestionario aplicado en el interior del Tribunal Superior de Justicia, se menciona que la institución cuenta con un sistema de monitoreo de medios que se realiza a través de la empresa "Mass Comunicación", la cual se encarga de cuantificar las menciones diarias del Poder Judicial en los medios masivos de comunicación locales.

Asimismo, el Tribunal Superior de Justicia elabora una tendencia que evalúa los impactos y el movimiento de la información semanalmente. A partir de estas acciones ha sido posible tomar decisiones con relación al manejo de la información en los medios de comunicación.

Por su parte, con relación a la investigación académica que desarrolla el Poder Judicial, la Escuela Judicial contempla diferentes áreas administrativas que realizan estudios encomendados a un sistema de gestión de calidad, tales como diagnósticos y proyectos. Dentro de ellos se pueden citar el "Diagnóstico situacional del sistema de justicia penal", los "Diagnósticos regionales y propuestas de implementación de los juzgados del nuevo Sistema de Justicia Penal y del Sistema Mercantil Oral", el "Diagnóstico situacional sobre Indicadores en Derechos Humanos", el "Diagnóstico sobre los Derechos Humanos en el Estado", éste último coordinado por el Ejecutivo a través de una Comisión Coordinadora integrada por representantes de universidades y el CIESAS, y el Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Administración de Justicia en Oaxaca.

Con respecto del "Diagnóstico sobre los Derechos Humanos en el Estado", se puede observar que la actual administración ha puesto énfasis en los principios universales, en donde el tema de los derechos humanos cobra gran importancia para la impartición de justicia. Al colocar el tema de los derechos humanos en la agenda *setting* de los medios masivos, el Tribunal Superior de Justicia retoma los temas de equidad de género, pluralidad étnica y los derechos de la niñez. Este hecho impulsa también la imagen del tribunal y con ello se genera una comunicación "de boca en boca" que suele ser de las más efectivas.

Sitio Web

Otro elemento a destacar es el sitio de internet del Tribunal Superior de Justicia, puesto que en la actualidad conforma uno de los vehículos primordiales con los cuales establece no sólo la comunicación externa, sino porque es a través de este soporte que la sociedad, y determinados

sectores de ella, van construyendo la imagen de la institución. Bien instrumentado, puede ser un vehículo eficaz para la construcción de la imagen, además, mediante este soporte comunicativo es posible hacer mediciones paulatinas del trabajo que se hace tanto en la parte de la identidad interna como de la comunicación y que incide directamente en las lecturas externas.

La descripción del sitio Web sirvió para el análisis posterior, contempló la elaboración de un mapa de sitio, que corresponde a todo el Poder Judicial del Estado de Oaxaca, pero se puso especial énfasis en el menú correspondiente al Tribunal Superior de Justicia.¹⁶ Una descripción breve del análisis y del mapa de sitio puede consultarse en la sección de anexos de este documento.

Metodología para el análisis del sitio Web

En este apartado se incluye una descripción del *Índice de análisis* para la medición del sitio Web del Poder Judicial del Estado de Oaxaca. Como se mencionó en el capítulo anterior, las nuevas tecnologías de información y comunicación constituyen una herramienta base para la construcción de una comunicación interna más dinámica y efectiva, que se refleja en una imagen pública transparente y contribuye a fortalecer los lazos entre la ciudadanía y las instituciones.

En esta investigación, fue necesario estudiar el fondo y la forma de la estructura de medios bajo criterios de análisis confiables e indicadores que demuestren la validez del constructo, criterio y contenido para elaborar una panorámica general del aparato comunicativo y las estrategias empleadas en él. Entre los indicadores y metodologías que evalúan el desarrollo institucional de sitios Web se encuentran los estándares de la W3C,¹⁷ los de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU), que ha implementado un indicador de desarrollo tecnológico denominado IDI; la Evaluación multidimensional de portales de gobierno (GANT); el Diagnóstico automático para analizar aplicaciones de gobierno (CHOUD); el Marco de Evaluación de Gobierno Electrónico (GUPTAJ), y el Coeficiente Intelectual (CI) de la web, éste último fue el utilizado para el análisis del portal del Tribunal Superior de Justicia de Oaxaca.

Coeficiente Intelectual (CI) de la web

En el año 2010, L2¹⁸ utilizó la metodología de CI para sitios Web del sector público, en donde se incluyeron sitios de servicios públicos, ministerios, ONG's y algunos organismos multilaterales como el Banco Mundial, entre otros. La evaluación se denominó Índice de Coeficiente Intelectual Digital (*Digital IQ Index*). La metodología evalúa diferentes aspectos, a los que se le asigna un ponderador que mide objetivamente los elementos del sitio Web (L2, 2010).

Como se mencionó en el primer inciso de este capítulo, los rubros que se examinaron fueron:

1) Efectividad de la estructura del sitio (70%):

Se calculan variables asociadas a las funcionalidades del sitio Web, en diferentes ámbitos: diseño, tecnología, estructura, funcionalidad, usabilidad, contenidos y legibilidad de los mensajes.

16. El análisis al sitio Web del Poder Judicial del Estado de Oaxaca se llevó a cabo los días 19 y 20 de agosto del año 2013. Los resultados de este análisis fueron entregados a la Dirección de Planeación e Informática del Poder Judicial del Estado de Oaxaca a solicitud del Magistrado Presidente Alfredo Lagunas como parte de la estrategia de la actualización del sitio Web.

17. Organismo internacional que se encarga del desarrollo de estándares Web. Cfr. <http://www.w3.org/>

18. L2 es una consultoría de nivel global que emplea un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente procesos de trabajo en organizaciones. Cfr. <http://www.l2thinktank.com/>

2) Marketing Digital (10%):

Se asocia a todos los elementos de marketing y presencia en la web. Es decir, tráfico, SEO, menciones e innovación.

3) Social Media (10%):

En esta área se analizan variables asociadas a la presencia en la red (*likes*, seguidores, *views* y otros elementos) en las tres principales redes sociales: *Facebook*, *Twitter* y *Google +*.

4) Móvil (10%):

Se analizan elementos asociados a la presencia en el mundo de la conectividad móvil, compatibilidad del sitio en dispositivos inalámbricos, aplicaciones de smartphones e integración con tabletas digitales.

1. Análisis sintáctico: Efectividad de la estructura del sitio.

A continuación se muestra la matriz de análisis del indicador *Efectividad de la estructura del sitio*, en el cual se tomó en cuenta el criterio, la descripción del análisis y el puntaje obtenido en cada rubro de acuerdo con las ponderaciones descritas en el inciso 3.1 de este documento.

Cuadro 11. Análisis de la efectividad de la estructura del sitio (2013)

| Criterio | Descripción | Indicadores | Escala de puntaje | Puntaje obtenido | Valor del indicador | Ponderación |
|------------|--|--|-------------------|------------------|---------------------|-------------|
| Diseño | La página de inicio presenta saturación de imágenes y contenido, lo cual genera ruido en la comunicación. El <i>frame</i> del <i>background</i> presenta formas que distraen la atención de los menús principales. Falta integración entre el contenido y la parte gráfica, lo cual genera monotonía y limita el espectro de los lectores. | Mapa de sitio en la página de inicio | 4 puntos | 1 punto | 10 puntos | 4 puntos |
| | | Mapa de inicio oculto | 2 puntos | | | |
| | | Sin mapa de sitio | 1 punto | | | |
| | | El contenido es congruente con la función organizacional | 2 puntos | 1 punto | | |
| | | El contenido no tiene relación con la función organizacional | 1 punto | | | |
| | | La información se encuentra homologada a otras instancias similares | 2 puntos | 1 punto | | |
| | | La información se esquemmatizó con elementos propios de la institución | 1 punto | | | |
| | | Hay armonía entre los encabezados, los subtítulos y el contenido | 2 puntos | 1 punto | | |
| | | No presenta armonía encabezados, los subtítulos y el contenido | 1 punto | | | |
| Tecnología | Tecnología común en lenguaje HTML. De acuerdo a la W3C, en el <i>Markup Validation Service</i> , los errores del código de la página de inicio cuentan con 124 defectos. | Pondera el posicionamiento del portal Web en los motores de búsqueda | 2 puntos | 1 punto | | |
| | | No cuenta con un motor de búsqueda | 1 punto | | | |

Fuente: Romero (2002), L2 (2010) y González (2014).

Cuadro 11. Análisis de la efectividad de la estructura del sitio (2013) (continuación)

| criterio | Descripción | Indicadores | Escala de puntaje | Puntaje obtenido | Valor del indicador | Ponderación |
|---------------|---|---|-------------------|------------------|---------------------|-------------|
| Tecnología | Tecnología común en lenguaje HTML. De acuerdo a la W3C, en el Markup Validation Service, los errores del código de la página de inicio cuentan con 124 defectos. | Pondera el nivel de tráfico en el portal | 2 puntos | 1 punto | 10 puntos | 3 puntos |
| | | No pondera el tráfico en el portal | 1 punto | | | |
| | | Ponderación de construcción de errores de código en la página de 0 a 49 | 4 puntos | 0 puntos | | |
| | | Ponderación de construcción de errores de código en la página de 50 a 99 | 2 puntos | | | |
| | | Ponderación de construcción de errores de código en la página 100 a 200 errores | 0 puntos | | | |
| | | Lenguaje de programación en 3.0 | 2 puntos | 1 punto | | |
| | | Lenguaje de programación en 2.0 | 1 punto | | | |
| Estructura | El sitio está dividido en seis frames. | Información estática con gráficos y texto | 2 puntos | 2 puntos | 10 puntos | 8 puntos |
| | | Información estática con texto | 1 punto | | | |
| | | Información dinámica | 2 puntos | 2 puntos | | |
| | | Información estática | 1 punto | | | |
| | | Servicios de solicitud de información online | 2 puntos | 1 punto | | |
| | | Sin servicios online | 1 punto | | | |
| | | Material multimedia | 2 puntos | 2 puntos | | |
| | | Solo información textual | 1 punto | | | |
| | | Servicios de comunicabilidad virtual | 2 puntos | 1 punto | | |
| | | Sin servicios de comunicabilidad virtual | 1 punto | | | |
| Funcionalidad | El movimiento de los banners dificulta la lectura. No hay jerarquías de información, todos los menús y submenús aparecen en un mismo nivel, lo cual dispersa la atención del usuario. En algunos enlaces de los menús, las páginas hacia donde se redirige la información no está disponible. En general el sitio es funcional, pero la información, al no tener un ordenamiento, complejiza la lectura. | Secuencia de lectura jerarquizada | 2 puntos | 2 puntos | 20 puntos | 12 puntos |
| | | Secuencia de lectura sin orden | 1 punto | | | |
| | | Despliega información dinámica | 2 puntos | 1 punto | | |
| | | Solo despliega información estática | 1 punto | | | |
| | | Despliega formularios | 2 puntos | 1 punto | | |
| | | No despliega formularios | 1 punto | | | |
| | | Presenta información estática con información actualizada | 10 puntos | 5 puntos | | |
| | | Presenta información estática con información atemporal | 5 puntos | | | |
| | | Despliega página de ventanilla única | 2 puntos | 1 punto | | |
| | | No presenta servicio de ventanilla única | 1 punto | | | |
| | | El acceso a la conectividad por redes sociales está activa | 2 puntos | 2 puntos | | |
| | | El acceso a redes sociales presenta problemas de conectividad | 1 punto | | | |

Fuente: Romero (2002), L2 (2010) y González (2014).

Cuadro 11. Análisis de la efectividad de la estructura del sitio (2013) (continuación)

| Criterio | Descripción | Indicadores | Escala de puntaje | Puntaje obtenido | Valor del indicador | Ponderación |
|---|--|--|--|--|---------------------|-------------|
| Usabilidad | <p>El acceso a la información tiene un acceso rápido, dado que basta un solo clic para ingresar al contenido del enlace.</p> <p>El sitio Web solo se presenta en español.</p> <p>La interface no es complicada, sin embargo, el menú lateral es demasiado extenso, dificulta la interacción.</p> | Disponibilidad de información en diferentes lenguas (de 5 a 10 lenguas) | 5 puntos | 1 punto | 20 puntos | 16 puntos |
| | | Disponibilidad de información en diferentes lenguas (de 1 a 5 una lenguas) | 1 punto | | | |
| | | Llega a la información de 1 a 2 links | 5 puntos | 5 puntos | | |
| | | Llega a la información de 2 a 5 links | 1 punto | | | |
| | | El tiempo de espera del despliegue de información en texto tiene un intervalo de 0 a 5 segundos | 4 puntos | 4 puntos | | |
| | | El tiempo de espera del despliegue de información en texto tiene un intervalo de 5 a 10 segundos | 2 puntos | | | |
| | | El tiempo de espera del despliegue de información en texto tiene un intervalo de 10 segundos a 30 segundos | 1 punto | 4 puntos | | |
| | | El tiempo de espera del despliegue de información en formato audiovisual tiene un intervalo de 0 segundos a 10 segundos | 4 puntos | | | |
| | | El tiempo de espera del despliegue de información en formato audiovisual tiene un intervalo de 10 segundos a 30 segundos | 2 puntos | 1 punto | | |
| | | El tiempo de espera del despliegue de información en formato audiovisual tiene un intervalo de 30 segundos a un minuto | 1 punto | | | |
| | | La lectura de información es rápida | 2 puntos | 1 punto | | |
| | | la lectura de información es lenta | 1 punto | | | |
| | | Contenidos | <p>Cada unidad cuenta con directorio y funciones, lo cual da cuenta que el objetivo del sitio web es informar, dado que no presenta un espacio interactivo interno y externo.</p> <p>La información es redundante.</p> | Gestión de trámites gubernamentales online | | |
| No presenta Gestión de trámites gubernamentales online | 1 punto | | | | | |
| Intermediación en blogs, redes sociales y foros | 2 puntos | | | 1 punto | | |
| No cuenta con intermediación en blogs, redes sociales y foros | 1 punto | | | | | |

Fuente: Romero (2002), L2 (2010) y González (2014).

Cuadro 11. Análisis de la efectividad de la estructura del sitio (2013) (continuación)

| criterio | Descripción | Indicadores | Escala de puntaje | Puntaje obtenido | Valor del indicador | Ponderación |
|--|--|---|-------------------|------------------|---------------------|-------------|
| Contenidos | Cada unidad cuenta con directorio y funciones, lo cual da cuenta que el objetivo del sitio web es informar, dado que no presenta un espacio interactivo interno y externo. La información es redundante. | Tiene controles de formulario | 2 puntos | 1 punto | 25 puntos | 19 puntos |
| | | No tiene controles de formulario | 1 punto | | | |
| | | Presencia de identidad organizacional mediante imágenes y texto | 2 puntos | 2 puntos | | |
| | | Presencia de identidad organizacional mediante texto | 1 punto | | | |
| | | Presencia de valores normativos en manuales internos y en soportes mediáticos | 2 puntos | 2 puntos | | |
| | | Presencia de valores normativos en manuales internos | 1 punto | | | |
| | | Información de la estructura organizacional mediante gráficos y enlaces de contacto | 2 puntos | 2 puntos | | |
| | | Información de la estructura organizacional en texto | 1 punto | | | |
| | | Información de las instituciones mediante medios audio-visuales | 2 puntos | 2 puntos | | |
| | | Información de las instituciones en formato de texto | 1 punto | | | |
| | | Vinculación inter-organizacional en los enlaces del portal | 2 puntos | 1 punto | | |
| | | Sin vinculación inter-organizacional en los enlaces del portal | 1 punto | | | |
| | | Presencia de signo identificador en página principal | 2 puntos | 2 puntos | | |
| | | Sin presencia de signo identificador en página principal | 1 punto | | | |
| | | Presencia del signo identificador vinculado a valores organizacionales | 2 puntos | 2 puntos | | |
| | | Presencia del signo identificador sin vinculación a valores organizacionales | 1 punto | | | |
| | | Presencia del signo identificador en páginas internas | 1 punto | 1 punto | | |
| | | Sin presencia del signo identificador en páginas internas | 0 puntos | | | |
| | | Vinculación intra-organizacional en los enlaces del portal | 2 puntos | 1 punto | | |
| | | Sin vinculación en los enlaces del portal | 1 punto | | | |
| Manual de operación | 2 puntos | 1 punto | | | | |
| Sin presencia de manuales de operación | 1 punto | | | | | |

Fuente: Romero (2002), L2 (2010) y González (2014).

Cuadro 11. Análisis de la efectividad de la estructura del sitio (2013) (continuación)

| Criterio | Descripción | Indicadores | Escala de puntaje | Puntaje obtenido | Valor del indicador | Ponderación |
|-------------------------|---|----------------------------------|-------------------|------------------|---------------------|------------------|
| Legibilidad de mensajes | Presenta baja legibilidad porque los diversos enlaces tienen diferentes tipos de letra. La colocación y movimiento de los banners dificulta la lectura. | Letra jerarquizada | 2 puntos | 1 punto | 5 puntos | 2 puntos |
| | | Letra sin jerarquización | 1 punto | | | |
| | | Letra desordenada | 0 puntos | | | |
| | | Uso de color: dos colores | 2 puntos | 0 puntos | | |
| | | Uso de color: cuatro colores | 1 punto | | | |
| | | Uso de color: de 5 a más colores | 0 puntos | | | |
| | | Alineamiento: justificado | 1 punto | 1 punto | | |
| | | Sin alineación | 0 puntos | | | |
| Suma | | | | | 100 puntos | 64 puntos |

Fuente: Romero (2002), L2 (2010) y González (2014).

Medición de efectividad del sitio Web

La efectividad de la estructura del sitio obtuvo una puntuación de 64 puntos. Esta cantidad al ponderarla en la escala del valor del indicador global refleja un 44.80% del 70% total. El porcentaje obtenido es una lectura estadística del nivel de funcionalidad en el que se encuentra el sitio Web del Poder Judicial del Estado de Oaxaca, por lo que dicho indicador se puede estimar como de bajo desempeño con base en los criterios evaluados.

Marketing Digital

Como se mencionó anteriormente, en el Marketing Digital se revisaron elementos con relación a la presencia en la red de internet, es decir, tráfico, posicionamiento en buscadores SEO (*Search Engine Optimization*),¹⁹ menciones e innovación. El sitio Web no cuenta con información para evaluar el marketing digital, por lo que la puntuación que arroja es mínima. En este sentido, es necesario retomar los criterios propuestos por el coeficiente de inteligencia Web en la reconstrucción de los elementos de innovación.

Cuadro 12. Análisis sintáctico: marketing digital

| Criterio | Descripción | Indicadores | Escala de puntaje | Puntaje máximo | Ponderación |
|-----------|--|--|-------------------|----------------|-------------|
| Tráfico | No posee información referente al número de entradas al sitio | Medición del número de visitas | 2 puntos | 2 puntos | 1 punto |
| | | No presenta mención de visitas | 1 punto | | |
| Menciones | No posee una estadística de menciones de estándares de calidad | Contiene de 3 a 5 menciones de estándares de calidad | 3 puntos | 3 puntos | 1 punto |
| | | Contiene de 1 a 3 menciones de estándares de calidad | 1 punto | | |

Fuente: Romero (2002), L2 (2010) y González (2014).

19. El SEO hace referencias al uso de técnicas que incluyen a la escritura de códigos HTML, la edición de contenidos, la navegación en el sitio, campañas y otras acciones encaminadas a mejorar el posicionamiento de un sitio Web en los resultados de los buscadores de internet. Cfr. Interactive Advertising Bureau, (ed.), (2010) "¿Qué es el SEO?" en *Cuadernos de comunicación interactiva*. Volumen 11, julio de 2011, pp. 9.

Cuadro 12. Análisis sintáctico: marketing digital (continuación)

| Criterio | Descripción | Indicadores | Escala de puntaje | Puntaje máximo | Ponderación |
|------------|---|--|-------------------|----------------|-------------|
| Innovación | No se presenta información de actualización del sitio. El lenguaje de programación es básico. No posee información sobre un servicio de validación HTML con base en la W3C. | Cuenta con una aplicación de actualización del sitio | 1 punto | 1 punto | 1 punto |
| | | No cuenta con una aplicación de actualización del sitio | 0 puntos | | |
| | | Texto, audio, formularios multimedia y acceso a redes sociales | 3 puntos | 3 puntos | |
| | | Texto, audio, estático | 1 punto | | |
| | | Tiene servicio de validación | 1 punto | 1 punto | |
| | | No servicio de validación | 0 puntos | | |
| | | Suma | | | |

Fuente: Romero (2002), L2 (2010) y González (2014).

Social Media

En esta área se analizaron variables asociadas a la presencia en la Red (*likes*, seguidores, vistas y otros elementos) en las tres principales redes sociales: *Facebook*, *Twitter* y *Google +*. La presencia del *Social Media* en el sitio está oculta, no existe (*Twitter* y *Google +*) o no tiene actividad reciente (*Facebook*), por lo que el usuario no tiene acceso directo a los comentarios, seguidores o contenido que se publica en las redes y que puede ser útil para establecer una cultura de comunicación entre la ciudadanía y el sistema de justicia del estado.

Cuadro 13. Análisis sintáctico: social media

| Criterio | Descripción | Indicadores | Escala de puntaje | Puntaje obtenido | Valor del indicador | Ponderación |
|-------------|--|--|-------------------|------------------|---------------------|-----------------|
| Likes | El sitio en su sección de videos cuenta con los enlaces al <i>Facebook</i> y <i>Twitter</i> del Tribunal Superior de Justicia. El acceso a las redes sociales debe colocarse en la página inicio. | Comunicados con <i>likes</i> en Facebook | 1 punto | 0 puntos | 4 puntos | 2 puntos |
| | | Comunicados compartidos en Facebook | 1 punto | 1 punto | | |
| | | Tweet en Twitter | 1 punto | 1 punto | | |
| | | Comunicados "Retweeteados" | 1 punto | 0 puntos | | |
| Seguidores | El sitio no cuenta con un espacio social para interactuar ciudadanía. Posee un enlace de mail para recomendar el contenido a un amigo. | Seguidores en Twitter | 1 punto | 0 puntos | 6 puntos | 1 punto |
| | | Mención en Twitter | 1 punto | 0 puntos | | |
| | | Mensaje directo | 1 punto | 1 punto | | |
| | | Lista de amigos de Facebook | 1 punto | 0 puntos | | |
| | | Grupos | 1 punto | 0 puntos | | |
| | | Facebook connect | 1 punto | 0 puntos | | |
| Suma | | | | | 10 puntos | 3 puntos |

Fuente: Romero (2002), L2 (2010) y González (2014).

Móvil

En este rubro, se analizaron elementos asociados a la presencia en el mundo de la conectividad móvil, compatibilidad del sitio en dispositivos inalámbricos, aplicaciones de *Smartphones* e integración con tabletas, particularmente *iPad*. La ponderación obtenida muestra que la progra-

mación del sitio no tiene compatibilidad con las aplicaciones para *iPad* y teléfonos inteligentes, porque los contenidos se saturan y se enciman, lo cual deriva en la falta de legibilidad del sitio en estos dispositivos.

Cuadro 14. Análisis sintáctico: móvil

| criterio | Descripción | Indicadores | Escala de puntaje | Puntaje obtenido | Valor del indicador | Ponderación |
|----------------|---|--|-------------------|------------------|---------------------|-----------------|
| Compatibilidad | Se puede entrar al sitio, aunque la interface no está diseñada para móvil. | Conecta con interface para móvil | 2 puntos | 1 punto | 2 puntos | 1 punto |
| | | Conecta sin interface para móvil con gráficos restringidos | 1 punto | | | |
| | | No conecta para móvil | 0 puntos | | | |
| Usabilidad | Se dificulta la navegación, el acceso a los menús se tiene que hacer zoom. Cuando el contenido es muy extenso se empalma el contenido con el <i>banner</i> del pie del sitio. | Navegación rápida | 1 punto | 0 puntos | 4 puntos | 1 punto |
| | | Navegación lenta | 0 puntos | | | |
| | | Zoom con óptima visualización | 1 punto | 0 puntos | | |
| | | Visualización distorsionada de imágenes | 0 puntos | | | |
| | | Respeto el formato original en la visualización móvil | 1 punto | 0 puntos | | |
| | | Distorsiona el formato | 0 puntos | | | |
| | | Despliega información completa | 1 punto | 1 punto | | |
| | | No despliega toda la información de la página | 0 puntos | | | |
| Funcionalidad | En la aplicación de móviles, los submenús son pequeños y pierden visibilidad, puesto que están diseñados para visualizarse en un monitor más grande. | La visualización de los menús es óptima | 1 punto | 0 puntos | 4 puntos | 1 punto |
| | | La visualización es deficiente | 0 puntos | | | |
| | | Los servicios que proporciona la página están activos | 1 punto | 0 puntos | | |
| | | Los servicios que proporciona la página están inactivos | 0 puntos | | | |
| | | Aparece la información dinámica en la interface móvil | 2 puntos | 1 punto | | |
| | | Solo aparece información estática | 1 punto | | | |
| Suma | | | | | 10 puntos | 3 puntos |

Fuente: Romero (2002), L2 (2010) y González (2014).

Ponderación Global del Sitio Web

La ponderación global del sitio Web del Poder Judicial explica las limitaciones que presentan los medios de comunicación externa del Tribunal Superior de Justicia y, por lo tanto, las deficiencias de gestión en el nivel de la imagen externa. Entre las deficiencias que más imperan son la parte gráfica y de usabilidad que corresponde al diseño de interface y la programación.

Con respecto a los contenidos, no presentan problemas significativos pues cumplen con la normatividad delineada en el Reconocimiento de la realidad, sin embargo, es necesario poner atención

en el análisis de los indicadores, ya que la gestión de comunicación, identidad e imagen requieren de una sistematización efectiva institucionalmente y un sistema efectivo de medios informáticos.

Cuadro 15. Ponderación global del sitio Web (2013)

| Indicador | Valor del Indicador | Ponderación |
|--|---------------------|---------------|
| Efectividad de la estructura del sitio | 70% | 44.80 % |
| Marketing Digital | 10% | 3% |
| Social Media | 10% | 3% |
| Móvil | 10% | 3% |
| Total | 100% | 53.80% |

Fuente: Romero (2002), L2 (2010) y González (2014).

3.3.4 Documentación de entidades análogas

Como última fase del análisis del espacio interinstitucional de actuación, se realizó una documentación de entidades análogas. Como ya se ha revisado, una estrategia de gestión de comunicación, identidad e imagen se define por medio del reconocimiento de su realidad materializada en su construcción ideológica empírica sustentada a su vez en objetivos, planes estratégicos, misión, visión, valores, entre otros, pero también se define por la asociación que establece con los de su género, en este caso, los otros Tribunales Superiores de Justicia, por lo que la identidad se produce también por el entrecruzamiento de una clasificación general, perteneciente a una familia de Tribunales Superiores de Justicia y por sus propias características individuales.

Este análisis a entidades análogas consiste también en la detección de algunos atributos de identidad para la identificación de un repertorio que se constituye como arquetipo y modelo de análisis. Este análisis se divide en dos partes, la primera aquí expuesta limitada sólo a una breve revisión del sitio Web de estas instituciones análogas, destacando algunos elementos importantes respecto de sus discursos de identidad, imagen y comunicación.

Un análisis más detallado de los signos identificadores que emplean dichos Tribunales, mediante la construcción y desarrollo de un cuadro taxonómico que revisa algunas características formales de dichos signos, se llevará a cabo en el siguiente capítulo como parte de la metodología de diseño con relación al análisis específico al signo identificador empleado por el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca y vigente hasta mayo de 2014.

Se describen en el siguiente cuadro los nombre oficiales de los tribunales, incluido el de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, su sitio Web, dirección electrónica de redes sociales y datos destacados respecto a su gestión comunicativa.

Cuadro 16. Entidades análogas

| No. | Estado | Nombre oficial | Sitio de Internet | Facebook | Otros electrónicos | Comentarios |
|-----|----------------|---|---|----------|--------------------|---|
| 1 | Aguascalientes | Poder Judicial del Estado de Aguascalientes | http://www.poderjudicialags.gob.mx/ | / | / | No tiene un sitio de Tribunal, ni se encuentra una denominación específica. |

Fuente: elaboración propia (2013).

Cuadro 16. Entidades análogas (continuación)

| No. | Estado | Nombre oficial | Sitio de Internet | Facebook | Otros electrónicos | Comentarios |
|-----|---------------------|---|---|---|---------------------------|--|
| 2 | Baja California | Poder Judicial del Estado de Baja California | http://www.poderjudicial-bc.gob.mx/ | / | / | Tiene una publicación interna denominada <i>Admónjus</i> . Además del sitio: http://www.pjbc.gob.mx/NSJP.html referente al sistema acusatorio adversarial. |
| 3 | Baja California Sur | H. Tribunal Superior de Justicia del Estado de Baja California Sur | http://www.tribunalbcs.gob.mx/ | / | / | La imagen del Poder Judicial de ese estado es también la del Tribunal Superior de Justicia |
| 4 | Campeche | Poder Judicial del Estado de Campeche - Honorable Tribunal Superior de Justicia | http://www.poderjudicial-campeche.gob.mx/ | https://www.facebook.com/tribunal.campech | Twitter: @tribunalcampech | Cuenta además con un canal en Youtube. |
| 5 | Coahuila | Tribunal Superior de Justicia del Estado de Coahuila de Zaragoza | http://www.poderjudicial-coahuila.gob.mx/pag/TSJ/index.php | / | / | El escudo del Estado sirve como imagen del Poder Judicial y del Tribunal Superior. |
| 6 | Colima | Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Colima | http://stj.col.gob.mx/ | / | / | Tiene una revista llamada <i>Quid Juris</i> . La imagen del Poder Judicial se usa para el Tribunal Superior. |
| 7 | Chiapas | Tribunal Superior del Estado de Chiapas | http://www.poderjudicialchiapas.gob.mx | https://es-la.facebook.com/poderjudicial.chiapas | Twitter: @PJE_Chiapas | La imagen del Poder Judicial de Chiapas, sirve como imagen del Tribunal Superior de Justicia. Cuenta también con un canal en Youtube. |
| 8 | Chihuahua | Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Chihuahua | http://www.stj.gob.mx/ | | | |
| 9 | Distrito Federal | Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal | http://www.poderjudicialdf.gob.mx/en/PJDF/Tribunal_Superior_de_Justicia | https://www.facebook.com/TSJDF | / | Tiene una publicación que se llama <i>Anales de Jurisprudencia, Clásicos del Derecho</i> , donde publican obras que sirven como referencia a estudiosos del Derecho, además de coediciones con Editorial Porrúa. |
| 10 | Durango | Poder Judicial del Estado de Durango | http://www.tsjdgo.gob.mx/ | / | / | La imagen del Poder Judicial de Durango es la del Tribunal. |
| 11 | Guanajuato | Poder Judicial del Estado de Guanajuato | http://www.poderjudicial-gto.gob.mx/ | / | / | No viene ninguna liga ni explica funciones del Tribunal Superior de Justicia. |
| 12 | Guerrero | Poder Judicial del Estado de Guerrero | http://tsj-guerrero.gob.mx/ | https://www.facebook.com/pages/PoderJudicialdelEstadodeGuerrero/137622836410071 | / | / |

Fuente: elaboración propia (2013).

Cuadro 16. Entidades análogas (continuación)

| No. | Estado | Nombre oficial | Sitio de Internet | Facebook | Otros electrónicos | Comentarios |
|-----|------------------|---|---|---|--|--|
| 13 | Hidalgo | Poder Judicial del Estado de Hidalgo | http://www.pjhidalgo.gob.mx/ | https://www.facebook.com/TribunalSuperiorHidalgo | Twitter: @TSJHidalgo | Tiene una revista que se llama <i>Sociedad y Justicia</i> . |
| 14 | Jalisco | Poder Judicial del Estado de Jalisco - Supremo Tribunal de Jalisco | http://www.stj Jalisco.gob.mx/ | https://www.facebook.com/SupremoTribunaldeJusticiadelEstadodeJalisco | Twitter: @supremotrib-jal | La imagen del Poder Judicial se usa para el Supremo Tribunal de Justicia. Tiene un canal de Youtube. Además de una revista digital llamada <i>Vida y Justicia</i> . |
| 15 | Estado de México | Poder Judicial de Estado de México | http://www.pjedomex.gob.mx/web2/ | / | / | Tiene una revista llamada <i>Epiqueya, equidad mexicana</i> . La imagen del Poder Judicial es la misma para el Tribunal Superior de Justicia. |
| 16 | Michoacán | Poder Judicial Michoacán – Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Michoacán de Ocampo | http://www.poderjudicialmichoacan.gob.mx/web/# | https://www.facebook.com/poderjudicialmich?fref=ts&ref=br_tf | / | / |
| 17 | Morelos | Poder Judicial del Estado de Morelos | http://www.tsjmorelos.gob.mx/ | / | Twitter: @TSJMorelos | La misma imagen del Tribunal Superior se emplea para el Consejo de la Judicatura. Tiene una Revista Jurídica denominada <i>Themis</i> . |
| 18 | Nayarit | Poder Judicial del Estado de Nayarit | http://www.tsjnay.gob.mx/ | https://es-la.facebook.com/poderjudicialinforma | / | La imagen del Poder Judicial de Nayarit se emplea como imagen del Tribunal Superior de Justicia. También tiene un canal en Youtube, una <i>Revista Jurídica</i> y otra revista denominada <i>Xatsika</i> . |
| 19 | Nuevo León | Tribunal Superior de Justicia | http://www.pjenl.gob.mx/tsj/ | https://www.facebook.com/pages/PoderJudicial-del-Estado-de-Nuevo-Leon/190044874587 | Twitter: @poderjudicialnl | La imagen del poder Judicial se emplea para el Tribunal. Cuenta también con una plataforma denominada <i>Tribunal Virtual</i> desde donde puede accederse vía internet o móvil a consulta de expedientes. |
| 20 | Puebla | Honorable Tribunal Superior del Estado de Puebla | http://www.htsjpuebla.gob.mx/ | https://www.facebook.com/pages/Honorable-Tribunal-Superior-De-Justicia-Del-Estado-De-Puebla/121001381266363 | Twitter: @htsjpuebla. Blog: http://htsjpuebla.blogspot.mx/ Galería fotográfica de Flickr: http://www.flickr.com/photos/htsjpuebla/ y un canal en Youtube | La imagen que usa el Poder Judicial y el Tribunal Superior es el escudo del Estado Mexicano. La solución sólo es tipográfica. Tienen una revista llamada <i>Axioma</i> que llega hasta el no. 28 (diciembre de 2008) |

Fuente: elaboración propia (2013).

Cuadro 16. Entidades análogas (continuación)

| No. | Estado | Nombre oficial | Sitio de Internet | Facebook | Otros electrónicos | Comentarios |
|-----|-----------------|---|---|---|---|---|
| 21 | Querétaro | Poder Judicial del Estado de Querétaro | http://www.tribunalqro.gob.mx/ | https://www.facebook.com/tribunaljusticiaqueretaro | Twitter: @tribunalqro | La imagen del Tribunal Superior de Justicia de Querétaro es la que usa el Poder Judicial. Tienen 3 publicaciones: <i>Crónica Judicial</i> , <i>Cofre de tres llaves</i> (Gaceta del Archivo Histórico del Poder Judicial del Edo. De Querétaro) y una revista electrónica en línea llamada <i>Humaniverso</i> . |
| 22 | Quintana Roo | Poder Judicial de Quintana Roo | http://www.tsjqroo.gob.mx/ | https://www.facebook.com/pages/Fidel-Villanueva-Presidente/137514956341071 (es el Facebook del Presidente del Tribunal, hace un contacto más cercano). | / | La Imagen del Poder Judicial está disponible en el sitio Web y puede ser obtenida ahí. Viene con una breve explicación y el empleo cromático. |
| 23 | San Luis Potosí | Supremo Tribunal de Justicia del Estado de San Luis Potosí | http://www.stjslp.gob.mx/pjudicial/index.html | / | / | Tiene una publicación llamada <i>Justicia Punto de Equilibrio</i> . |
| 24 | Sinaloa | Poder Judicial del Estado de Sinaloa - Supremo Tribunal de Justicia | http://www.stj-sin.gob.mx/ | / | / | Tiene una publicación llamada <i>Aequitas</i> . |
| 25 | Sonora | Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Sonora | http://www.stjsonora.gob.mx/ | / | / | La imagen del Poder Judicial (escudo del Estado de Sonora) es la que usa el Supremo Tribunal. Tiene una publicación llamada <i>Gaceta Judicial</i> , cuyo último número disponible, el 23, es de octubre de 2008. |
| 26 | Tabasco | Poder Judicial del Estado de Tabasco | http://www.tsj-tabasco.gob.mx/# | / | / | La imagen del Poder Judicial es la que usa el Tribunal Superior de Justicia. |
| 27 | Tamaulipas | Poder Judicial del Estado de Tamaulipas - Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Tamaulipas | http://www.pjetam.gob.mx/ | https://www.facebook.com/pages/Supremo-Tribunal-de-Justicia-del-Estado-de-Tamaulipas/202326263177475 | Twitter: @pjetam Cuenta con una aplicación para teléfonos inteligentes, desde donde puede visualizarse características y expedientes del Tribunal. | La imagen del Poder Judicial es la del Supremo Tribunal de Justicia. Tiene un canal en Youtube. Tiene un Boletín informativo digital y una revista anual llamada <i>Justicia: Supremos Fin del Juez</i> . |

Fuente: elaboración propia (2013).

Cuadro 16. Entidades análogas (continuación)

| No. | Estado | Nombre oficial | Sitio de Internet | Facebook | Otros electrónicos | Comentarios |
|-----|---------------------------------|--|---|---|---------------------------|---|
| 28 | Tlaxcala | Poder Judicial del Estado de Tlaxcala | http://www.tsjtlaxcala.gob.mx/ | / | / | / |
| 29 | Veracruz | Poder Judicial del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave | http://www.pjeveracruz.gob.mx/pjev.php | / | Twitter: @PoderJudicialVe | La imagen del Poder Judicial es la misma que para el Tribunal Superior de Justicia. Tiene una publicación llamada <i>Revista Jurídica Veracruzana</i> y una revista llamada <i>Horizontes</i> (sólo puede consultarse hasta el número 4, de noviembre de 2010). |
| 30 | Yucatán | Poder Judicial del Estado de Yucatán / Tribunal Superior de Justicia | http://www.tsjyuc.gob.mx/ | https://www.facebook.com/PoderJudicialdeYucatan | Twitter: @PJYucatan | Tiene un folleto informativo llamado Prudens, una revista llamada Justicia en Yucatán. La imagen del Poder Judicial es la que usa el Tribunal Superior de Justicia. |
| 31 | Zacatecas | Tribunal Superior de Justicia del Estado de Zacatecas | http://187.174.173.99:8080/ | / | / | La información que contiene el sitio Web es muy básica. Existe un mensaje donde menciona que dicho sitio está renovándose. |
| 32 | Poder Judicial de la Federación | Suprema Corte de Justicia de la Nación | http://www.scjn.gob.mx/Paginas/Inicio.aspx | / | Twitter: @SCJN | Es posible consultar y adquirir diferentes publicaciones de la Suprema Corte de Justicia mediante su plataforma Web o bien disponibles en puntos de venta incluidos el Semanario Judicial de la Federación, Tesis, investigaciones, y la Gaceta Compromiso del área de Comunicación Social. |

Fuente: elaboración propia (2013).

3.4 Dimensiones de una gestión en Comunicación, Identidad e Imagen en el Tribunal Superior de Justicia

En esta investigación, la última etapa analítica corresponde a lo expuesto en el capítulo anterior y es lo que se denominó como las *Dimensiones de la gestión de comunicación, identidad e imagen*; con base en lo analizado en los rubros anteriores, se definen aquí lineamientos generales a manera de diagnósticos que se ubican en dichas dimensiones. Por tanto, en la dimensión Política se menciona el tipo de discurso que debería construir la institución, así como sus contenidos y servicios; en la dimensión técnica, los recursos tecnológicos que tendrían que emplearse para la salida de los discursos comunicativos, los que tendrían que obtenerse o contratarse y condiciones técnicas específicas de presentación; en la dimensión organizacional se detalla la viabilidad económica y administración de los recursos para la implementación de la gestión.

La estrategia de la gestión de comunicación, identidad e imagen ha de establecerse mediante matrices ordenadoras que enriquezcan y diversifiquen los recursos comunicativos, con ello se logra que se tomen en cuenta

medios y soportes que tal vez no han sido contemplados con anterioridad. El discurso de identidad realizado en la dimensión política permitirá determinar el tipo de mensajes a emitir, el repertorio de canales que resulten pertinentes para la emisión de identidad, los tipos de mensajes que habrán de elaborarse y los receptores específicos hacia los que habrá que dirigirse.

Dichas matrices de comunicación, identidad e imagen exhiben y exponen el campo de emisión de identidad de la institución, de tal manera que se comprenda la complejidad de su estructura comunicacional, organiza los recursos de identificación, pondera cada recurso dentro del sistema global de la entidad, establece la relación y eficacia dentro del entramado institucional; además, evita la omisión de recursos, canales y niveles de comunicación, permite la detección de áreas estratégicas y definiciones adecuadas de prioridades en las acciones de comunicación, identidad e imagen, la revisión oportuna y permanente durante las etapas de implementación de las intervenciones y brinda un campo ordenado a intervenciones posteriores.

Por tanto, esta sistematización de elementos que se distribuyen en las dimensiones política, técnica y organizacional se lleva a cabo básicamente mediante la formulación del repertorio de parámetros clasificatorios pertinentes con base en los espacios de actuación interna, externa e interinstitucional; con la formulación del repertorio completo de recursos de identificación de la institución; y con la aplicación de esos parámetros al repertorio de recursos.

3.4.1 Dimensión Política

Chaves (2001) propone tomar como referencia el modelo óptimo de la institución para la construcción de un repertorio de rasgos que constituyen la personalidad y el carácter óptimos de la institución. Dicho modelo de referencia lo constituye el Reconocimiento de la realidad por medio de los arreglos institucionales ya descritos como el cultural-cognitivo, el normativo y el regulador. Se reconocen como óptimos, puesto que es a lo que aspira idealmente la institución por medio de sus campos proyectivos (plataformas, programas de acción, leyes de funcionamiento).

En esta etapa, se elabora un texto que se constituirá en el discurso de identidad que la institución deberá instalar en su audiencia con base en la extracción de recursos básicos, al proceso analítico del reconocimiento de la realidad y los elementos de la gestión de comunicación, identidad e imagen detectados en la institución; además, dicho discurso se basa también en el paradigma institucional externo revisado en el análisis a entidades análogas, de las condiciones particulares de lectura pública de la institución y de la formulación de parámetros en los espacios de actuación.

Extracción de atributos básicos

En este punto se ha realizado una extracción de atributos de cada uno de los rubros analizados, tanto del reconocimiento de la realidad, como de los elementos de análisis encontrados de la gestión de comunicación, identidad e Imagen, que obran como factor dinámico para el cumplimiento de objetivos generales, particulares, estratégicos y tácticos. Este material documental proviene de la propia entidad en su funcionamiento orgánico real y sus prospectivas de desarrollo, y se formula ahora como un repertorio de atributos básicos.

*a. Atributos del Reconocimiento de la Realidad: Cultural-Cognitivo
Atributos de los Antecedentes y desarrollo de la institución*

- Democrático: el Tribunal Superior de Justicia elige a su Magistrado Presidente.
- Consciente: el Tribunal tiene una conciencia objetiva de la lectura pública con relación a la administración de justicia.

Atributos de Organismos y proyectos institucionales

- Consciente de sus deficiencias en la Administración de Justicia.
- Activo y proactivo: consciente de la necesidad de implementar cambios.
- Organizado y planificado: con visión de futuro.
- Ágil, efectivo, confiable, accesible, atento, responsable y moderno
- Independiente y autónomo: garantiza el equilibrio entre los órganos y órdenes de gobierno.
- Preparado y capaz: eficaz y actualizado.
- Con capacidad de convocatoria: genera la participación institucional.
- Eficiente y profesional: garantiza una mejor preparación.
- Confiable y legítimo: capaz de generar confianza.
- Responsable, fuerte y transparente: rinde cuentas.
- Profesional, calificado, organizado y eficiente.

De sus ejes estratégicos

Eje 1: Transparente

- Profesional: cercano a la ciudadanía.
- Transparente en la elección de su personal.
- Organizado, racional y eficiente con sus recursos.

Eje 2: Profesional

- Especializado, profesional y humano: capacita sus recursos humanos.

Eje 3: Vanguardista

- Vanguardista, claro y eficiente en su comunicación.

Eje 4: Humano

- Humano: orientado a las personas.
- Eficiente administrativamente.

Eje 5: Coordinado

- Cooperativo, constructivo y bien administrado.

Eje 6: Fuerte

- Fuerte, capacitado, analítico y cooperativo: abierto al intercambio de ideas y conocimientos.
- Protector de grupos vulnerables.
- Equitativo.
- Cercano a la gente.
- Confiable, flexible y cálido.
- Formador de cuadros profesionales.
- Preparado en la carrera judicial.
- Experto en la materia de la Administración de Justicia.

- Generador y constructor de foros especializados.
- Propulsor del intercambio académico.
- Promotor y propulsor de la capacitación profesional interna.
- Generador de conocimiento.
- Constructor de valores y principios éticos.
- Vanguardista en la formación académica.
- Motivador y propulsor de la capacitación y profesionalización.
- Vigilante de los derechos humanos.
- Promotor del respeto y protector de los derechos humanos.
- Innovador y actualizado.
- Con capacidad de convocatoria a especialistas en la materia judicial.
- Cumplido y comprometido con la formación y actualización.
- Capacitado para el trabajo interinstitucional.
- Equitativo y garante de la equidad de género.

b. Atributos del Reconocimiento de la Realidad: Normativo

Atributos de la Entidad Jurídica y funcionamiento legal

- Atento y capaz: el Tribunal tiene la atribución y capacidad para resolver internamente sus problemas administrativos, de vigilancia y disciplina internas.
- Claro y transparente: el Tribunal debe rendir cuentas al Pleno de sus actos.
- Autoridad: El Presidente dirige los debates y hace conservar el orden en las sesiones y audiencias.
- Promotor de políticas y estrategias que ayuden al desarrollo de la Administración de Justicia.

Atributos de Realidad económica y financiera

- Autónomo e independiente en su presupuesto: permite objetividad e imparcialidad.
- Transparente y rendidor de cuentas: demuestra que administra de manera adecuada sus recursos.
- Cuidadoso y transparente de los recursos que genera.
- Eficiente y capaz de incrementar su patrimonio.
- Consciente de sus deficiencias administrativas y operativas.
- Capaz de buscar alternativas para solucionarlas.

Atributos de Infraestructura y recursos materiales.

- Cuenta con una infraestructura adecuada, moderna, de vanguardia.
- Cuidadoso de su patrimonio: es atento al cuidado de su infraestructura.
- Consciente de que su infraestructura brinda una mejor atención a los usuarios y la sociedad.

c. Atributos del Reconocimiento de la Realidad: Regulador

Atributos de Administración judicial y estructura operativa

- Vigilante: un Tribunal que hace guardar su vigilancia y disciplina interna.
- Cuidadoso de su personal e instalaciones (mediante el Programa Interno de Protección Civil).
- Ordenado y organizado: emite sus propias reglamentaciones internas.

Atributos de Funciones del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca

- Garante de la gobernabilidad y el equilibrio de poderes.
- Vigilante de los derechos fundamentales de la población.
- Responsable, respetuoso, honrado, leal, imparcial y eficiente: cuida de la legalidad, de que sus servidores públicos cumplan con las leyes.
- Disciplinado y cuidadoso: cuida que se guarde la disciplina interna.
- El Tribunal Superior de Justicia es el representante máximo del Poder Judicial.
- Cuidadoso de su administración interna.
- Atento: permite que la emisión de acuerdos generen justicia pronta y expedita.
- Ordenado y organizado: aprueba reglamentos que regulen su organización y funcionamiento internos.
- Garante de la Constitución local.
- Protector y salvaguarda de los derechos humanos.
- Bien remunerado: para que pueda cumplir sus funciones.
- Organizado: Cuenta con unidades auxiliares para el mejor desarrollo y cumplimiento de sus obligaciones.
- Bien distribuido geográficamente: para mejorar la eficiencia de sus tareas.

d. Atributos del espacio de actuación interna

En toda institución se encuentran divergencias entre su marco normativo y los miembros que la integran, es decir, que existen zonas coincidentes y zonas donde el discurso objetivo no necesariamente coincide con la identidad interna construida, de ahí que los atributos encontrados en este rubro se caractericen por su subjetividad, pero que demuestran con cierta claridad la concepción personal respecto de la función general de la institución, así como de sus propias funciones individuales.

Atributos de la función primordial del Tribunal Superior de Justicia

- Administración de justicia pronta y expedita.
- Autoridad.
- Transparencia.
- Justicia clara.
- Eficaz.
- Eficiencia.

Atributos del signo identificador:

- Equidad.
- Igualdad.
- Imparcialidad.
- Honor.
- Valor.
- Balance.
- Equilibrio (balanza).

Atributos con base en el reconocimiento de la Misión y Visión: Justicia con valor

- Justicia con Valor como atributo de identidad.

- Eficiencia: mejora la impartición de justicia.
- Capacidad: servidores públicos de calidad.
- Corrección: aplicación adecuada de la justicia.
- Justicia: buena impartición de justicia.
- Solidaria: apoyo a comunidades marginadas.

Atributos del Tribunal visto a sí mismo

- Sensible: el Poder Judicial es la sede donde se construye una cultura de los derechos humanos.
- Preparado: capacitación de funcionarios.
- Impulsor del desarrollo.
- Profesional.
- Capacitado.

Atributos de Gestión comunicativa interna

- Genera proximidad con sus públicos internos: Gaceta Entrelace.
- Es formal: comunicados internos.
- Es jerárquico: comunicados internos.
- Es vertical: en el ejercicio de funciones.
- Es oportuno y veraz en sus informaciones.

Atributos óptimos de comunicación interna

- Es cercano.
- Es formal .
- Es horizontal: genera participación.
- Genera el aprendizaje colaborativo.
- Tiene una visión sistémica.
- Emplea medios con enfoque estratégico.

e. Atributos del espacio de actuación externa

Atributos de comunicación externa

- Es formal.
- Es moderno: emplea medios digitales.
- Congruente en su comunicación gobierno-ciudadano.
- Es oportuno y veraz en sus comunicados.
- Es transparente.
- Es innovador: tiene y genera tráfico en la red.
- Es multilingüístico.
- Es abierto: promueve la realimentación en la comunicación entre el ciudadano y los entes gubernamentales.
- Información oportuna y veraz (publicación de noticias).
- Es actualizado: da seguimiento a medios.

Atributos de imagen

- Es institucional: publicación de acuerdos institucionales.

- Es formal: en sus mensajes, vestimenta, mobiliario, arquitectura.
- Es coordinado.
- Es transparente: cultura organizacional.
- Es profesional: promueve la capacitación.
- Es actual: capacidad de visualizar alternativas de mejora universal.
- Con visión del entorno: capacidad de coordinar las acciones internas vinculándose con la ciudadanía local.
- Con capacidad de diagnóstico: contar con una metodología para evaluar la opinión pública y tomar decisiones acertadas.
- Lleva a cabo procesos de realimentación: reconoce como perciben los agentes externos a la institución.
- Es responsable: establece parámetros para evaluar el nivel de interactividad inter-organizacional.

Personalización del discurso de identidad

El Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca y el Poder Judicial en general posee una identidad particular, por lo que la construcción del discurso de identidad con base en la extracción de atributos básicos parte de un contexto ideológico pre-existente que se define también por asociación con los de su género, es decir, los otros Tribunales Superiores, de este modo, la identidad se produce por el entrecruzamiento de la clasificación y la individualización.

El Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca pertenece a una familia más amplia de Tribunales Superiores de otros estados y construye su identidad por la pertenencia a esta familia pero también por su individualización, es decir, lo que lo diferencia de otros tribunales. Su adecuada estratificación permite reconocer a la institución como integrante de un tipo específico y no de otros, de igual modo, su individualización permite detectar con claridad sus atributos más particulares que lo distinguen de instituciones similares, por lo que el trabajo de identidad institucional debería enfocarse en la identificación de estos atributos particulares en ese contexto.

Como institución individual, debe de tomar en cuenta que la identidad posee también una dimensión negativa, misma que deberá excluir de manera paulatina, así como la implementación de los atributos positivos. En este punto se contemplan los siguientes elementos de identificación realizada a entidades análogas y sus atributos de identidad, a partir de ello, se decanta un repertorio de casos puros o "arquetipos" que se constituyen en modelos de análisis.

Atributos de entidades análogas

Para la identificación de atributos de las entidades análogas, se realizó el siguiente cuadro descriptivo, que decanta algunos elementos que posteriormente se podrán identificar como arquetipos institucionales. Este cuadro incluye datos respecto de las publicaciones que edita la institución analizada, *Social Media*, el tipo de letra empleado en sus signos identificadores, la representación icónica empleada en sus imatipos (que se analizan en el siguiente capítulo) y un atributo que nos parece importante destacar: el uso de plataformas digitales para el acceso de expedientes, como son las consultas de resoluciones en línea, por ejemplo.

Cuadro 17. Atributos de entidades análogas

| Estado | Publicaciones | Social Media | Tipo de letra | Color | Representación icónica | Plataforma digital |
|---------------------|---------------|--------------|------------------------|--------------------------------|--|--------------------|
| Aguascalientes | / | / | Humana | Café, gris y negro | Balanza Diosa de la Justicia | / |
| Baja California | Si | / | Lineal | Blanco, negro, naranja y ocre. | Balanza Diosa de la Justicia | / |
| Baja California Sur | / | / | Humana | Amarillo, rojo, azul y negro | Escudo del Estado de Baja California Sur | / |
| Campeche | / | Si | Lineal, Mecana | Negro y rojo | Fachada de edificio, Martillo de la Justicia, Silueta del Estado de Campeche | / |
| Coahuila | / | / | Lineal | Negro y marrón | Escudo del Estado de Campeche | / |
| Colima | Si | / | Incisa | Negro y marrón | Balanza | / |
| Chiapas | / | Si | Garalda | Blanco y marrón | Balanza, columna romana | / |
| Chihuahua | / | / | Lineal | Verde y gris | Balanza, Diosa de la Justicia | / |
| Distrito Federal | Si | Si | Lineal y Humana | Verde olivo | Composición logotípica | Si |
| Durango | / | / | Humana y lineal | Verde, rojo y amarillo | Escudo del Estado de Durango | / |
| Guanajuato | / | / | Real | Marrón | Composición logotípica | / |
| Guerrero | / | Si | No puede identificarse | Verde y negro | Balanza | / |
| Hidalgo | Si | Si | Lineal | Negro, naranja y beige | Perfil de Hidalgo | / |
| Jalisco | Si | Si | Humana | Amarillo y café | Diosa de la Justicia | / |
| Estado de México | Si | / | Humana | Verde y amarillo | Composición logotípica | / |
| Michoacán | / | Si | Garalda | Gris | Balanza | / |
| Morelos | Si | Si | Lineal | Beige | Diosa de la Justicia | / |
| Nayarit | Si | Si | Humana | Café | Escudo del Estado de Nayarit | / |
| Nuevo León | / | Si | Lineal y Manual | Azul y ocre | Águila con alas extendidas | Si |
| Puebla | Si | Si | Humana | Blanco | Escudo Nacional | / |
| Querétaro | Si | Si | Humana | Verde y café | Balanza y silueta del Estado de Querétaro | / |
| Quintana Roo | / | Si | Humana y Lineal | Gris y marrón | Diosa de la Justicia | / |
| San Luis Potosí | Si | / | Humana | Ocre, naranja y negro | Balanza y silueta del Estado de San Luis Potosí | / |
| Sinaloa | Si | / | Lineal | Gris y verde | Balanza | / |
| Sonora | Si | / | Real | Verde, rojo y negro | Escudo del Estado de Sinaloa | / |
| Tabasco | / | / | Humana | Negro y amarillo | Águila con alas extendidas, silueta del Estado | / |
| Tamaulipas | Si | Si | Real | Verde | Escudo del Estado de Tamaulipas, columna romana | / |

Fuente: elaboración propia (2013).

Cuadro 17. Atributos de entidades análogas (continuación)

| Estado | Publicaciones | Social Media | Tipo de letra | Color | Representación icónica | Plataforma digital |
|-----------|---------------|--------------|---------------|---------------------------------|--|--------------------|
| Tlaxcala | / | / | Lineal | Rojo, blanco, negro y ocre | Diosa de la Justicia, silueta del Estado de Tlaxcala | / |
| Veracruz | Si | Si | Incisa | Marrón, naranja, verde y blanco | Escudo y formas que no pueden identificarse | / |
| Yucatán | Si | Si | Incisa | Amarillo, verde y negro | Escudo del Estado de Yucatán | / |
| Zacatecas | / | / | Humana | Marrón, amarillo y gris | Escudo del Estado de Zacatecas | / |
| SCJN | Si | Si | Incisa | Escala de grises | Estilización del águila real, una balanza, un pergamino y una espada | Si |

Fuente: elaboración propia (2013).

Publicaciones y Social Media

Sin contar al Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca, puede observarse que sólo 16 Tribunales Superiores de Justicia de la República Mexicana y la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) cuentan con publicaciones especializadas en forma física o digital. Contar con este tipo de medios, posibilita el acercamiento con públicos diversos, donde pueden manejarse temas de interés general relacionados con la administración de la justicia a temáticas muy especializadas. Puede observarse también que casi por coincidencia, los Tribunales Superiores que tienen publicaciones, cuentan con plataformas de comunicación en redes sociales como *Facebook*, *Twitter*, *Google +*, canales de video en *Youtube* e incluso se detectó el Tribunal de Puebla cuenta con una galería fotográfica en *Flickr* de *Yahoo*.

Tipo de letra

De acuerdo con la clasificación del tipo de letra que hace la Asociación Tipográfica Internacional (ATypI) DIN 16518-AtypI ya revisada en el primer capítulo, existen diez familias tipográficas que se clasifican de acuerdo a características formales, de construcción y del periodo histórico en que aparecieron. Son seis familias tipográficas que emplean los Tribunales Superiores de Justicia del país de acuerdo con esta clasificación, destacando en primer lugar el tipo *Humana* y que es empleada en 14 composiciones logotípicas de los Tribunales.

La segunda familia tipográfica más usada es el tipo *Lineal*, que es un tipo de letra más moderno, conocidas también como de "palo seco" o "sans serif"; este tipo de letra la emplean en sus signos de identidad 12 Tribunales Superiores de Justicia. Cuatro Tribunales emplean un tipo de letra denominado *Inciso*; dos tribunales emplean tipos de letra *Garalda*; dos tribunales más emplean un tipo de letra *Real*; un Tribunal emplea un tipo de letra *Mecana*; y con un Tribunal no pudo detectarse el tipo de letra que emplea en su imagen gráfica, debido a deficiencias en su construcción.

Color

Los colores son predominantemente neutros, como el gris, café, negro, marrón, beige y verde olivo. Aunque hay tribunales que emplean colores primarios y secundarios: azul, amarillo, rojo, verde, naranja; principalmente porque son los que usan los escudos de los estados donde son originarios. No pudo identificarse en ninguno de los Tribunales analizados ninguna argumentación objetiva que explicara el uso cromático en sus signos identificadores y, en general, en sus soportes de comunicación.

Representaciones icónicas

La representación icónica por excelencia retomada en la construcción de los signos identificadores de los Tribunales es la *Balanza* en diferentes niveles de abstracción con once aplicaciones de este icono; o combinada metafóricamente con la *Diosa de la Justicia*, con siete aplicaciones. El segundo signo icónico más empleado son los escudos de armas de los estados y en un caso, el Escudo Nacional y el águila real en la SCJN; la silueta del estado se emplea en cinco ocasiones en combinación con otros signos como el martillo de la justicia, la balanza o la columna romana. Solamente en tres tribunales no se emplean signos icónicos, siendo el signo identificador una composición logotípica.

Plataforma digital

Existen dos Tribunales Superiores de Justicia que han construido plataformas *on-line* para acceso a expedientes, resoluciones dirigidas y seguimiento de juicios por medio del sitio Web y dispositivos móviles, además de la plataforma que emplea la SCJN. De acuerdo con los Tribunales que han implementado este sistema, se dará una mayor celeridad a trámites administrativos y generará mayor "cercanía de la justicia".

Funcionalización del discurso de identidad

En este punto, se realiza la ponderación de los atributos detectados en el Reconocimiento de la realidad y su jerarquía de acuerdo con el contexto institucional con base en prioridades y necesidades provenientes de la relación concreta con el público objetivo. Es necesario distinguir entre identidad y comunicación de identidad, tomando en cuenta que no todos los atributos de identidad deben tener necesariamente estado público y que no todos los atributos que pueden tener estado público deben ser comunicados necesariamente con la misma intensidad.

Las condicionantes de imagen encontradas principalmente en los estudios de opinión y en la definición de objetivos y estrategias de posicionamiento de la institución deben ser recuperados para la construcción del texto de identidad, además debe realizarse una verificación compuesta por referencias de tipo semántico: atributos y valores del ser de la institución. Este discurso de identidad debe adoptar la estructura de un repertorio de atributos, definidos, fundamentados y clarificados por jerarquías y niveles de aplicación.

Se hizo la recomendación a los encargados de la gestión comunicativa respecto de la elaboración de un listado de conceptos, donde éstos deben desarrollarse de tal modo que reduzcan posibles equivocidades, además de explicitar el origen del atributo para darle solidez y validez.

La construcción del texto de identidad permitirá determinar los recursos de imagen (medios, sistemas emisores o canales de imagen) que deberán aprovechar de manera específica, permitirá también la elaboración de un diagnóstico específico, no en función de valores universales sino basado en atributos particulares y diferenciadores de la institución, además, proveerá contenidos semánticos y retórica general a los programas de intervención sobre cada una de las áreas de comunicación, y obrará como criterio de selección de los rasgos significantes pertinentes para cada nivel y canal de comunicación.

Formulación de parámetros clasificatorios

Como ya se revisó, la gestión de comunicación, identidad e imagen del Tribunal Superior de Justicia mediante sus disposiciones oficiales ha desarrollado un sistema comunicativo propio, construido con las asignaciones presupuestales, con los planes y objetivos emanados de sus documentos normativos (como la Ley Orgánica y el Reglamento Interior). Un programa de identificación institucional debe partir necesariamente del supuesto de que el principal órgano comunicador de la identidad de la institución es la institución misma en su totalidad: su infraestructura física, sus recursos materiales, sus recursos técnicos y de conocimientos, su equipo humano, sus mecanismos internos de operación, sus fundamentos operacionales, entre otros elementos que se ubican en los espacios de actuación interna, externa e interinstitucional.

Para el establecimiento de estrategias de intervención en comunicación, identidad e imagen es necesario la determinación y organización de sistemas autónomos que garantice aplicabilidad práctica y rigor conceptual. Un buen programa de intervención no debería limitarse a la construcción solamente de un repertorio de recursos de comunicación, sino que debe reforzar o replantear una política integral de gestión de comunicación, identidad e imagen de la institución.

De acuerdo con Chaves (2001), dichos parámetros clasificatorios pueden dividirse en dos: por tipología de niveles de comunicación y por tipología de áreas de identificación. La tipología de niveles se centra en los espacios de actuación, mientras que la tipología de áreas de identificación se colocan dentro de la dimensión organizacional.

Tipología de niveles de comunicación

Generalmente el discurso de una institución no se materializa en un solo plano comunicativo, un análisis detallado del total de acciones de identificación conducirá casi siempre a la detección de diferentes niveles de discurso que inciden, o deberían de incidir, en las retóricas relativas a dicho discurso, que también guardarían una relación directa con los tipos de receptores o de circunstancias de recepción de mensajes.

Por tanto, toda comunicación emitida por la institución deberá de apoyarse necesariamente en un repertorio de niveles de comunicación elaborados con base en los espacios de actuación interna, externa e interinstitucional que tome en cuenta el tipo de emisor del mensaje, el tipo de receptor, el contenido del mensaje, la función del mensaje, qué circunstancias motiva su emisión y recepción, es decir, la relación que se establece o se establecerá entre emisor y receptor; además de tener en cuenta la heterogeneidad de los públicos hacia los cuales dirige su gestión en comunicación, identidad e imagen.

Siendo la Presidencia del Tribunal Superior de Justicia la representante de una entidad mayor, que es el Poder Judicial, y éste se compone de otros organismos internos, el tipo de comunicación

que se establezca en un nivel interno deberá de ser, quizás, más de tipo técnico y operativo, mientras que con entidades externas deberá de ser más protocolaria.

En términos generales, la comunicación que elabora el Tribunal Superior de Justicia es homogénea, única; es decir, que la construye en un solo nivel y por lo tanto, los mensajes son también homogéneos. Será necesario que la entidad presente varios rostros de emisión conforme al nivel en que se materialice la comunicación y el contexto en que ésta se lleve a cabo, correspondiendo, por lo tanto, un cambio de retórica en los niveles detectados.

De ahí que se tenga que construir modalidades que atraviesen la totalidad de la organización, para que la matriz de comunicación, identidad e imagen que se construya, cruce las áreas de trabajo con los niveles de comunicación y se identifique el discurso propio para dichas áreas, sin que ello afecte la unidad del discurso general.

Niveles de comunicación

a. Nivel del espacio externo

Aquí se incluyen a los destinatarios directos de la actividad de la institución, que es donde se desarrolla principalmente el trabajo del Tribunal y de todo el Poder Judicial de Oaxaca, ante la sociedad. En este nivel, los atributos de identidad se deben de manifestar en su forma arquetípica, el manejo retórico de la comunicación debe ser ampliamente analizado y reforzado, pues debe enfocarse en la persuasión objetiva para que se legitimen dichos atributos.

La construcción de estos niveles de comunicación entraña un análisis exhaustivo acerca de las condiciones sociales, culturales, económicas y hasta lingüísticas de los destinatarios.²⁰ Los medios que emplea el tribunal actualmente tienen un estilo de mensaje similar, el cual se reduce a informar en un estilo formal, no existe una clasificación de públicos, esto impide que se genere una intencionalidad en la construcción de los mensajes. Se propone la elaboración del siguiente cuadro clasificatorio que tiene por objeto organizar los medios, el estilo del mensaje, los públicos y el área en donde se genera o pueden generarse mecanismos de innovación en la actuación del Tribunal Superior de Justicia.

Cuadro 18. Nivel del espacio externo

| Medio | Estilo de mensaje | Público | Innovación | Estado actual |
|------------------------|------------------------|---|---------------------------|---------------|
| Noticias | Formal e informativo | Ciudadanía en general. Instancias gubernamentales. Organizaciones no gubernamentales. | Imagen pública | Activo |
| Comunicados | Formal e informativo | Público interno y externo. | Cultura de la información | Activo |
| Videos de conferencias | Formal e informativo | Instituciones académicas. Ciudadanía en general. | Imagen pública | Activo |
| Convocatorias | Informal e informativo | Profesionales que desean prestar sus servicios en el Tribunal Superior de Justicia. | Nueva gestión pública | Activo |

Fuente: elaboración propia con base en Garnett (1992), Grunig y Jaatinem (1998) y Vos (2006).

20. En el contexto oaxaqueño será necesario acudir, por ejemplo, a la subdivisión regional del estado y aún a una identificación más precisa en cada una de las regiones debido a su riqueza étnica y lingüística.

Cuadro 18. Nivel del espacio externo (continuación)

| Medio | Estilo de mensaje | Público | Innovación | Estado actual |
|-------------------|--|---|--------------------------|---------------|
| Sitio Web | Formal, informativo, técnico, específico y multilingüístico. | Públicos específicos, ciudadanos clasificados por: edad, estado civil, nivel socioeconómico, nivel académico, ubicación geográfica, etnia, tipo de lengua de los hablantes. | Gobierno electrónico | Activo |
| Social Media | Informal e informativo | Públicos específicos: Ciudadanos, órganos de gobierno, instituciones académicas, organismos internacionales | Cultura informacional | Inactivo |
| Blog | Informal e informativo | Instituciones académicas, ciudadanía, otros Tribunales Superiores de Justicia del país. | Organización inteligente | Inactivo |
| Revistas impresas | Formal e informativo | Instituciones académicas, otros Tribunales Superiores de Justicia del país. | Organización inteligente | Activo |

Fuente: elaboración propia con base en Garnett (1992), Grunig y Jaatinem (1998) y Vos (2006).

La función de los medios digitales como las redes sociales y el blog es interactuar con diferentes públicos externos, por tanto, los contenidos que se difunden en estos espacios impactan directamente en la construcción de la imagen pública institucional. En lo que respecta a los medios impresos y la información que se difunde en el sitio Web, su función es informar, por lo que es de suma importancia que los contenidos sean claros, concretos y semánticamente bien estructurados. Cabe destacar que la información difundida en los medios digitales presenta un estilo formal, únicamente informativo y carece de contenidos en otros idiomas como el inglés, el francés, japonés, o lenguas indígenas de Oaxaca tales como el mixteco, zapoteco, mazateco, mixe, entre otras.

b. Nivel del espacio interno

Este nivel se da entre los propios agentes de la institución, sus áreas, sus departamentos, secciones y miembros que la integran. El tipo de comunicación es más operativo y, de hecho, construye la articulación interna que la hace funcionar como institución; misma que requerirá, por lo tanto, de un plano comunicativo propio, diferenciado y no compatible con interlocutores ajenos al mismo.

Se presenta el siguiente cuadro clasificatorio que contiene las siguientes categorías: medio, estilo de mensaje y definición del público, construido con base en los medios actuales que emplea el Tribunal y los medios alternativos que se pueden incluir para mejorar diferentes aspectos del Tribunal Superior de Justicia, tales como la cultura organizacional, la comunicación de resultados institucionales, su gestión pública, el gobierno electrónico, la cultura informacional, la organización inteligente, entre otras innovaciones organizacionales.

Cuadro 19. Nivel del espacio interno

| Medio | Estilo de mensaje | Público | Innovación | Estado actual |
|--------------------|---|--|--|---------------|
| Gaceta | Informal y persuasivo | Presidente, personal administrativo, Magistrados, Consejeros integrantes, Secretarios de Acuerdos. | Cultura organizacional (identidad) | Activo |
| Comunicados | Formal, denotativo e informativo | Personal administrativo | Cultura de la información | Activo |
| Boletines | Formal y técnico | Presidente, personal administrativo, Magistrados, Consejeros integrantes, Secretarios de Acuerdos, Jueces, entre otros encargados de áreas que se describen en la reconocimiento de la realidad. | Comunicación de resultados institucionales (Reconocimiento de la Realidad) | Activo |
| Convocatorias | Informal e informativo | Personal de la institución | Nueva gestión pública (Imagen e identidad) | Activo |
| Sitio Web | Formal, informativo, denotativo, técnico y específico | Público interno | Gobierno electrónico (imagen pública) | Activo |
| Redes Sociales | Informal e informativo | Público interno y externo | Cultura informacional (identidad e imagen) | Inactivo |
| Blog institucional | Informal | Todo el personal seccionado por áreas | Organización inteligente (identidad e imagen) | Inactivo |

Fuente: elaboración propia con base en Garnett (1992), Grunig y Jaatinem (1998) y Vos (2006).

El contenido de la gaceta, la información que puede compartirse en las redes sociales, el blog institucional y una sección del sitio web vinculada a la cultura organizacional puede incrementar el nivel de identificación del personal con su institución; la difusión de la información de los comunicados a nivel interno constituye un recurso importante para evaluar el nivel de conocimiento que tiene el personal de las acciones que realiza la institución, por lo que puede ser útil para evaluar la correspondencia del reconocimiento de la realidad institucional con los hechos concretos que se generan.

Por su parte, la información que circule en *Social Media* y blog institucional puede reforzar la vinculación entre los integrantes del tribunal, de ahí que sea necesario emplear un lenguaje apropiado y congruente con el reconocimiento de la realidad y la gestión de identidad, pues de ello depende el éxito de la integración del personal.

Por otro lado, el manejo de las comunicaciones se elaborará dándole predominio a lo denotativo sobre lo persuasivo, un discurso más técnico y sintáctico del mensaje. Cabe aclarar que la institución también deberá de realizar una identificación minuciosa del tipo de públicos internos, pues entre éstos seguramente existen diferencias profesionales, culturales, étnicas y lingüísticas.

c. Nivel del espacio interinstitucional

En este nivel se contemplan las relaciones que se mantienen con otras instituciones (entidades y organismos estatales, públicos, instituciones análogas, organismos internacionales). La comunicación se realiza en un nivel más "diplomático", por lo que se debe trabajar más en el plano retórico que diferencia y construye la identificación recíproca con sus interlocutores. En este nivel

de comunicación, el Tribunal materializa el ejercicio de su poder político y técnico.

El Tribunal establece relaciones interinstitucionales con instancias nacionales, centros académicos y organismos internacionales. A continuación se muestra una tabla que define el público, nivel de relación y medio.

Cuadro 20. Nivel del espacio interinstitucional

| Público | Niveles de relación interinstitucional | Medio |
|---|--|--|
| Gobierno del Estado de Oaxaca | Gubernamental - Estatal | Sitio Web |
| Congreso del Estado de Oaxaca | Gubernamental - Estatal | Sitio Web Correo electrónico |
| Facultad de Derecho de la UNAM | Académica - Nacional | Sitio Web, correo electrónico, aplicaciones por telefonía móvil (propuesta). |
| Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM | Académica-Nacional | Sitio Web, correo electrónico, aplicaciones por telefonía móvil (propuesta) |
| Poder Judicial de los Estados del País | Gubernamental - Nacional | Sitio Web, correo electrónico, Social media, aplicaciones por telefonía móvil (propuesta). |
| Suprema Corte de Justicia de la Nación | Gubernamental - Nacional | Sitio Web, correo electrónico, aplicaciones por telefonía móvil (propuesta). |
| Orden Jurídico Nacional | Gubernamental - Nacional | Sitio Web, aplicaciones por telefonía móvil (propuesta). |
| Asociación Mexicana de impartidores de Justicia | Asociación - Nacional | Sitio Web, aplicaciones por telefonía móvil (propuesta). |
| Comisión Nacional de Derechos Humanos | Órgano nacional | Sitio Web, aplicaciones por telefonía móvil (propuesta). |

Fuente: elaboración propia con base en Garnett (1992), Grunig y Jaatinem (1998) y Vos (2006).

La tecnología de telefonía celular hace posible una convergencia social y pública, tanto para los individuos como para las organizaciones, “una interrelación de funciones y contenidos referenciales que hacen posible una comunicación interreferencial para las relaciones sociales” (Vizer, 2011: 31).

Estas atribuciones resultan una ventana de oportunidad para que la comunicación interinstitucional sea efectiva, pronta y actualizada. Este tipo de intercambios, al ser versátiles, revierten en una mayor interactividad gubernamental que enriquece la imagen pública de manera positiva, debido al tráfico que se genera en el sitio Web y redes sociales.

3.4.2 Dimensión técnica

En la dimensión técnica se define el sistema óptimo de emisión del discurso de identidad. Con base en el discurso de identidad, se elaboran matrices clasificatorias que ayudan a coordinar y garantizar el conjunto de intervenciones congruente con la identidad propuesta. En este caso, el Tribunal conforma un universo complejo en sus componentes comunicativos y significantes, la intervención no puede ser unitaria y homogénea, más cuando dicho Tribunal se encuentra en un contexto social complejo y que ha tenido que consolidarse, como el mismo Tribunal menciona en sus documentos estratégicos, después de una crisis política que atravesó el estado de Oaxaca en el año 2006.

En este primer paso se realiza un registro “exhaustivo” de los recursos con que la institución ha de transmitir la identidad a su audiencia. Chaves (2001) sugiere el empleo del término de re-

cursos en lugar de “canales” que parten de un material empírico concreto, desordenado y heterogéneo. Incluye signos aislados y sistemas de signos asumidos como tales; medios o canales de comunicación en sentido estricto; y mensajes explícitos, conscientes y voluntarios. Posteriormente, al igual que en la dimensión política, se hace una diferenciación tipológica, pero esta vez enfocado al aspecto técnico por áreas de identificación, como propone Chaves (2001).

El repertorio de recursos de identidad se extrae directamente de la observación directa del campo comunicacional, de los recursos empleados por entidades análogas, de conjeturas de alternativas superadoras de los recursos en uso, el análisis de la evolución del contexto comunicacional y las tendencias innovadoras respecto a recursos y criterios, como el empleo de nuevas tecnologías.

Con esto, se tiene una referencia que se traduce en una sumatoria de la totalidad de recursos detectados, sin una clasificación específica cualitativa. Inicialmente será útil dividir todo el repertorio en dos conjuntos: el de los objetos y el de las actividades. Este primer paso es un repertorio inicial teórico, excesivo y asistemático, una mera enumeración de elementos existentes y posibles, susceptibles de ser instrumentados como recursos de emisión.

Recursos de emisión

Como se mencionó, en este punto se realiza una enumeración globalizadora donde se separan los recursos de acuerdo con características propias de los soportes, y que estarán sujetos a su instrumentación cuando la institución realice un análisis más exhaustivo respecto de la funcionalidad de ciertos soportes. Limón (2008) los clasifica bajo los siguientes criterios:

Cuadro 21. Recursos de emisión

| Medios escritos físicos | | |
|---|---|---------------------------------------|
| Hoja membretada oficial | | Presupuestos |
| Tarjetas de presentación | | Contratos |
| Sobres para correspondencia y envíos | | Pedidos |
| Currículums de los Magistrados y Magistradas | | Carpetas |
| Memorandos de reuniones | | Etiquetas |
| Folleto informativo | | Recibos |
| Notas y comunicados de prensa | | Facturas |
| Informe anual | | Comunicado interno |
| Publicaciones académicas, técnicas y especializadas | | Rótulo institucional |
| Carteles y tableros de avisos | | Identificación de vehículos oficiales |
| Oficios | | Gallardetes e identificadores |
| Boletines | | Uniformes |
| Publicaciones internas | | Señalética |
| Medios escritos no físicos | | |
| Correo electrónico institucional | Sitio Web Institucional | Inserciones on-line |
| Presentación institucional | Social Media: Facebook, Twitter, Google + | CD y DVD institucional |
| Medios orales | | |
| Estrategias de comunicación cara a cara | Conferencias, diálogos y asambleas | Talleres |
| Teléfono interno | Juntas periódicas de trabajo | Capacitaciones |
| Medios orales | | |
| Estrategias de comunicación cara a cara | Conferencias, diálogos y asambleas | Talleres |
| Teléfono interno | Juntas periódicas de trabajo | Capacitaciones |

Fuente: elaboración propia con base en Limón (2008).

Cuadro 21. Recursos de emisión (continuación)

| Medios Audiovisuales | | |
|-------------------------------------|---------------------|---|
| Conferencias por radio y televisión | Video institucional | Canales virtuales de televisión: cápsulas informativas, notas y entrevistas |

Fuente: elaboración propia con base en Limón (2008).

Tipología por áreas de identificación

En este punto se explicitan los soportes donde deben, o deberían, aplicarse las comunicaciones con base en los parámetros detectados en la dimensión política.

a. Sistema Comunicacional

Constituye el universo exclusivo de las comunicaciones, es decir, de los mensajes asumidos como tales. Por lo tanto el sentido y los objetivos son de índole semiótica. Este sistema se compone por el conjunto de piezas que dan soporte o se constituyen en sí mismos como mensajes explícitos: notas, documentos escritos, impresos, piezas virtuales (sitios Web, redes sociales), piezas visuales y audiovisuales (spots de televisión, radio, videos institucionales), emisiones orales.

Son mensajes puros, cuya función primordial es comunicar, y serán predominantemente verbales, aunque incluyan dentro de sus componentes a elementos icónicos. Actúan en este sistema profesionales que trabajan en colaboración y vinculación como comunicólogos, diseñadores gráficos, publicistas, productores de video, redactores, periodistas, entre otros.

Con relación a los medios que emplea la institución es posible generar una tipología de funciones, en donde se indiquen los medios informativos e interactivos, pues esto podría ayudar a seleccionar los contenidos y ubicarlos en un rubro para un mejor manejo de las intencionalidades del mensaje.

Cuadro 22. Sistema comunicacional de actuación técnica

| Medio | Función |
|---|--|
| Impresos: revistas, boletines, informes, gacetas, documentos oficiales, archivos de correspondencia, entre otros. | Informar |
| Digitales: Sitio web, blog, redes sociales, radio online, canal de YouTube, telefonía móvil. | Interactuar, informar, elaborar transacciones, llenar formularios o formatos, hacer solicitudes. |
| Medios: canal de televisión | Informar |

Fuente: elaboración propia con base en Garnett (1992), Grunig y Jaatinem (1998) y Vos (2006).

b. Sistema del entorno

Este sistema es predominantemente no verbal, está constituido por unidades materiales y espaciales donde se establecen las relaciones de los individuos que convergen en la institución con su espacio. Integran este sistema la infraestructura física como los edificios, espacios exteriores o extensiones en otras áreas, el espacio interior, el equipamiento.

En este sistema, el área de actuación corresponde a arquitectos, diseñadores de interiores y de equipamiento. La interrelación que se da entre este sistema y el comunicacional se produce en la señalización del entorno (rotulación, señalización) y el equipamiento comunicacional, que obra como canal de comunicación: hardware, telefonía, correo institucional.

c. Sistema de las Actuaciones

El objeto de la comunicación es el propio sujeto, por lo que es el área de actuación de relaciones públicas y gabinetes de capacitación. La relación entre este sistema y el comunicacional se da por el uso de los sujetos de los sistemas físicos y piezas de comunicación. Los sujetos pueden ser agentes internos (trabajadores) o externos (personas en capacitación, por ejemplo).

El contacto entre este sistema y el del entorno se produce en el momento en que el sujeto forma parte también del entorno (por medio de su indumentaria, que en algunos casos estará reglamentada, y por su imagen física en general), además de que el sujeto introduce sus propias modificaciones que condicionan su propio entorno de trabajo y su eficacia comunicacional.

Finalmente, se propuso a la institución que en la dimensión técnica elaborase una matriz general comunicativa con base en la propuesta de Chaves (2001), en donde la totalidad de los mensajes de la institución queda ordenada por áreas (significantes) y niveles de comunicación (retóricas o estilos). Esta matriz permitirá el esclarecimiento y la aplicación de subsistemas de comunicación que deben construirse asignándoles el tipo de retórica que será más pertinente.

Cuadro 23. Matriz general de comunicación, identidad e imagen

| | | Niveles | | |
|-------|----------------|---------|---------|---------------------|
| | | Externo | Interno | Inter Institucional |
| Áreas | Comunicaciones | | | |
| | Entorno | | | |
| | Actuaciones | | | |

Fuente: Chaves (2001).

3.4.3 Dimensión Organizacional

Los alcances de esta investigación se han concentrado más en la identificación de atributos adecuados para la construcción del signo identificador del Tribunal Superior de Justicia, señala, sin embargo, algunas deficiencias del estado en que se encuentra la identidad institucional de esta institución en términos generales. Aunque uno de los objetivos es que se oriente en contenidos específicos y distintivos que se vislumbran en la construcción de un texto de identidad más amplio.

Los encargados de instrumentar las estrategias de gestión comunicativa, identidad e imagen deberán de tomar en cuenta elementos en donde se debería concentrar una política más particularizada de comunicación, de acuerdo a un estudio más profundo de los niveles de comunicación, en los presupuestos económicos asignados y en la correcta y eficiente administración de los mismos.

A pesar de los datos obtenidos respecto de los presupuestos, encontrados principalmente en la documentación oficial del tribunal, no se pudo tener un acceso a información específica a los montos económicos asignados a rubros especiales como los de la gestión comunicativa. Sin embargo, se sugirió a los encargados de la gestión estratégica la elaboración de diagnósticos más completos con base en análisis que permitan no sólo determinar las políticas de comunicación, identidad e imagen, sino una administración más eficiente de sus recursos con base en la elaboración, adquisición y contratación de recursos materiales y humanos específicos basados en una estrategia coherente y orientadora. De este modo, se puede tener acceso a una estructuración

más clara del campo comunicacional que permitirá un análisis pormenorizado y ordenado que se constituirá en pequeños diagnósticos que guíen en la elaboración de acciones concretas con base en los recursos disponibles.

Chaves (2001) sugiere que un diagnóstico completo se construya con base a la siguiente matriz:

Cuadro 24. Matriz de elaboración diagnóstica

| | Parámetros Institucionales | Parámetros Sectoriales |
|--------------------------------|----------------------------|------------------------|
| Reconocimiento de la Realidad | | |
| Gestión de comunicación | | |
| Gestión de identidad | | |
| Gestión de imagen | | |
| Sistemas de las Comunicaciones | | |
| Sistema del Entorno | | |
| Sistema de las Actuaciones | | |

Fuente: elaboración propia con base en Chaves (2001).

En el rubro de los *Parámetros Institucionales* se colocarán los rasgos generales del modelo óptimo de la institución, mientras que en los *Parámetros Sectoriales*, se anotarán aquéllos más específicos, espacios de actuación interna, externa e interinstitucional de la institución. Esta matriz puede constituirse como una herramienta eficaz que permitirá implementar de manera ordenada y estratégica las políticas de comunicación, identidad e imagen mediante un diagnóstico general y diagnósticos particularizados.

3.5 Recapitulación y consideraciones finales

El marco teórico-metodológico elaborado a partir de las propuestas conceptuales de Chaves (2001) y, de manera específica, con el aporte del Institucionalismo y la Gestión Pública enfocados al área de la identidad institucional, ha permitido una revisión analítica amplia que permitió la obtención de materia prima informativa que resultó de importancia para poder intervenir en el proceso de creación de un nuevo signo identificador.

En el campo del Reconocimiento de la Realidad, se ha realizado una descripción respecto de hechos concretos del Tribunal materializados en sus arreglos institucionales culturales-cognitivos, normativos y reguladores, además de algunas condicionantes históricas y elementos prospectivos que se consideraron importantes no solo para el funcionamiento de la institución, sino como datos traducidos en atributos que fueron significativos para la elaboración del nuevo signo.

Se describieron los antecedentes y el desarrollo del Tribunal Superior de Justicia; su entidad jurídica y funcionamiento legal, que incluye a su organización y funcionamiento internos, las funciones y atribuciones de la Presidencia del Tribunal; la Estructura orgánica, su administración y estructura operativa, funciones específicas y especializadas, su realidad económica y financiera, su infraestructura y recursos materiales, y sus proyectos institucionales.

El Tribunal Superior de Justicia es claro en sus objetivos y metas. El Plan Estratégico, traducido en Plan de Desarrollo, describe con claridad cuáles serán las políticas y los ejes rectores que

servirán de plataforma para las actuaciones concretas y que, incluso, debería de tener una presencia más pública para que la sociedad conozca cómo se lleva a cabo la labor del Tribunal.

Como se ha mencionado, las acciones comunicativas del Tribunal Superior de Justicia son homogéneas, no se han diferenciado con claridad los públicos a los que se dirige, por lo que el discurso que ha construido es similar a los marcos normativos revisados en el reconocimiento de la realidad. Esto se puede observar de manera clara en los sitios Web institucionales, donde la información a la que se tiene acceso mantiene el mismo contenido semántico que el discurso empleado en la redacción de sus Leyes, Reglamentos y programas de acción.

Generalmente el discurso que se enuncia en los planes, objetivos y plataformas de acción de cualquier institución constituye el óptimo deseado. Este óptimo se observa como unos de los atributos positivos de este Tribunal, sus plataformas normativas establecen de manera clara el comportamiento interno y externo, sin embargo, su estructura semántica puede incidir en que el trabajo de colaboración interna se vea obstaculizado por la rigidez de las normas en el momento en que establece y diferencia actividades específicas.

Un análisis más exhaustivo permitiría flexibilizar el discurso de sus marcos normativos para que las áreas encargadas de la gestión de comunicación, identidad e imagen construyan estrategias que permitan la colaboración de sus diferentes áreas administrativas y operativas. Un diagnóstico más profundo en el rubro del Reconocimiento de la Realidad detectaría aquellas características objetivas de la institución que puedan incidir en la imagen pública, tanto positiva como negativamente. El conocimiento y asimilación de los valores objetivos de la institución constituye un elemento de juicio para la definición de la estrategia de comunicación.

Este nivel diagnóstico señala también elementos que no podrán ser modificados de forma inmediata (como la Ley Orgánica o el Reglamento Interior) y que, por tanto, deberán ser asumidos; y aquéllos que permitan una intervención operativa que ayude a reforzar los argumentos favorables a una comunicación persuasiva.

En el campo de la gestión de Identidad, que es el conjunto de valores y atributos que configuran el perfil óptimo a comunicar socialmente, congruente con las estrategias y políticas de la institución, lo analizado señala la relación entre el discurso óptimo de identidad de la institución y el tipo de representaciones que ésta posee acerca de sí misma con el fin de detectar obstáculos internos para el cumplimiento eficaz de un programa de gestión de comunicación, identidad e imagen.

En este punto, se enfatiza el hecho de que los discursos (el de la identidad óptima y la identidad encontrada) no necesariamente son coincidentes: no todo organismo posee una imagen de sí completamente compatible con sus atributos óptimos. Influye la diversidad de percepciones, que dependen de su complejidad interna, de ahí que sea importante construir también estrategias internas y tácticas de comunicación tomando en cuenta los niveles descritos en la dimensión técnica.

Por lo tanto, es importante medir el grado de reconocimiento e internalización de los atributos de identidad óptimos por parte de los públicos internos de la institución, es decir, la institución misma, de tal modo que este reconocimiento indique el tipo de estrategia interna que debería aplicarse. En lo que respecta a la clasificación de los públicos, es recomendable identificar el tipo de mensaje que se difunde y el objetivo que se quiere cumplir. Por su parte, si se quiere hacer énfasis en los públicos externos e interinstitucionales, los mensajes deben ser formales, por escrito, con el empleo adecuado y permitido de los signos gráficos de acuerdo con lo que establezcan los manuales del sistema identificador, con el objetivo de generar una imagen pública formal.

Un público de gran relevancia, quizás el más importante, para el Tribunal Superior de Justicia es la ciudadanía, de acuerdo con su misión y visión, pues los coloca en un primer lugar como

entes para los cuales trabaja la institución y cuyo objetivo principal es la administración de la justicia. La detección de la diversidad de públicos, tanto internos como externos, puede generarse en función a diversas variables, tales como edad, estado civil, nivel socioeconómico, nivel académico, su lugar de origen, etnia, tipo de lengua de los ciudadanos, entre otros. Esta diferenciación haría más eficiente la comunicación, sin incurrir en algún tipo de discriminación, dado que el Tribunal Superior de Justicia es una instancia que respeta el principio de equidad.

En la gestión comunicativa, el estado en que se encuentra en un nivel externo, la comunicación que mantiene el Tribunal Superior de Justicia es básica y presenta un bajo nivel de efectividad pues en su sitio Web, por ejemplo, se muestran deficiencias estructurales que no permiten al usuario acceder de manera pronta a la información. En lo que respecta a sus plataformas de *Social Media*, el Tribunal no tiene actualizada su plataforma comunicativa de Facebook, no cuenta con *Twitter*, *Google +*, canal de *YouTube* y blog, plataformas digitales importantes hoy en día que permiten a las instituciones acercarse a los ciudadanos en un canal digital cada vez más presente en las dinámicas de comunicación.

El Tribunal Superior de Justicia también cuenta con una página de *Facebook* denominada "Juicios Orales", pero no se encuentra activa, no existen publicaciones recientes, no presenta interactividad, visitas, entre otras acciones que permite la aplicación de redes sociales. El uso de estas redes posee gran utilidad, pues es un medio versátil y reinstala al individuo como un agente activo de convergencia entre múltiples sistemas de comunicación.

Por su parte, la tecnología de telefonía celular hace posible una "convergencia social y pública", tanto para los individuos como para las organizaciones. Estas atribuciones pueden acercar a los agentes internos del Tribunal Superior de Justicia con su comunidad, en donde es posible que los ciudadanos se involucren en las actividades gubernamentales de manera cotidiana. El Tribunal hace parte de esta labor al implementar la línea gratuita para consultas de los ciudadanos, sin embargo, en el actual sistema de medios de comunicación, la institución tiene un campo extenso de oportunidades para interactuar con la ciudadanía que todavía no se ha aprovechado.

En el campo de su comunicación interna, el discurso del Tribunal Superior de Justicia presenta una estructura piramidal en sus comunicaciones, el personal asume sus responsabilidades de manera individual y eficaz. Esta manera de organizar y difundir las funciones sectoriza la complejidad de la institución, dado que cada integrante desarrolla su trabajo aisladamente, haciendo de sus funciones un micro-espacio que puede generar disfuncionalidades globales, las cuales impactarían en la imagen pública y en los resultados internos de productividad y eficiencia laboral.

En este nivel interno, la convivencia y el trabajo que se desempeña se da a conocer públicamente mediante el contenido de la gaceta Entrelace. El óptimo de comunicación interna sería un sistema de comunicación horizontal, en donde se implanten programas de intercambio, que promuevan la participación, el reconocimiento de habilidades personales y grupales con el objeto de mejorar la integración de la cultura organizacional.

En este sentido, el discurso de comunicación debe superar la estructura tradicional y unidireccional, por lo que el personal tendría que pasar por un proceso de reingeniería social, en el que las estructuras se conviertan en una red que promueva la flexibilización de los niveles de jerarquía, lo cual no significa que las responsabilidades y funciones dejen de cumplirse con eficacia, efectividad y eficiencia.

Una estrategia para gestionar una comunicación efectiva, es compartir en el equipo de trabajo los problemas para desarrollar las obligaciones laborales que se adquieren, estos mecanismos pueden realizarse a partir del empleo de plataformas en Tecnología de Información y Comuni-

cación (TIC), en donde sea posible recopilar las vivencias y conocimiento tácito de las personas, mismo que pueda ser registrado en bases de datos y posteriormente tenerlo disponible para una lectura compartida por la organización.

La construcción del discurso óptimo, basado en un enfoque sistémico y estratégico, consistiría en resaltar la dinámica de trabajo y hacerla transparente a los ojos de las demás áreas que componen el Tribunal Superior de Justicia, de manera que las barreras comunicacionales que puedan generarse tengan una atención específica del área de comunicación social.

Con respecto al uso de medios, es posible optimizar el aprovechamiento de los medios análogos dado que en la comunicación interna, los medios presenciales están al alcance del personal, por lo que su uso efectivo puede innovar las relaciones laborales, transformar los bloqueos de información y derribar la saturación de contenidos informativos.

En el campo de la imagen pública y su gestión, el discurso óptimo que debe desarrollar el Tribunal Superior de Justicia requiere un trabajo de simplificación, debido a que la información que se publica actualmente tiene un contenido semántico complejo y técnico, lo cual dificulta la interactividad con el ciudadano que desconoce la terminología jurídica.

El discurso textual puede modificarse en el momento en que todos los integrantes del Tribunal Superior de Justicia compartan la información de sus funciones y redacten sus escritos con un lenguaje sencillo, claro y corto. Cabe señalar que el discurso también se construye visualmente e interactivamente, por lo que el uso de las plataformas de comunicación masiva debe hacerse con responsabilidad, formalidad, oportunidad, versatilidad, mediante un sistema gráfico amigable, y una edición gramatical y sintáctica correcta.

La gestión específica en la imagen pública debe detectar y medir las variantes e intensidades de las coincidencias y/o falta de ellas, entre la lectura pública de la institución y la identidad a la que aspira comunicar e instalar en su audiencia. Los resultados inciden directamente en las estrategias de la gestión de comunicación, pues se enfocarán en priorizar y jerarquizar los atributos a comunicar, además de los medios y canales a emplearse.

En términos generales se puede percibir que el estudio de opinión realizado en el año 2011 para medir el nivel de conocimiento del *Sistema Acusatorio Adversarial* presenta deficiencias metodológicas, contempló únicamente estudios de percepción basados en adjetivaciones positiva y negativa que no brindan información clave para tomar decisiones con respecto a las líneas estratégicas de los programas del Tribunal Superior de Justicia. Por tanto, es importante destacar la importancia de la realización de estudios de opinión en su modalidad descriptiva y explicativa, que definan los criterios de validez

En lo referente a las disfunciones en la imagen que proyecta la institución, se puede señalar la baja vinculación que tienen los integrantes del Tribunal con las nuevas tecnologías de información y comunicación, lo cual se hace evidente en el bajo tráfico presente en el sitio Web y redes sociales.

El discurso óptimo que debe generar la institución se puede anclar al concepto de vanguardia, profesionalismo, actualidad, responsabilidad, comprometido con los principios de equidad. Estos conceptos pueden concretarse en la mejora del sistema de comunicación externo, que consta de elementos gráficos, textuales, orales, ideológicos y culturales. Esta mejora en el sistema de comunicación externa implica procesos de actualización, aprendizaje y socialización, en los cuales, los integrantes del Tribunal Superior de Justicia deben participar de manera constante.

CAPÍTULO IV. INTERVENCIÓN: DESARROLLO DE SIGNO IDENTIFICADOR DEL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL ESTADO DE OAXACA

En el presente capítulo se describe el proceso de intervención¹ que se llevó a cabo para el desarrollo del nuevo signo identificador del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca. Se aplica el método proyectual descrito en el capítulo II que consiste en el análisis, depuración y traspaso de los conceptos obtenidos en el capítulo III a su materialización icónica. Como también se mencionó, no existe un proceso creativo único y homogéneo que logre una simplificación e interpretación “adecuada” entre los conceptos (verbales) y los signos icónicos mediante los cuales se construyen los signos identificadores. Como se observará más adelante, se emplean una serie de herramientas que permiten la configuración ordenada de los atributos que se obtuvieron del análisis de las dimensiones del modelo de gestión de comunicación, identidad e imagen y que, por medio del método proyectual, se traducen en conceptos que se representarán físicamente por medio de la elaboración de signos icónicos.

Como primer paso, se lleva cabo el análisis formal de los signos icónicos vigentes del Poder Judicial y sus análogos, es decir, se analizan los signos identificadores empleados por el Poder Judicial: el del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca (TSJO), la firma institucional de Justicia con Valor, los signos identificadores de los tribunales superiores de los estados de la República Mexicana y el de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN). Para dicho análisis se emplearon los conceptos de Critchlow (2000), Scott (1970) y Wong (2004) descritos en el primer capítulo, pues con ellos fue posible edificar una plataforma de atributos genéricos con el complemento de una matriz taxonómica que propone Rodríguez (2008). Con dicha matriz se obtienen una serie de atributos que se consideran como arquetipos institucionales, de esta manera se elabora un paradigma institucional que contempla el empleo de formas, representaciones icónicas, colores y letras, y que sirve como referencia para la elaboración de las propuestas.

1. Para Chaves (2001) la intervención consiste en la etapa operativa, es decir, la puesta en práctica del plan de identidad que se deriva de las etapas de análisis.

Cuadro 1. Cuadro taxonómico de análisis

| | |
|--------------------------|---|
| Nombre: | El nombre del objeto analizado |
| Clase: | Se analiza el rubro conceptual correspondiente: Rodríguez (2008) hace una distinción entre Imagen institucional, Imagen corporativa e Imagen empresarial, clasificación que aquí no se toma en consideración. |
| Orden: | Se describen características generales de los signos. |
| Especie: | Se describen características particulares y específicas de los signos. |
| Concepto formal: | El sistema gráfico detectado para la construcción del signo. |
| Técnica visual: | Descripción de elementos gráficos de diseño |
| Clase de estructura: | Si el signo tiene estructura gráfica y de qué tipo. |
| Figura de significación: | Descripción de uso de técnicas retóricas de imagen. |

Fuente: elaboración propia con base en Rodríguez (2008).

4.1 Método Proyectual

El proceso creativo que se emplea para pasar del discurso conceptual al desarrollo icónico se basa en el Método Proyectual Integral ya descrito en el capítulo 1 y que se elaboró a partir de Munari (2000) y Scott (1970). Dicho modelo permitió sistematizar los atributos encontrados en la dimensión política (materia prima informativa) y traducirla en procesos de construcción gráfica aplicando los conceptos de diseño ya descritos. El proceso proyectual de Munari (2000) se compone de los siguientes pasos:

- a) Descripción del Problema de diseño;
- b) La Definición del Problema de Diseño;
- c) Los Elementos de dicho problema;
- d) La Recopilación de los datos necesarios;
- e) El Análisis de esos datos;
- f) El Proceso creativo;
- g) Las Herramientas conceptuales y formales;
- h) El Proceso experimental;
- i) La elaboración de Modelos;
- j) Un proceso de Crítica y Verificación; y, finalmente,
- k) La Solución final.

Este proceso se integra al desarrollo proyectual de Scott (1970) con sus cuatro causas básicas: la *causa primera* (necesidad de diseño); la *causa formal* (elaboración de ideas preliminares); la *causa material* (materiales necesarios para la elaboración de los signos) y la *causa técnica* (requerimientos técnicos y tecnológicos que permiten la solución final).

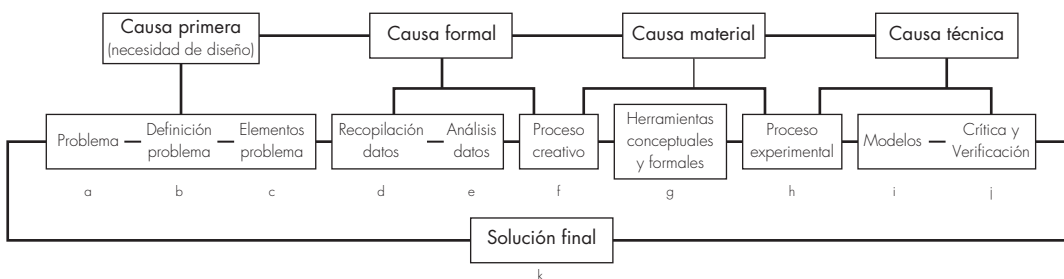


Figura 1. Método proyectual. Elaboración propia con base en Munari (2000) y Scott (1970).

Los pasos a, b, c y d de este Método Proyectual constituyen la necesidad de diseño y lo que Costa (1993) denomina como el “autoconcepto” es decir, el plano normativo que permite el funcionamiento de la institución y que en esta investigación se obtuvo a partir del Reconocimiento de la Realidad. En la causa formal se sistematizan los atributos que se obtuvieron de la dimensiones de la gestión de comunicación, identidad e imagen (cfr. inciso 3.4 de este documento) destilados en conceptos guía que servirán de base inicial para la construcción del signo (e), además de la elaboración de un discurso de ideas generales de la posible solución final, constituye el punto de partida del seguimiento imaginario a su materialización mediante un proceso creativo (f), éste se encuentra en el medio de la causa formal y la causa material, pues es justamente la creatividad la que moldea los primeros dibujos constructivos a partir de los conceptos obtenidos por medio de los atributos detectados.

Este proceso creativo pasa al proceso de experimentación (h), situado entre la causa material y la causa técnica, pues los dibujos constructivos se trazan técnicamente en programas de diseño vectorial, y constituyen los primeros modelos de diseño (i). La Crítica y Verificación (j), consiste en la retroalimentación obtenida. Este paso supuso el intercambio de opiniones con la institución, directamente con los encargados de las políticas de comunicación, específicamente con la Coordinadora de Comunicación Social, Carmen Espinosa Thompson; el Magistrado Presidente del Tribunal, Alfredo Lagunas Rivera, y la Magistrada Presidenta del Tribunal Estatal Electoral, Ana Mireya Santos López, así como de su gabinete, además de un estudio de percepción con públicos internos y externos de distintas regiones del estado de Oaxaca que sirvió para medir niveles de aceptación, consistencia formal y conceptual de las propuestas de signo.² Los Modelos se presentaron a la institución para su análisis y obtener, de esta forma, una retroalimentación que permita la construcción definitiva del signo identificador y la manera en que éste habrá de gestionarse mediante la elaboración de un manual de Identidad de gestión de imagen.³

4.2 Análisis de datos: el arquetipo institucional

La intervención de índole semiótica, aplicada en la elaboración de un signo identificador se realiza en el plano de la gestión de comunicación que impacta, por supuesto, tanto en el de la identidad como en el de la imagen y que, en el caso específico del Poder Judicial de Oaxaca, tienen que reglamentarse en los marcos normativos del Reconocimiento de la realidad.

Como se abordó en el primer capítulo, la elaboración del signo identificador de una institución es una intervención sobre lo “imaginario”, es decir, la construcción paulatina de una realidad a partir de elementos intangibles como son las imágenes que se materializan en el proceso constructivo y al momento de su gestión, aplicación e implementación. Dentro del método proyectual empleado para el desarrollo de las propuestas gráficas se aborda aquí el que corresponde al análisis de datos (e), específicamente al análisis formal de los signos icónicos del Poder Judicial: el signo identificador del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca (TSJO) y el de Justicia con Valor, elementos de análisis que se consideran fundamentales dentro del proceso de creación del nuevo signo, pues constituyen la plataforma sobre la que se erige, por medio de una discrimina-

2. Dicha retroalimentación servirá de base para que la institución construya una base sólida para la implementación y gestión de su nuevo signo identificador.

3. La presentación y aprobación del nuevo signo identificador del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca (TSJO) se llevó a cabo en la sesión ordinaria del pleno el día 16 de mayo de 2014 por unanimidad de votos.

ción objetiva, la elaboración del nuevo signo. Posteriormente se aborda el análisis formal que se llevó a cabo a las entidades análogas y al de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN).

4.2.1 El signo identificador del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca

Respecto del empleo del signo identificador empleado hasta antes de la aprobación del nuevo signo en la sesión ordinaria de magistrados del día 16 de mayo, no se encontró ningún documento oficial que explicara su origen e implementación. En el Informe de Actividades del año 2011 se hace una breve mención al “logotipo institucional” del Poder Judicial dentro de las actividades llevadas a cabo por el Pleno del Tribunal, donde se menciona que se trabajó en la “Creación de la Identidad del Poder Judicial del Estado de Oaxaca mediante la aprobación de nuestro logotipo institucional” (Lagunas, 2011b).



Figura 2. Signo identificador del Poder Judicial del Estado de Oaxaca (2011).

Sin embargo, carece de un manual de sistema que reglamente y gestione su uso en soportes de comunicación. En el análisis realizado, se detectó que el uso del signo identificador del Poder Judicial es heterogéneo, en algunas aplicaciones llega incluso a modificarse el color y la presentación.



Figura 3. Signo identificador del Poder Judicial del Estado de Oaxaca empleado en su sitio Web (2013).

Denominación

Una problemática detectada en el análisis realizado en los documentos oficiales y datos de los cuestionarios aplicados al personal del Tribunal, es la que se refiere a la denominación oficial del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca. En los documentos analizados no existe una referencia donde se aclare cuál es el nombre oficial de la institución.⁴ Dentro de un mismo documento, por ejemplo el Reglamento Interior, podemos encontrar las siguientes denominaciones:

- Tribunal Superior de Justicia del Estado
- Tribunal Superior de Justicia del Estado Libre y Soberano de Oaxaca
- Tribunal Superior
- Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca
- Tribunal Superior de Justicia de Oaxaca.

El signo identificador vigente hasta mayo de 2014 contiene en su composición logotípica la siguiente denominación:

- Honorable Tribunal Superior de Justicia Oaxaca.



Figura 4. Signo identificador del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca hasta mayo de 2014.

En los informes de actividades impresos del año 2011 y 2012 encontramos las siguientes denominaciones:

- H. Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca
- H. Tribunal Superior de Justicia
- H. Tribunal Superior de Justicia del Estado
- Honorable Tribunal Superior de Justicia del Estado
- Honorable Tribunal Superior de Justicia

4. En el primer tomo de La Historia del Poder Judicial del Estado de Oaxaca, se menciona una "reforma importante en materia de administración de justicia" el 18 de diciembre de 1905, donde lo que anteriormente era la Corte de Justicia se denominará, a partir de ese momento, como Tribunal Superior de Justicia. (Cacho, 2000a: 83). Asimismo, en la retroalimentación recibida con el Magistrado Presidente y miembros de su gabinete el día lunes 11 de noviembre de 2013, se mencionó que no existe ningún documento que aclare la denominación oficial.

Con base en los tipos empíricos de las denominaciones que establece Chaves (2001: 42) referidas en el primer capítulo, la denominación del Tribunal Superior de Justicia se caracteriza por ser:

- a. Descriptiva: pues enuncia los atributos de identidad de la institución: es un Tribunal Superior de Justicia; y
- b. Toponímica: alude al área de influencia de la institución: de Oaxaca, del Estado de Oaxaca, del Estado Libre y Soberano de Oaxaca.

El signo identificador vigente hasta mayo de 2014 del Tribunal fue implementado alrededor del año 1997⁵ mediante la convocatoria a un concurso de profesionales de la comunicación y el diseño por medio de la Dirección de Planeación. Al parecer, en un inicio contó con algún documento que normalizaba y gestionaba el uso de dicho signo gráfico, sin embargo, en los documentos revisados, no fue posible ubicar la fecha precisa en que dicho signo fue autorizado para su implementación y uso en los soportes de comunicación.⁶

Para el análisis general del signo identificador, se ha segmentado espacialmente al signo en seis partes iguales mediante una estructura divisoria que permite revisar de manera más clara sus elementos componentes, con el fin de percibir su construcción para el análisis. Al no existir un manual de sistema de identidad visual, no es posible saber con precisión las normas de uso, construcción y restricción del signo. Se ha dividido gráfica y formalmente al signo identificador en dos partes: el logotipo y el imago tipo.

Análisis del logotipo del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca

Como ya se hizo mención en el primer capítulo, en esta investigación se denomina logotipo al signo visual que añade nuevas capas de significación reforzando la individualidad del nombre. La familia tipográfica empleada para su construcción es *Humana*, con base en la clasificación DIN 16528 de la Asociación Tipográfica Internacional (ATypl); se empleó el tipo de letra *Times New Roman* en su estilo *Regular*, todo el texto está compuesto en mayúsculas y al no existir un documento que establezca las condiciones de construcción y normalización del signo identificador, no es posible definir con base en qué argumentos se decidió emplear este tipo de letra.

La composición de texto se colocó en una estructura circular con justificación central y simétrica, sirviendo de marco al imago tipo. Al reducir el tamaño del signo, el logotipo pierde legibilidad. En todos los documentos revisados para este estudio, el logotipo con su contraparte de imagen siempre van unidos, por lo que al parecer este signo no podía segmentarse.

El tipo de letra elegido es humanista, generalmente empleado en organismos como el que se analiza, aunque es difícil precisar los motivos que se tomaron en cuenta para su elección pues es, además, una familia tipográfica de uso común disponible en diferentes plataformas cibernéticas. En la primera división de esta imagen puede observarse que el inicio y el final de la construcción de la frase "Honorable Tribunal Superior de Justicia" descansan en la línea de esta estructura divisoria, donde tiene su origen a su vez la palabra "Oaxaca":

5. En la portada de la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de 1999, aparece ese signo gráfico del Tribunal Superior de Justicia del Estado con la designación de Honorable.

6. Datos obtenidos en entrevista con la Coordinadora de Comunicación Social Carmen Espinosa Thompson el día 3 de julio del 2013.

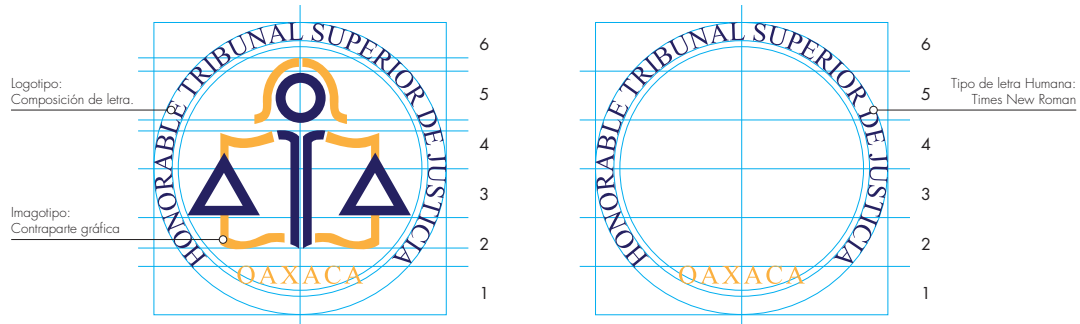


Figura 5. Logotipo del Tribunal Superior de Justicia (1997).

Análisis del imagotipo del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca

El imagotipo es un signo no verbal que teóricamente tiene la función de mejorar las condiciones de identificación. Una de las condicionantes básicas de un imagotipo es que éste debe ser estable y *pregnante*⁷ para que permita una identificación inmediata sin la intervención de elementos verbales. Otro de los requisitos de los imagotipos es que deben adquirir una diferenciación respecto del resto con los cuales compite. La construcción de este imagotipo del Tribunal Superior de Justicia está elaborado sobre una estructura básica simétrica con un eje vertical claramente identificable y soportes horizontales donde descansan los elementos gráficos, como se verá más adelante, emplea referencias visuales que son comunes al resto de los tribunales de la República Mexicana y de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Existe un contraste de formas también claramente diferenciado: el elemento circular de una figura antropomórfica y dos elementos triangulares equiláteros y equidistantes del eje de simetría. El imagotipo juega con tres niveles de significación, el primero corresponde a la figura antropomórfica con dos elementos secundarios en forma de "S" encima de la forma circular (que puede interpretarse como una forma femenina); otro elemento lo conforman dos barras verticales azules que también puede tener una doble interpretación: el de fiel de una balanza y el de lomo de un libro. Finalmente las dos formas triangulares pueden ser las manos de la figura antropomórfica que sostiene el libro, pero también los platillos de una balanza.

El nivel de abstracción de esta imagen gráfica es alto, al utilizar formas geométricas básicas, las cuales están en concordancia en la regularidad de sus trazos.



Figura 6. Imagotipo del Tribunal Superior de Justicia (1997).

7. Se entiende como *pregnante* a la "cualidad que tiene una forma (visual, sonora, etc.) de impregnar el espíritu del receptor." (Costa, 1993).

Versiones

Al igual que un manual normativo u operativo, como la Ley Orgánica o el Reglamento Interior del Tribunal, debe de existir un documento que regule los rasgos estables así como los alternativos de los signos identificadores, de tal manera que se pueda garantizar su correcta reproducción, de este modo se asegura que permanezca intacta la forma y uso mientras el signo se mantenga vigente.

La ausencia de lo que se conoce como *Manual del Sistema de Identificación Visual* o *Manual de Identidad* en el Tribunal Superior de Justicia de Oaxaca, documento que se encarga de normalizar de manera precisa la imagen gráfica, ha dado como resultado una serie de usos heterogéneos de este signo, que impacta directamente en la percepción que se tiene de la institución. Se muestran a continuación versiones del signo identificador empleados en algunos soportes donde se pone en evidencia la heterogeneidad del uso de dicho signo.



Figura 7. Versiones encontradas en soportes digitales y físicos, como la Gaceta Entrelace y un documento de Acuerdos. Muestra usos y aplicaciones heterogéneas que no están normalizados por un manual sistemático de identidad.

4.2.2 Signo identificador de Justicia con Valor

Otro de los signos identificadores que emplea el Poder Judicial es el de *Justicia con Valor*. De acuerdo con su Manual de Identidad, esta imagen cumple la función de “sello distintivo” de la actual administración y con ella se pretende, además, fortalecer la identidad al interior de la institución y “proyectar una imagen positiva ante la sociedad, generando credibilidad y respeto”.

Mediante este signo se pretende también representar a la “imparcialidad, la equidad y los valores que sustentan toda acción justa”. En el manual de identidad no se detallan especificaciones acerca de su construcción gráfica, sólo se hace una descripción textual acerca de lo que representa subjetivamente la figura antropomórfica como de “perfecto equilibrio” y su alusión a una balanza, además de una diferenciación tonal que remitiría al equilibrio hombre-mujer, la dualidad y la unidad.

No se describe tampoco la relación que debe guardar el imago tipo respecto de la composición logotípica, ni se restringe su separación o uso individual.



Figura 8. Signo identificador Justicia con Valor (s/f).



Figura 9. Normalización de color del signo identificador Justicia con Valor.
Fuente: Manual de identidad Justicia con valor, TSJO (s/f).

El tipo de letra del signo:

Justicia
con valor

RESPECTO HONESTIDAD RESPONSABILIDAD
EQUIDAD SOLIDARIDAD TOLERANCIA TRANSPARENCIA

Nombre: Anclada
Estilo: Bold
Acotaciones: Altas y bajas

Nombre: Candara
Estilo: Bold
Acotaciones: Mayúsculas

Figura 10. Normalización del tipo de letra del signo identificador Justicia con Valor.
Fuente: manual de identidad Justicia con valor, TSJO (s/f).

En la normalización de tamaño permitidos, existe una ambigüedad semántica porque se menciona un “ancho” y “largo” mínimos, pero no se entiende si el ancho corresponde a la extensión del signo en su sentido horizontal y el largo corresponde a su altura o viceversa.



Figura 11. . Tamaños mínimos del signo identificador Justicia con Valor.
Fuente: manual de identidad Justicia con valor, TSJO (s/f).

Convivencia e interrelación con otros signos y soportes de aplicación

En el manual de identidad no se especifica cómo debe ser la convivencia con otros signos identificadores, ni la proporción que debe guardar respecto de ellos. Podría entenderse que el signo gráfico "superior" es el del Poder Judicial, enseguida el del Tribunal Superior de Justicia; sin embargo, esta diferenciación no es clara, salvo lo descrito en un inicio, que consiste en la firma e imagen de la actual administración.

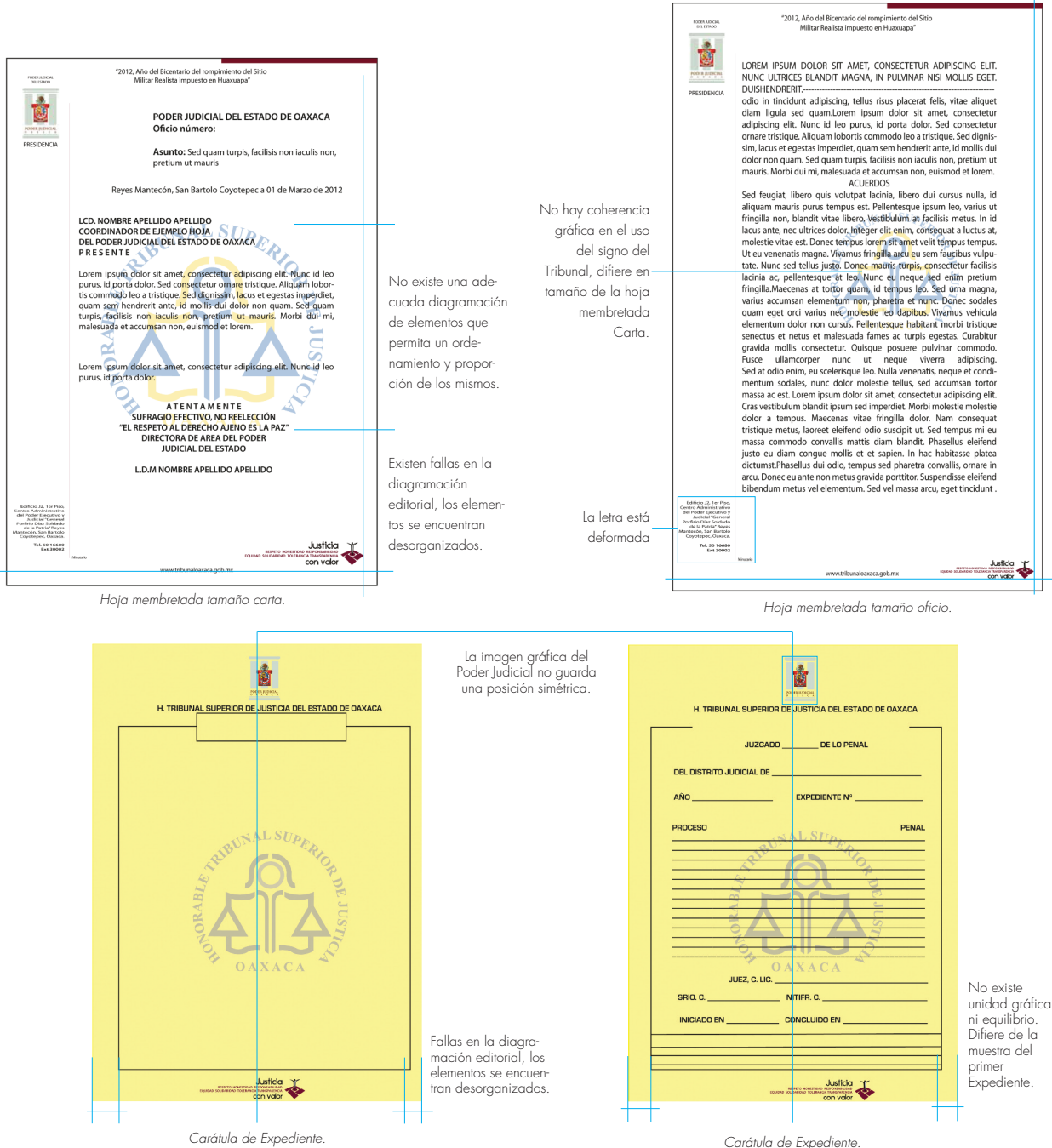
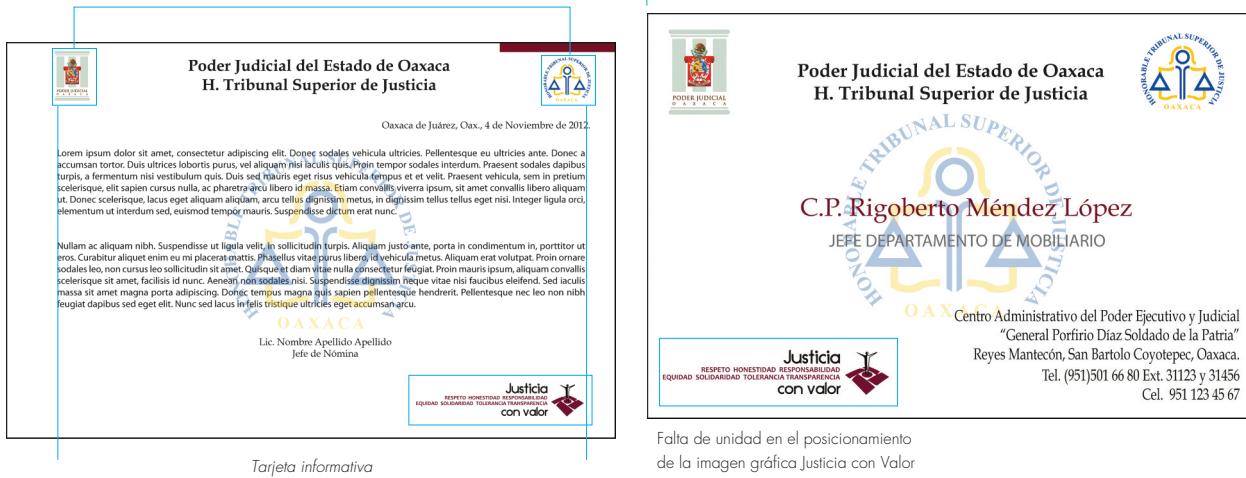


Figura 12. Hojas membretadas y carátulas de expedientes del Poder Judicial y Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca. Fuente: manual de identidad Justicia con valor, TSJO (s/f).

No se establecen jerarquías de los signos gráficos. Existen deficiencias de diagramación editorial. Uso heterogéneo de la letra.

No se define el formato de la tarjeta (medidas específicas ni diagramación editorial).



Tarjeta informativa

Falta de unidad en el posicionamiento de la imagen gráfica Justicia con Valor

Tarjeta de presentación

Figura 13. Muestra de tarjeta informativa y tarjeta de presentación del Poder Judicial y Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca. Fuente: manual de identidad Justicia con valor, TSJO (s/f).

No se establecen jerarquías. La imagen gráfica del Poder Judicial se coloca en la parte inferior.



Figura 14. Muestra de CD/DVD y sobrecubierta del Poder Judicial y Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca. Fuente: manual de identidad Justicia con valor, TSJO (s/f).

4.2.3 Análisis de Signos Identificadores a entidades análogas

Se hizo un análisis general exclusivamente en el aspecto formal de signos identificadores a Tribunales Superiores de Justicia de otros estados de la República, del Distrito Federal y de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN). Como ya se mencionó al inicio de este capítulo, el análisis formal sirvió para detectar, entre otros elementos, datos arquetípicos con relación al diseño, información que fue de utilidad para la elaboración de las propuestas de signo identificador.

Se presenta aquí el cuadro taxonómico que propone Rodríguez (2008) adaptado específicamente al análisis formal de los signos:

Cuadro 2. Cuadro taxonómico de análisis

| | |
|--------------------------|---|
| Nombre: | El nombre del tribunal correspondiente |
| Clase: | Aquí todas corresponden al rubro de Imagen Institucional. Rodríguez (2008) hace una distinción entre Imagen institucional, Imagen corporativa e Imagen empresarial, clasificación que aquí no se toma en consideración. |
| Orden: | Se describen características generales de los signos. |
| Especie: | Se describen características particulares y específicas de los signos. |
| Concepto formal: | Se describen características particulares y específicas de los signos. |
| Técnica visual: | Descripción de elementos gráficos de diseño. |
| Clase de estructura: | Si el signo tiene estructura gráfica y de qué tipo. |
| Figura de significación: | Descripción de uso de técnicas retóricas de imagen. |

Fuente: elaboración propia con base en Rodríguez (2008).

Se coloca a continuación un resumen de las imágenes analizadas bajo ese cuadro taxonómico.

1. Aguascalientes

Nombre: Poder Judicial del Estado de Aguascalientes



Imagen gráfica constituida por imagotipo y logotipo, construida sobre un eje simétrico. Posee un ambiguo nivel de abstracción, pues en la parte frontal del imagotipo se coloca el icono de un libro abierto con un nivel alto de abstracción como representación de una Ley o Constitución. En la parte superior de dicha representación se coloca un icono que alude a una flama y como fondo una envolvente en forma de escudo. Una viñeta separa al imagotipo del logotipo, el cual emplea un estilo de versalitas con un tipo *Humana*. El empleo cromático es en neutros: café, gris y negro.

2. Baja California

Nombre oficial: Poder Judicial del Estado de Baja California



Imagen gráfica constituida por logotipo e imagotipo. La composición logotípica emplea la palabra "Justicia" en mayúsculas y las siglas del Poder Judicial (PJBC), ambas composiciones no pertenecen a la misma familia. El imagotipo está construido en una estructura visible rectangular y tiene una com-

posición simétrica, en la parte superior se hace una representación muy esquemática de un sol o estrella, espacio que sirve para que ahí se coloque la palabra "Justicia". En la parte central se coloca una figura con los brazos extendidos que a su vez constituye una metáfora gráfica a una balanza, pues en los extremos de esa figura antropomórfica se suspenden los platillos de la balanza. La envolvente rectangular que sirve de marco a estas figuras está segmentada en una gradación desordenada por líneas onduladas. El uso cromático en este signo es en blanco, negro, naranja y ocre.

3. Baja California Sur

Nombre oficial: Honorable Tribunal Superior de Justicia del Estado de Baja California Sur



El signo identificador de este Tribunal es al mismo tiempo el del Poder Judicial del Estado. Consta de imagotipo y logotipo. La parte icónica está retomada del escudo del Gobierno del Estado de Baja California Sur. De acuerdo con el sitio oficial del Gobierno de ese estado, dicho escudo tiene su origen en el escudo heráldico de las californias el cual fue creado mediante una cédula por el Virrey Antonio de Mendoza. La descripción que se hace de este escudo es la siguiente:

"...Las características del Escudo del Estado son las siguientes: Campo partido: el lado diestro oro y el siniestro de gules. Brochante sobre la partición, una venera de plata. Bordura de azur, con cuatro peces de plata: uno en jefe, otro en punta y

uno en cada costado, contra nadando. El oro y el gules del campo son símbolos de unión, de riqueza, valor y atrevimiento; la venera simboliza el fiero combate por la defensa de sus fronteras y, por ser de plata, con toda firmeza vigilancia y vencimiento; la bordura es símbolo de recompensa y, por ser de azul, con justicia, verdad, lealtad y serenidad; los peces son símbolo de la riqueza marina de que se dispone".⁸

La composición logotípica se hace alrededor de este escudo mediante una envolvente circular donde se inscribe el texto "Poder Judicial Estado de Baja California Sur" en una acomodo simétrico. Sirve de base a esta composición la composición de "Honorable Tribunal Superior de Justicia". El logotipo está construido en mayúsculas en un tipo de letra Humana.

4. Campeche

Nombre oficial: Poder Judicial del Estado de Campeche - Honorable Tribunal Superior de Justicia



En su sitio Web, aparece una composición logotípica acompañada por un icono que representa probablemente a la fachada del Tribunal de este estado. Su red social de Facebook emplea una imagen diferente: una composición de letra con las iniciales del Poder Judicial: JP. En el vientre de la letra "P" está insertada la silueta del estado de Campeche mismo que contiene una abstracción de un martillo de la justicia. El tipo de letra empleado para la composición logotípica es el denominado "Mecana", la frase "Poder Judicial del Estado de Campeche" está compuesto en altas en un tipo de letra Lineal. La gama cromática empleada es en negro y rojo.

5. Coahuila

Nombre oficial: Tribunal Superior de Justicia del Estado de Coahuila de Zaragoza.



Este Tribunal sólo emplea una composición logotípica con un tipo de letra "Lineal" y el apoyo del escudo del estado. La gama cromática es en negro y marrón.

6. Colima

Nombre oficial: Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Colima.



El signo identificador que emplea este Tribunal es el del Poder Judicial de ese estado y hace uso de un logotipo y un imagotipo. El imagotipo es una abstracción media de una balanza, en cuya base se encuentra la composición logotípica. El tipo de letra es "Incisa" compuesto por mayúsculas. En el sitio Web se coloca sólo una composición de letra "Real" con el nombre oficial del Tribunal. Los colores empleados son negro y marrón.

7. Chiapas

Nombre oficial: Tribunal Superior del Estado de Chiapas



El signo identificador del Poder Judicial de Chiapas consta de un logotipo y un imagotipo que, al parecer, está basado en el escudo del estado de Chiapas. El imagotipo es en sí también un escudo y es simétrico, está formado por una envolvente que encierra a una representación abstracta de una columna que es, al mismo tiempo, el fiel de una balanza. Debajo de los platillos de esta balanza se coloca la representación de dos leones que pueden ser los mismos que aparecen en el escudo del estado, la composición de la letra del logotipo es de la familia "Garalda" y su composición es en versalitas. En la base de la envolvente se encuentra la silueta del estado de Chiapas. La gama cromática es en blanco y marrón.

8. Chihuahua

Nombre oficial: Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Chihuahua.



El signo identificador de este tribunal consta de imagotipo y logotipo. Tiene una envolvente triangular que asemeja a un

8. Cfr. "Escudo de armas" en *Gobierno del Estado de Baja California Sur* [en línea] México, disponible en: <http://www.bcs.gob.mx/index.php/2013-01-09-18-42-55>

escudo que encierra a la diosa *Themis*. El imagotipo se separa del logotipo mediante una plecra. La composición de este logotipo es con un tipo de letra "Lineal" que a su vez se compone de las siglas "STJ", además de un emblema que dice "Seguridad, Credibilidad y Eficiencia". Una inconsistencia de esta imagen es que si se descontextualiza de los soportes gráficos, no puede saberse a qué institución pertenece este signo identificador. La gama cromática que emplea es en verde y gris.

9. Distrito Federal

Nombre oficial: Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.



El signo identificador de este tribunal descansa principalmente en una composición logotípica que a su vez conforma un imagotipo. Se ha construido una composición imagotípica con la combinación de las iniciales del nombre: "TSJ"; misma que es encerrada en una envolvente circular. Como base se emplean las siglas del nombre, "TSJDF" en un tipo de letra "Lineal", aunque se ha encontrado un uso donde se emplea el imagotipo con el nombre completo del tribunal en un tipo de letra "Humanista" compuesto en versalitas. La gama cromática es en verde olivo y con valores tonales de este mismo color.

10. Durango

Nombre oficial: Poder Judicial del Estado de Durango.



El signo identificador de este tribunal es el del Poder Judicial de ese estado, que retoma del escudo del Estado de Durango. Dicho escudo es simétrico y está contenido en unas envolventes circulares en donde se ha compuesto el texto "Poder Judicial del Estado – Durango" en un tipo de letra "Lineal". Para el empleo de esta imagen gráfica, se hace una composición de letra "Humanista" en versalitas. El escudo original es multicolor, pero algunas aplicaciones se construye monocromático en gris, mismo que se emplea para la letra y plecra en verde, rojo y amarillo.

11. Guanajuato

Nombre oficial: Poder Judicial del Estado de Guanajuato.



El signo identificador solo es logotípico, compuesto en un tipo "Real" y una estilización de las iniciales del nombre: "PJ". Presenta deficiencias sintácticas y de composición, pues se coloca la composición de las iniciales en medio del nombre, lo que provoca una lectura equivocada del signo.

12. Guerrero

Nombre oficial: Poder Judicial del Estado de Guerrero.



Imagen gráfica simétrica constituida por imagotipo y logotipo. El imagotipo consta de dos envolventes que contienen una composición de las iniciales del nombre del tribunal: "T, S, J", en un tipo de letra "Incisa". La letra "T" constituye una metáfora de una balanza, en los platillos de esta balanza están suspendidas las letras "S" y "J". La balanza está contenida en una envolvente circular, fuera de ella, la palabra "Guerrero" compuesta en mayúsculas. El nivel de abstracción de este signo identificador es alto, de tal modo que no es posible identificar el resto de las formas que componen a dicho signo. La gama cromática que se emplea es en verde y negro.

13. Hidalgo

Nombre oficial: Poder Judicial del Estado de Hidalgo.



El Tribunal emplea el signo identificador del Poder Judicial del Estado de Hidalgo. Consta de una imagotipo cuyo nivel de abstracción es medio. Tiene una representación gráfica de perfil de Miguel Hidalgo acompañada de una composición gráfica fitomórfica. En esta sección se colocan los textos "República Mexicana, Patria, Independencia y Libertad". Como envolvente de esta parte gráfica se emplean dos círculos concéntricos en donde se ha colocado también una composición de letra que describe: "Estado de Hidalgo – Poder Judicial". Todas las composiciones de letra son en un tipo "Li-

neal". La gama cromática que se emplea es en negro, naranja y beige.

14. Jalisco

Nombre oficial: Poder Judicial del Estado de Jalisco -Supremo Tribunal de Jalisco.



La imagen gráfica está compuesta por imago tipo y logotipo. El imago tipo emplea una abstracción media de lo que al parecer es un segmento de la fachada del Palacio de Justicia, sede del Supremo Tribunal de Justicia de este estado. Esta representación sirve de marco a una diosa de la Justicia que se coloca encima de la silueta del estado de Jalisco. El logotipo está formado por dos partes, la primera que ocupa un mayor nivel jerárquico corresponde al nombre del Poder Judicial. En la parte de la mitad baja se coloca la composición del nombre del Tribunal. Dichas composiciones de letra están construidas en una red circular invisible y el tipo de letra es de tipo "Humana". El uso cromático es en amarillo y café.

15. Estado de México

Nombre oficial: Poder Judicial de Estado de México.



El signo identificador de este Tribunal es el del Poder Judicial de ese estado. No se define muy bien la parte logotípica, pues la denominación se subdivide entre el nombre del Poder Judicial y el consejo de la Judicatura en una jerarquía menor. El imago tipo es una estilización de las letras "P" y "J", iniciales del Poder Judicial, mediante la construcción de una figura repetida en sentido contrario conocida como figura de significación "antanaclasis". El uso cromático es en verde y amarillo.

16. Michoacán

Nombre oficial: Poder Judicial Michoacán – Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Michoacán de Ocampo.



La imagen gráfica es una conjunción de dos signos: el del Supremo Tribunal y el del Consejo del Poder Judicial.

Ambos signos se encuentran en la parte inferior de una composición de letra en mayúsculas de tipo "Garalda". En una composición simétrica se coloca del lado izquierdo el signo del Supremo Tribunal y del lado derecho el del Consejo. El imago tipo del Tribunal Supremo consta de dos envoltentes, una rectangular que forma un escudo que contiene la representación abstracta de una balanza en desequilibrio. En los platillos de dicha balanza se encuentran dos elementos que no pueden identificarse. Envuelve a esta primera parte una circunferencia donde se inscribe la siguiente frase en latín: "Jus Est Ars Boni Aequi" compuesta en un tipo de letra "Lineal" deformada y adaptada a las envoltentes. Debajo del imago tipo se coloca en composición piramidal la denominación del Tribunal en un tipo de letra "Garalda". La gama cromática empleada es neutra monocromática en gris.

17. Morelos

Nombre oficial: Poder Judicial del Estado de Morelos – H. Tribunal Superior de Justicia del Estado de Morelos.



El signo identificador está constituido por imago tipo y logotipo. El imago tipo se emplea también para el Consejo de la Judicatura de este estado y consiste en la representación gráfica de una diosa de la justicia con un nivel bajo de abstracción. Dicha representación está contenida en una envoltente circular que a su vez sirve de soporte a la composición logotípica que usa un tipo de letra "Lineal" y cuya lectura se dificulta por la extensión del nombre. El uso cromático es en beige.

18. Nayarit

Nombre oficial: Poder Judicial del Estado de Nayarit.



El signo identificador para este Tribunal es el del Poder Judicial. Se compone de imago tipo y logotipo. El imago tipo corresponde al escudo del estado de Nayarit. La composición del logotipo es "Humana" en versalitas, se pone un énfasis en las palabras Poder Judicial. La composición es simétrica, se agregan viñetas que le otorgan soporte gráfico y crean cierta unidad y coherencia. Se respeta la gama cromática del escudo del estado, que emplea tonos primarios rojo, amarillo y verde, con gradaciones en azul. El logotipo emplea un tono neutro en café.

19. Nuevo León

Nombre oficial: Tribunal Superior de Justicia.



El signo identificador de este Tribunal es el del Poder Judicial del estado de Nuevo León. Su denominación sólo se limita a nombrarlo como Tribunal Superior de Justicia. Consta de imago tipo y logotipo, aunque este último se encuentra dentro del área gráfica. La imagen es simétrica y está compuesta dentro de una envolvente circular donde se coloca la representación de una águila con las alas extendidas. En la parte inferior está situada la silueta del estado de Nuevo León y como base, la representación de un estandarte con los colores de la bandera de México. Dentro de la envolvente está compuesto el texto "Poder Judicial" en mayúsculas, en un tipo "Manual", en la parte inferior se complementa el texto con "Estado de Nuevo León" también en mayúsculas en un tipo de letra "Lineal". La gama cromática empleada, además de la descrita en el banderín es en azul y amarillo ocre.

20. Puebla

Nombre oficial: Honorable Tribunal Superior del Estado de Puebla.



El signo identificador de este Tribunal es el Escudo Nacional. Sólo lo complementa una composición logotípica con la denominación oficial del Tribunal, compuesta en mayúsculas en un tipo de letra "Humana".

21. Querétaro

Nombre oficial: Poder Judicial del Estado de Querétaro



Signo identificador del Poder Judicial del Estado de Querétaro. No existe una diferenciación de logotipo e imago tipo puesto que todos los elementos están conjuntados en uno solo. Se usa la silueta del estado y encima de ella una composición simétrica con los siguiente elementos: una balanza con un nivel de abstracción medio y encima las siglas "TSJ" de Tribunal Superior de Justicia. El uso del color es monocromático, en verde, haciendo diferenciaciones de luminosidad al emplear porcentajes de ese tono, aunque se encontró una aplicación en café.

22. Quintana Roo

Nombre oficial: Poder Judicial de Quintana Roo - Tribunal Superior de Justicia del Estado de Quintana Roo.



La imagen gráfica de este Tribunal es la del Poder Judicial. Está compuesta por la unificación de imago tipo y logotipo, por lo que no es posible hacer una diferenciación ni separación del signo. Para el imago tipo se hace una representación icónica de una diosa de la Justicia, quien sostiene una balanza y una espada, aunque esta última sólo aparece un segmento debido a la composición del signo. El logotipo es la estilización de las palabras "Poder Judicial" que ha recibido alguna deformación, pero cuya base es un tipo de letra "Humana" empleando un estilo de versalitas. Sirve de base a la composición general una pleca que se interrumpe con el nombre del estado en un tipo de letra "Lineal". La gama cromática es neutra, en gris y vino.

23. San Luis Potosí

Nombre oficial: Supremo Tribunal de Justicia del Estado de San Luis Potosí.



El signo identificador de este Tribunal es una balanza con un nivel medio de abstracción. Está construida en un eje simétrico. Rompe la composición de la imagen gráfica la silueta del estado, que se sitúa en el fiel de la balanza. Consta también de un logotipo compuesto en letras mayúsculas en un tipo de letra "Humana", donde las palabras "Poder Judicial" reciben mayor peso. Separa al logotipo una pleca, debajo de ella se coloca el resto de la denominación del Tribunal "del Estado de San Luis Potosí". Los colores que emplea son amarillo ocre, naranja y negro.

24. Sinaloa

Nombre oficial: Poder Judicial del Estado de Sinaloa - Supremo Tribunal de Justicia.



El signo identificador de este Tribunal corresponde al del Poder Judicial. Consta de imago tipo y logotipo. El imago tipo es una representación figurativa de una balanza que es separada por una plec a vertical del lado derecho, donde se coloca la composición logotípica, que emplea un tipo de letra lineal en mayúsculas. No existe un eje compositivo. La gama cromática es en gris y verde.

25. Sonora

Nombre oficial: Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Sonora.



La imagen gráfica de este Tribunal es del Poder Judicial. Dicha imagen contiene un imago tipo y un logotipo. El imago tipo corresponde con el escudo del estado de Sonora rodeado de dos formas en antanac lisis, mismas que no tienen una coherencia formal ni conceptual. El logotipo está compuesto en dos partes, la primera es con un tipo de letra "Real" en mayúsculas que comprende la denominación "Poder Judicial"; la segunda, es en minúsculas y corresponde a "del Estado de Sonora" en un tipo de letra *Lineal*. La gama cromática emplea colores primarios, correspondientes al escudo; verde y rojo, de las formas que rodean al escudo, y negro en la letra.

26. Tabasco

Nombre oficial: Poder Judicial del Estado de Tabasco – Tribunal Superior de Justicia.



La imagen gráfica de este Tribunal combina las siglas del Tribunal Superior de Justicia con la denominación del Poder Judicial en un imago tipo. La parte gráfica está contenida en dos envoltentes circulares concéntricos. En el primer círculo se encuentra contenida una representación gráfica de una águila con las alas extendidas mismas que conforman los brazos de la sigla "T" de Tribunal. Las dos siglas "S" y "J" se encuentran separadas por esta "T". Sirve de base a esta composición icónica la silueta del estado, así como la representación de un banderín con los colores de la bandera nacional. Entre el espacio del primer círculo con el segundo, se ha compuesto el logotipo con la denominación del Poder Judicial, empleando un tipo de letra "Humana" en mayúsculas. Los colores, además del banderín, son en negro y amarillo.

27. Tamaulipas

Nombre oficial: Poder Judicial del Estado de Tamaulipas - Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Tamaulipas.



La imagen gráfica del Poder Judicial es la que se emplea para el Tribunal. Está construido en una composición con tres elementos circulares concéntricos. En el primero de ellos se emplean dos formas en contraposición o antanac lisis en colores verde y rojo. En esta primera envoltente, se coloca al escudo de armas del estado de Tamaulipas apoyado en una columna romana clásica, la parte gráfica no tiene coherencia formal. El resto de las envoltentes circulares sirve de marco para la contraparte logotípica, misma que está dividida en dos de manera horizontal. En la parte superior se coloca la denominación "Poder Judicial Tamaulipas" sobre fondo blanco en un tipo de letra "Real" y en el mismo tipo de letra, ocupando la parte inferior de la composición el emblema "Legalidad • Imparcialidad • Honestidad" sobre fondo verde. Completa la gama cromática un tono de verde con mayor luminosidad.

28. Tlaxcala

Nombre oficial: Poder Judicial del Estado de Tlaxcala.



En el signo identificador de este Tribunal se combinan las dos denominaciones, la del Tribunal Superior con la del Poder Judicial. El signo no hace una separación clara de imago tipo y logotipo, pues ambos elementos están contenidos en dos envoltentes en forma de escudo de armas compuestos en forma concéntrica. La envoltente inicial tiene un fondo rojo y contiene la silueta del estado y una representación figurativa de una diosa de la Justicia, además de la palabra "Tlaxcala" en la parte inferior en mayúsculas con un tipo de letra "Lineal". En medio del espacio de las dos envoltentes se coloca el texto con la denominación "Tribunal Superior de Justicia" en la parte superior, misma que se deforma para adaptarse a la envoltente. En los espacios laterales se colocan lo que parece ser la representación de unas ramas de olivo. En la parte inferior se coloca el texto "Poder Judicial" en altas y bajas con un tipo de letra "Lineal". La sintaxis del logotipo es deficiente, pues segmenta el mensaje tipográfico. La gama cromática es en rojo, blanco, negro y amarillo ocre.

29. Veracruz

Nombre oficial: Poder Judicial del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave – H. Tribunal Superior de Justicia.



La imagen gráfica es la del Poder Judicial, consta de imago tipo y logotipo. El imago tipo está construido en forma de escudo de armas, el contenido gráfico es de un alto nivel de abstracción, no se identifica claramente el contenido gráfico. Se aprecia una figura antropomórfica con una voluta como símbolo del habla. En la parte superior una cruz. El logotipo está compuesto en un tipo de letra "Inciso" en mayúsculas. El uso cromático es en marrón, naranja, verde y blanco.

30. Yucatán

Nombre oficial: Poder Judicial del Estado de Yucatán - Tribunal Superior de Justicia.



La imagen gráfica de esta institución en su parte de imago tipo es el escudo de armas de este estado. En el sitio Web del Gobierno del Estado puede leerse lo siguiente, respecto a dicho escudo:

"En campo de sinople ciervo elanzado de oro, con sol moviente del mismo metal, surgiendo del ángulo siniestro del jefe. En punta: planta de henequén de oro, terrazada de piedras o lajas del mismo metal. Bordura de oro con dos arcos mayas y dos espadañas coloniales españolas colocadas en jefe y punta, diestra y siniestra respectivamente".⁹

Complementa al imago tipo una composición de letra en un tipo "Inciso" en mayúsculas y minúsculas. La gama cromática es en amarillo, verde y negro.

31. Zacatecas

Nombre oficial: Tribunal Superior de Justicia del Estado de Zacatecas.



La imagen gráfica de este Tribunal consta de imago tipo y logotipo. El imago tipo es una versión del escudo de armas del estado de Zacatecas. La parte logotípica está construida en un tipo de letra "Humana" en mayúsculas. La gama cromática de este signo es en marrón, amarillo y gris.

32. Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN)

Nombre oficial: Suprema Corte de Justicia de la Nación



El signo identificador de la SCJN consta de imago tipo y logotipo. Según su propia descripción, el imago tipo del máximo tribunal consta de la estilización del águila real "en perfecta simetría" con la balanza, la espada, el pergamino y la rama. De acuerdo con su propia descripción, las alas se forman gráficamente con manos "que representan el consenso y el diálogo entre los ministros para proteger y ampliar los derechos de todos." El logotipo se diferencia por tamaños de la letra, se obtiene una preponderancia en la denominación de "Suprema Corte", se emplea un tipo de letra inciso. La escala cromática se conforma por el empleo neutro de grises.

9. Cfr. "Escudo del Estado de Yucatán" en *Gobierno del Estado de Yucatán* [en línea] México, disponible en: http://www.yucatan.gob.mx/menu/?id=escudo_yucatan

4.3 Proceso creativo: de los conceptos a la forma

La materia prima informativa obtenida en el proceso analítico sirvió de base fundamental para el desarrollo de esta etapa de trabajo, se enfocó básicamente en la depuración de los atributos detectados en la fase de la dimensión política que, como se mencionó, provienen de la propia entidad en su funcionamiento orgánico real, sus prospectivas de desarrollo y la asociación con los de su género, es decir, los otros tribunales superiores, de este modo, la identidad se produce por el entrecruzamiento de la clasificación y la individualización.

La matriz descriptiva, desarrollada para la identificación de los atributos de entidades análogas, sirvió como referencia para la elección del tipo de letra que se propone para el nuevo signo identificador. De este modo, el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca será también una referencia importante para la construcción de un “arquetipo institucional”, no sólo por sus labores institucionales sino también por el empleo de elementos gráficos que pueden considerarse universales.

En este punto, el trabajo del diseño se enfrenta a uno de sus principales retos: pasar del ámbito conceptual (la “idea” metafísica) al diseño de la forma (el signo icónico) puesto que ambos lenguajes, verbal el primero e icónico el segundo, entrañan la dificultad de su representación. Para abordar este proceso fue necesaria una recopilación adicional de información que permitiese contextualizar los conceptos obtenidos para evitar, precisamente, caer en los estereotipos que emplean la mayoría de los Tribunales (balanza, diosa Themis, libros). Se consideró que la fortaleza del nuevo signo debe apoyarse de manera significativa en los conceptos derivados de los atributos.

El capítulo anterior se constituyó como la parte analítica en su totalidad, a partir de aquí sólo se toman en cuenta los atributos extraídos ya descritos de la dimensión política aplicando la metodología proyectual. En este punto del proceso, se analizó cada concepto obtenido, se sistematizó y agrupó en conjuntos generales por medio de una matriz de entrecruce, de esta manera se ubicaron dichos conceptos en “conjuntos conceptuales”.¹⁰ En los siguientes cuadros se colocan los conceptos obtenidos, organizados de acuerdo a las dimensiones analizadas en el capítulo anterior:

Cuadro 3. Conceptos de Reconocimiento de la realidad

| | | | | | |
|---------------------------------------|---------------|----------------------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| Democracia | Conciencia | Atención y capacidad | Autoridad – Máxima autoridad | Disciplina y vigilancia | Ordenamiento y organización |
| Equilibrio | Vigilancia | Responsabilidad | Respeto | Honradez | Lealtad |
| Imparcialidad | Eficiencia | Legalidad | Disciplina | Protección de derechos humanos | Autonomía |
| Independencia | Transparencia | Capacidad | Modernidad | Confiabilidad | Vanguardista |
| Organización | Planificación | Agilidad | Efectividad | Confianza | Accesibilidad |
| Atención | Modernidad | Equilibrio | Independencia | Fuerza | Preparación |
| Capacitación | Participación | Eficiencia | Profesionalismo | Legitimidad | |
| <i>Atributos de ejes estratégicos</i> | | | | | |
| Transparencia | | | | | |
| Profesionalismo | | Transparencia | | Organización | |
| Profesionalismo | | | | | |
| Especialización | | Profesionalismo | | Humanismo | |

Fuente: elaboración propia (2013).

10. Cfr. inciso 3.4.1 *Dimensión política* en este documento.

Cuadro 3. Conceptos de Reconocimiento de la realidad (continuación)

| <i>Atributos de ejes estratégicos</i> | | | | | |
|---------------------------------------|--------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------|
| Vanguardia | | | | | |
| Claridad | | | Eficiencia | | |
| Humanista | | | | | |
| Humano | | | Eficiencia | | |
| Coordinación | | | | | |
| Cooperación | | Constructivismo | | Administración | |
| Fuerza | | | | | |
| Capacitación | Análisis | Cooperación | Protección | Equidad | Cercanía |
| Confiabilidad | Flexibilidad | Calidez | Profesionalismo | Experiencia | Innovador |
| Motivador | Vigilancia | Respeto | Compromiso | | |

Fuente: elaboración propia (2013).

Cuadro 4. Conceptos de gestión comunicativa

| <i>Conceptos de gestión comunicativa interna</i> | | | | | |
|--|------------|----------------|---------------|------------|------------------|
| Proximidad | Formalidad | Jerarquía | Verticalidad | Verídico | |
| <i>Conceptos óptimos de comunicación interna</i> | | | | | |
| Cercanía | Formalidad | Horizontalidad | Colaboración | Sistémico | Estratégico |
| <i>Conceptos de comunicación externa</i> | | | | | |
| Formalidad | Modernidad | Congruencia | Transparencia | Innovación | Multilingüístico |
| Abierto | | | Actualización | | |

Fuente: elaboración propia (2013).

Cuadro 5. Conceptos de espacios de actuación interna

| <i>Conceptos de la función primordial</i> | | | | | |
|--|---------------|------------|-----------------|------------------------|-------------|
| Autoridad | Transparencia | Justicia | Eficacia | Eficiencia | |
| <i>Conceptos del signo identificador actual</i> | | | | | |
| Equidad | Igualdad | | Imparcialidad | Honorabilidad | |
| Valor | Equilibrio | | Balance | | |
| <i>Conceptos de Misión, Visión: justicia con valor</i> | | | | | |
| Valor | Justicia | Eficiencia | Capacidad | Corrección | Solidaridad |
| <i>Conceptos del Tribunal visto a sí mismo</i> | | | | | |
| Sensibilidad | Preparación | | Profesionalidad | Capacidad/capacitación | |

Fuente: elaboración propia (2013).

Cuadro 6. Conceptos de espacios de actuación externa

| | | | |
|-----------------|------------|-----------------|---------------|
| Institucional | Formalidad | Coordinación | Transparencia |
| Profesionalidad | Actual | Responsabilidad | |

Fuente: elaboración propia (2013).

Cuadro 7. Conceptos de entidades análogas (arquetipo institucional)

| | | | | | |
|-----------------|----------|-----------------|-------------|-----------------|--------|
| Especialización | Moderno | Humanismo | Moderno | Clásico | Formal |
| Neutro | Regional | Balanza/Balance | Patriotismo | Profesionalismo | |

Fuente: elaboración propia (2013).

Los conceptos anteriores se agruparon en conjuntos base, como puede observarse, varios de ellos son repetitivos o hacen referencia a un mismo atributo. Este agrupamiento se llevó a cabo por medio de la matriz de entrecruce ya mencionada. Esta herramienta permite descartar, agrupar o sintetizar los conceptos repetitivos, además de permitir la detección de algunas posibilidades gráfi-

cas, empleo de técnicas visuales, indica también el tipo de estructuras pertinentes para la elaboración de las propuestas y sus significaciones gráficas.

Con la matriz de entrecruce de conceptos se dinamiza el proceso creativo, pues a partir de ella es posible la elaboración de las primeras ideas por medio de bocetos y dibujos constructivos, permite la reflexión que encamine las posibles soluciones, dilucida vías de experimentación visual, pues se simplifica el proceso de bocetaje, y guía las soluciones gráficas en niveles de iconicidad.

Cuadro 8. Modelo de Matriz de entrecruce de conceptos

| Conceptos | A | B | C | D |
|-----------|----|----|----|----|
| A | AA | AB | AC | AD |
| B | BA | BB | BC | BD |
| C | CA | CB | CC | CD |
| D | DA | DB | DC | DD |

Fuente: elaboración propia (2013).

Se enlistan los conceptos depurados, así como su ubicación en la matriz de entrecruce:

Cuadro 9. Conceptos depurados

| | | | | | |
|-------------|-----------------|------------|---------------|------------------|---------------|
| Fuerza | Disciplina | Vigilancia | Equilibrio | Equidad | Balance |
| Honradez | Profesionalismo | Eficiencia | Vanguardia | Modernidad | Transparencia |
| Legitimidad | Humanista | Humano | Sensible | Solidario | Coordinación |
| Cooperación | Equilibrio | Balance | Equidad | Igualdad | Proximidad |
| Cercanía | Horizontalidad | Pluralismo | Multicultural | Multilingüístico | |

Fuente: elaboración propia (2013).

Cuadro 10. Matriz de entrecruce de conceptos depurados y agrupados para el desarrollo de propuestas del signo identificador del TSJO

| | Fuerza | Disciplina Vigilancia | Equilibrio Equidad Balance | Honradez | Profesionalismo Eficiencia | Vanguardia Modernidad | Transparencia Legitimidad | Humanista Humano Sensible Solidario | Coordinación Cooperación Equilibrio Balance Equidad Igualdad | Proximidad Cercanía | Horizontalidad | Pluralismo Multicultural Multilingüístico |
|---|--------|--------------------------|----------------------------------|----------|-------------------------------|--------------------------|------------------------------|--|---|------------------------|----------------|---|
| Fuerza | | | | | | | | | | | | |
| Disciplina Vigilancia | | | | | | | | | | | | |
| Equilibrio Equidad Balance | | | | | | | | | | | | |
| Honradez | | | | | | | | | | | | |
| Profesionalismo Eficiencia | | | | | | | | | | | | |
| Vanguardia Modernidad | | | | | | | | | | | | |
| Transparencia legitimidad | | | | | | | | | | | | |
| Humanista Humano Sensible Solidario | | | | | | | | | | | | |
| Coordinación Cooperación Equilibrio Balance Equidad Igualdad | | | | | | | | | | | | |
| Proximidad Cercanía | | | | | | | | | | | | |
| Horizontalidad | | | | | | | | | | | | |
| Pluralismo Multicultural Multilingüístico | | | | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia (2013).

4.3.1 Documentación y análisis de formas icónicas indígenas del Estado de Oaxaca

La diferenciación, depuración y organización de los conceptos propició la búsqueda de información documental, relacionada específicamente con la significación conceptual. El contexto social, político y cultural donde se desarrolla la labor de la institución (descrita y analizada en el capítulo anterior), las características propias de los conceptos y, en última instancia, los valores del paradigma institucional sugirieron una búsqueda de información relacionada con sistemas icónicos y pictográficos del estado de Oaxaca, dicha riqueza icónica proporcionó un proceso creativo adicional de retroalimentación mismo que aportó elementos gráficos significativos que se tomaron en cuenta para la construcción de las propuestas.

Esta recopilación de información, insertada en el proceso de creatividad del desarrollo proyectual, aportó datos respecto de la organización política del estado de Oaxaca, específicamente a la relacionada al *Sistema Normativo Interno*, comúnmente conocido también como *Sistema Normativo Indígena* o *Usos y costumbres*. Dicho sistema es el común denominador de la organización social, política, económica y religiosa de las comunidades indígenas de Oaxaca, 417 municipios de los 570 que existen en dicho estado, se rigen bajo ese sistema (Inegi, 2005).

Los sistemas normativos internos del estado de Oaxaca proponen la construcción de su identidad (pública) con base en la diferencia y la unidad en la pluralidad, en ellos se vela por la riqueza ambiental, étnica y lingüística de las comunidades. Oaxaca se conforma por 16 grupos étnicos distribuidos en ocho regiones.¹¹ Dichos sistemas normativos, con pequeñas diferencias, se caracterizan también por su flexibilidad y heterogeneidad, donde los individuos que conforman a las comunidades tienen la obligación de prestar servicio a través del trabajo comunitario o *Tequio* y por medio de un sistema de cargos configurado generalmente por escalafón, es decir, que un individuo ocupa durante el transcurso de su vida un cargo que asciende en responsabilidad y prestigio (desde policía comunitario o *topil*, hasta presidente municipal).¹²

El sistema normativo es el eje principal de la vida política de comunidades y municipios, los cargos entrañan un proceso de aprendizaje continuo. La comunidad está siempre vigilante del desempeño de sus autoridades y por medio de la Asamblea General Comunitaria, que es el órgano electoral por excelencia, define la relación contractual entre quienes eligen y sus representados, es la Asamblea la que regula el poder, donde se dirimen y discuten posiciones políticas, donde se construye la legitimidad mediante el consenso (Flores, 1999).

En los Sistemas Normativos Internos el voto de los ciudadanos es público, puesto que es un mecanismo que complementa la edificación del consenso, a grandes rasgos, dicho sistema es el resultado de un proceso histórico con base en el encuentro de dos culturas, por un lado la europea-occidental y por el otro la mesoamericana-indígena, elementos que se perciben fácilmente en la convivencia cotidiana en las comunidades; las responsabilidades se adquieren más por designación que por elección, éstas se sujetan por la carrera pública que desempeñan los individuos a lo largo de sus vidas y que se sancionan directamente por la comunidad.

Estas características sociales, políticas, culturales e históricas analizadas con relación al estado de Oaxaca definieron paralelamente la búsqueda específica de información relacionada, princi-

11. Las regiones del Estado de Oaxaca son la Mixteca, Cañada, Papaloapan, Sierra Norte, Valles Centrales, Sierra Sur, Costa e Istmo. Cfr. Gobierno del Estado de Oaxaca (2013): http://www.oaxaca.gob.mx/?page_id=16920

12. Para mayor información de los sistemas normativos internos cfr. Flores, C., (1999) "El sistema electoral por usos y costumbres: el caso de los municipios indígenas del estado de Oaxaca" en Orozco, J. (comp.), *Democracia y representación en el umbral del siglo XXI*. México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM y Rendón, J., (2003) *La Comunalidad: Modos de vida de los pueblos indios*. México, Conaculta.

palmente, con iconografía indígena y contenidos simbólicos que otorgan soporte conceptual a los atributos detectados en la fase analítica, la información recopilada en este apartado fue significativa para la elaboración de las propuestas, puesto que conformaron el referente esencial en el aspecto formal, y ayudó a la construcción de un sistema visual que puede ser usado para la gestión general comunicativa en sus aplicaciones gráficas de todo el Poder Judicial.

Cabe mencionar, sin embargo, que la recopilación y el análisis de la información respecto de sistemas gráficos mesoamericanos, indígenas y mestizos presentó ciertas dificultades, pues si bien estas manifestaciones visuales son parte del contexto cotidiano oaxaqueño, no existe información suficiente respecto de los contenidos formales, constructivos y simbólicos que contienen. La poca información documental disponible no es muy precisa respecto del origen y significación de algunas formas simbólicas, por lo que hubo que hacer un acercamiento directo a algunas comunidades para obtener información de primera mano de las personas que elaboran esas manifestaciones gráficas en sus objetos de uso cotidiano.¹³

Para el análisis y sistematización de la información iconográfica obtenida en esta parte del proceso creativo, se empleó nuevamente la matriz de clasificación taxonómica de Rodríguez (2008). Las fuentes documentales para la obtención de esta información fueron Carrasco y Gómez (2010), Johnson (1976 y 1993), Freund (2004) y la documentación gráfica obtenida directamente en las comunidades de San Bartolo Coyotepec, San Martín Tilcajete, Santo Tomás Jalieza y la ciudad de Oaxaca, por medio de entrevistas, así como visitas realizadas a las zonas arqueológicas de Mitla, el día 8 de septiembre de 2013 y Monte Albán, el día 28 de septiembre de 2013.¹⁴

El proceso de búsqueda de información fue con base en los conceptos ya explicados y sistematizados en la matriz de entrecruce, se procedió a definir un “paradigma” formal que sintetizara las dos visiones descritas: una occidental y otra regional-mesoamericana. En una primer búsqueda de patrones geométricos, se encontró que las representaciones icónicas con mayor presencia en la iconografía oaxaqueña son las estrellas y los astros. Puesto que se trata de manifestaciones donde no es posible conocer con exactitud su fundamento formal, sobre todo de los vestigios arqueológicos (no se tienen registros respecto de una teoría del diseño y del arte mesoamericano), y las manifestaciones artísticas registradas en las comunidades mencionadas son interpretaciones contemporáneas enraizadas en sus pensamientos míticos, mágicos, religiosos y sociales, donde la forma icónica se elabora a partir de las condiciones técnicas y materiales (del barro, de las tallas en madera y de las técnicas de tejido).

Se describen a continuación las características generales de las formas gráficas seleccionadas y analizadas:

Nombre: Estrellas zapotecas de San Bartolo Yautepec

Los ejemplos mostrados corresponden a estrellas zapotecas empleadas en los *huipiles*¹⁵ de la comunidad oaxaqueña de San Bartolo Yautepec, en la región de la Sierra Sur del estado de Oa-

13. Para esta documentación de información gráfica, se acudió directamente a las zonas arqueológicas de Monte Albán y Mitla, además de visitar algunas comunidades que se caracterizan por su riqueza artística, como la comunidad alfarera de San Bartolo Coyotepec, los talladores de madera de San Martín Tilcajete, las tejedoras y los tejedores de Santo Tomás Jalieza y Teotitlán del Valle.

14. Se entrevistó a la maestra tejedora Abigail Mendoza de la comunidad de Santo Tomás Jalieza el día 23 de marzo de 2013, así como a la maestra tejedora Crispina Navarro Gómez el 22 de diciembre de 2013 de la misma comunidad; con el maestro tejedor Olegario Martínez Ruiz de la comunidad de Teotitlán del Valle el día 25 de julio de 2013; con los maestros talladores y pintores de madera Justo Xuana y Silvia Xuana de la comunidad de San Martín Tilcajete el día 1 de abril de 2013.

15. El huipil es la prenda de origen prehispánico que tiene un amplio uso hoy en día, generalmente se teje en telar de cintura y consta de tres lienzos con aberturas en el centro y los lados para la cabeza y los brazos. El largo del huipil varía, dependiendo de la comunidad, pueden elaborarse como blusas, a la altura de la cintura, a las rodillas o incluso algunos llegan hasta los pies. Para mayor referencias de la indumentaria indígena Cfr. Cordry, D. y D. Cordry., (1968) *Mexican Indian Costumes*. Austin, University of Texas Press, Austin & London.

xaca, estos elementos gráficos se logran mediante el tejido en telar de cintura con la técnica de trama suplementaria.¹⁶

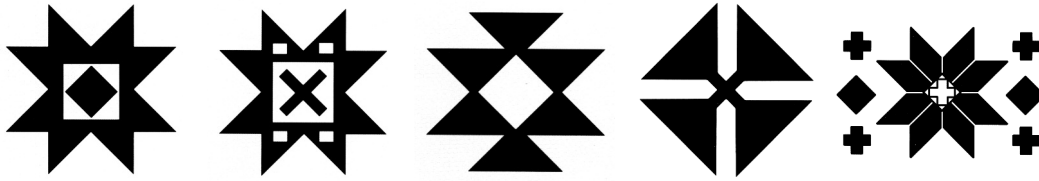


Figura 15. Estrellas zapotecas de San Bartolo Yautepec, Oaxaca. Fuente: Carrasco y Gómez (2010).

Nombre: *Estrellas de ocho puntas*

Se muestran estrellas que se tejen en el pueblo Mixe, también empleada en los huipiles tejidos en telar de cintura, denominada *Estrella de la Mañana* o *Estrella del Atardecer*, estos elementos icónicos se relacionan con caminos que marcan la vida y la muerte, con la luz y con los guerreros caídos en combate (Carrasco y Gómez, 2010: 172).

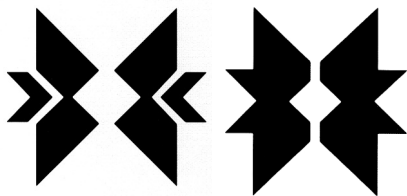


Figura 16. Estrellas Mixes de huipil de San Juan Cotzocón (1951).
Fuente: Carrasco y Gómez (2010).



Foto 1. Estrella tejida en telar de cintura con la técnica de tejido de tramas suplementarias del pueblo Mixe de San Juan Cotzocón.
Fuente: Freund (2004).

Nombre: *Flores de la comunidad Mixteca de Yoloxóchitl (1970)*

Conocida también como flor de la papa o flor estrella, pues contiene ocho pétalos, mismo número que se emplea en las representaciones de las estrellas (Carrasco y Gómez, 2010), así como el de las regiones del estado de Oaxaca.

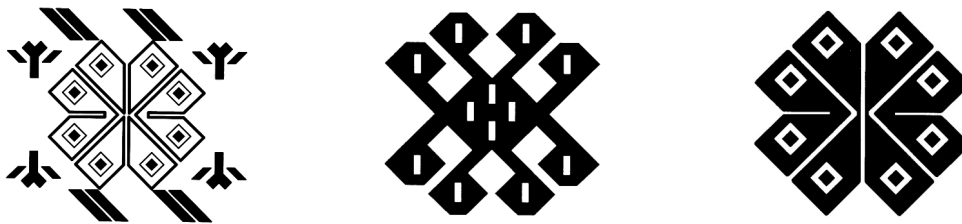


Figura 17. Representaciones de la "Flor Estrella" de ocho pétalos. Fuente: Carrasco y Gómez (2010).

Nombre: *Ornamentaciones ondulares*

Representaciones encontradas en alfarería prehispánica mixteca. Las formas espirales son comunes en varias representaciones mesoamericanas y se han asociado generalmente con el agua, con la purificación, con la claridad y la limpieza (Carrasco y Gómez, 2010).

16. Para mayor detalle de las técnicas tradicionales de tejido en telar de cintura cfr. Mastache, A., (1971) *Técnicas prehispánicas del tejido*. México, INAH.



Figura 18. Representaciones ondulares. Fuente: Carrasco y Gómez (2010).

Nombre: *Nemontemi – cinco días*

Esta figura se encuentra documentada en una vasija ritual prehispánica del pueblo mixteco y se le relaciona con la representación de los cinco días que completa el calendario mesoamericano de 18 meses de 20 días cada uno.



Figura 19. *Nemontemi* “cinco días”. Fuente: Carrasco y Gómez (2010).

Nombre: *Bastones de mando mixtecos*

Hoy en día es común en las comunidades del estado de Oaxaca otorgar el bastón de mando a la autoridad que las gobernará de acuerdo con sus sistemas normativos internos. Las representaciones que aquí se muestran corresponden a un código prehispánico mixteco, asociados a las élites gobernantes.

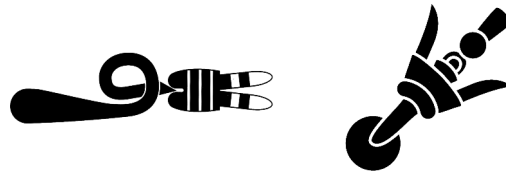


Figura 20. Representación de bastones de mando en códices prehispánicos mixtecos. Fuente: Carrasco y Gómez (2010)

Nombre: *Formas romboidales zapotecas*

Se han asociado estas figuras geométricas con diversas connotaciones, para algunos representa el “ojo del cielo”, el sol o las estrellas, las milpas cultivadas y las semillas que están en la tierra. También se le relaciona con lo femenino y lo masculino: rombos separados con la punta hacia arriba lo femenino y con las puntas hacia abajo lo masculino. Las que aquí se muestran se han encontrado también en los huipiles de San Bartolo Yautepec.



A. Formas triangulares tejidas en huipil de San Bartolo Yautepec

B. Rombos y triángulos tejidos en huipil de San Juan Cotzocón

C. Rombos y triángulos tejidos en fajas zapotecas de Santiago Choapan

Figura 21. Formas zapotecas y mixes triangulares y rombos combinados que representan olas y cerros. Fuente: Carrasco y Gómez (2010).

Nombre: Ave bicéfala

Otro elemento de diseño destacable tanto por su construcción geométrica como por el contenido simbólico que en él se encuentra, es el águila bicéfala. Dentro de la cosmovisión de las etnias del estado de Oaxaca y en general en toda Mesoamérica, el águila ha representado diversos atributos relacionados con los elementos naturales como el agua, el viento, la tierra y el fuego; y virtudes como la fuerza, la sabiduría y la agudeza del pensamiento.

El águila ha sido representada no sólo en soportes materiales prehispánicos, sino también en soportes contemporáneos como los textiles y la cerámica indígena. Las formas gráficas del águila se asocian con el sol, el viento, la fuerza, la soberanía y el equilibrio. Esta representación se puede encontrar en las comunidades étnicas oaxaqueñas, sobresalen las de los amuzgos, chinantecos, mazatecos, cuicatecos, mixtecos, chatinos y zapotecos. Se encuentran generalmente en los textiles, ya sean tejidos o bordados en la indumentaria tradicional femenina; destacan en sus diseños los bordados de las mujeres chinantecas, mazatecas, tacuates y chatinas (Gómez, 2012).

La información respecto al origen de esta forma no es del todo clara, algunas investigaciones relatan que es un icono traído por los conquistadores europeos, otros mencionan que antes de la llegada de los españoles dicha forma se empleaba en diversos soportes materiales, incluso se han encontrado vestigios en otras regiones de Norteamérica, Centro y Sudamérica (Gómez, 2012). La representación aquí mostrada es una construcción geométrica de un ave bicéfala de San Bartolo Yautepec, misma que fue documentada por I. Johnson (1976).¹⁷

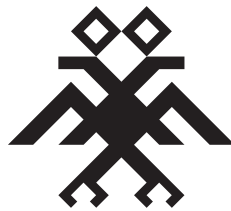


Figura 22. Ave bicéfala. Fuente: elaboración propia con base en Johnson (1976) y Carrasco y Gómez (2010).



Foto 2. Fragmento de huipil tejido en telar de cintura de la comunidad de San Bartolo Yautepec por Nicolasa Pascual Martínez. Pueden verse algunas de las formas geométricas aquí descritas, incluida el ave bicéfala.

17. En entrevista con la tejedora Aída Felipe Pineda de la comunidad de San Bartolo Yautepec el 21 de agosto de 2013, se refirió al ave bicéfala como "gavilanes", esta tejedora refiere que dichos gavilanes se encuentran tallados en piedra en la fachada de la iglesia de San Bartolo Yautepec y que de ahí las retoman las tejedoras como modelo para recrearlas en sus huipiles. Carrasco y Gómez (2010) se refieren a estas representaciones como "gallitos". Para más detalles de la figura aquí mostrada cfr. Johnson, I., (1993) *Mexican Indian Folk Designs: 252 Motifs from Textiles*. New York, Dover Publications, Inc. y Johnson, I., (1976) *Design Motifs on Mexican Indian Textiles*. Vol. 1 y 2. Austria, Akademische Druck – U. Verlagsanstalt.

Nombre: figuras tejidas de Santo Tomás Jalieza

Santo Tomás Jalieza es una comunidad zapoteca de la región de los Valles Centrales de Oaxaca. Esta comunidad se caracteriza por sus magníficas tejedoras quienes elaboran principalmente fajas que se emplean para sujetar los enredos o faldas de la indumentaria femenina de varias comunidades vecinas. La técnica de tejido que se emplea en esta comunidad se conoce como “labrado de urdimbre” y mediante ella se recrean algunas formas icónicas que son representativas de la comunidad y del estado de Oaxaca.¹⁸



Figura 23. Formas icónicas de una faja tejida en telar de cintura por la maestra tejedora Crispina Navarro Gómez, de la comunidad de Santo Tomás Jalieza (2013).

18. La lengua predominante en esta comunidad y, en general, en los Valles Centrales de Oaxaca es el español. Son pocas las personas que hablan la lengua zapoteca y ésta es una de las razones principales de la dificultad interpretativa de la iconografía, pues se ha roto el vínculo que se establece con el sustrato mítico. Hoy en día se teje en esa comunidad casi en su totalidad para satisfacer la demanda turística. Para mayor información de Santo Tomás Jalieza cfr. *H. Ayuntamiento de Santo Tomás Jalieza* (2013) “Santo Tomás Jalieza, Oaxaca –sitio oficial” en *H. Ayuntamiento de Santo Tomás Jalieza* [en línea] México, disponible en: http://ccg2.siap.gob.mx/oax/mun_20530_SANTOTOMASJALIEZA/index.php

Nombre: Máscaras de carnaval de San Martín Tilcajete

La comunidad de San Martín Tilcajete es reconocida por la calidad de la talla y pintura sobre madera que algunos denominan como *alebrijes*, denominación que en este proyecto no se considera adecuada pues las obras talladas y pintadas no conservan un patrón formal homogéneo. Las obras que aquí se muestran corresponden a magníficas máscaras que son talladas en diferentes maderas por el maestro Justo Xuana y que pinta su hija Silvia, pioneros de este arte en su comunidad, que comenzó alrededor de la década de los 70 del siglo XX, por tanto, se trata de un fenómeno artístico relativamente nuevo. Los motivos gráficos con que se decoran estas máscaras surgen de la imaginación creadora de sus artistas y no existe todavía la suficiente documentación respecto de la manera particular de los diseños de estas piezas, aunque en varias de estas formas se puede apreciar la influencia del arte prehispánico oaxaqueño.¹⁹



Máscara Diabólica
Máscara tallada en
madera de copal

Fertilidad
Máscara tallada en
madera de zompantele

Borrego danzante
Máscara tallada en madera de
zompantele

Transformación de la muerte
Máscara tallada en madera
de copal

Foto 3. Máscaras talladas en madera y pintadas con acrílicos por Justo Xuana y Silvia Xuana (2013).
Fuente: elaboración propia (2013).

Nombre: alfarería de San Bartolo Coyotepec

San Bartolo Coyotepec es una comunidad de los Valles Centrales de Oaxaca que se caracteriza por su producción de cerámica de barro, la técnica que se emplea en su cocido se conoce como de reducción de oxígeno que logra en la pieza un color negro con acabado mate. Algunos ceramistas emplean diversos elementos para pulir el barro cocido como carrizos o piedras muy lisas. Se tiene el registro de su elaboración desde los años 850 al 500 a. C. (Hernández y Zafra, 2003). La producción contemporánea del barro negro de San Bartolo Coyotepec es de cántaros para contener agua y mezcal, jarrones, floreros, silbatos, lámparas, entre otros. La técnica de elaboración y de decorado se ha perfeccionado en tal magnitud, que algunos ceramistas han sido reconocidos a nivel nacional e internacional. Sus diseños reflejan motivos florales, escenas de la vida cotidiana, formas geométricas y, en muchos casos, relatan sus creencias religiosas, leyendas y mitos.²⁰

19. Adolfo Best Maugard pudo sistematizar y crear un modelo creativo con el estudio de las formas icónicas empleadas en el arte popular mexicano, sintetizándolas en siete formas básicas: la espiral, el círculo, el medio círculo, el motivo de la "S", la línea ondulada, la línea en zigzag y la línea recta. Para mayor detalle cfr. Best Maugard, A., (2002) *Método de dibujo: Tradición, resurgimiento y evolución del arte mexicano*. México, Ediciones La Rana.

20. Para mayor detalle de la producción alfarera de San Bartolo Coyotepec cfr. Van de Velde, P. y H. Van de Velde, (1939) *The Black Pottery of Coyotepec*, Oaxaca. California, Southwest Museum Papers.



A. Cántaro de barro negro con asa



B. Cántaro de barro negro y apaxtle (bandeja) en acabado rústico (mate)



C. Cántaros mezcaleros de barro negro



D. Cántaros de barro negro y tipo "pichancha" (coladores)



E. Silbatos de barro negro zoomorfos



F. Lechuzas de barro negro



G. Pichancha (colador de agua) en barro negro



H. Calado de cerámica antes de su cocción

Foto 4. Cántaros y figuras de barro negro. Fuente: cortesía de O. Alonso (2013).

Nombre: fragmentos ornamentales de Mitla

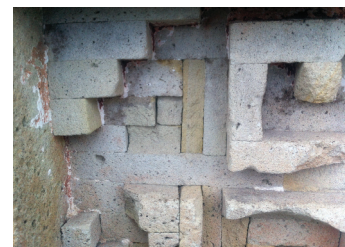
Las grecas del sitio arqueológico de Mitla se distinguen y sobresalen porque éstas fueron construidas con segmentos independientes de piedras a manera de mosaicos, algunas de ellas talladas, que al acomodarse con ciertas inclinaciones conforman los detalles característicos de este lugar: las grecas de Mitla. Los ejemplos aquí mostrados corresponden a las fachadas de los palacios e interiores de los mismos. Whitecotton (1985) refiere que el diseño de greca escalonada (*Xicalcolihqui*) tiene sus orígenes en el periodo Monte Albán II (100 a. C. al 200 d. C.) y tuvo una amplia difusión en el periodo Posclásico (900 al 1500 d. C.). Como puede observarse, algunos elementos decorativos fueron montados mediante un sistema cuadrangular que se incrementa por medio de módulos binarios (greca D).²¹



Greca A



Greca B



Greca C

21. Para mayor información de la historia y características generales del sitio arqueológico de Mitla cfr. Whitecotton, J., (1985) *Los Zapotecos. Príncipes, sacerdotes y campesinos*. México, FCE.



Foto 5. Detalles de grecas de Mitla. Fuente: elaboración propia (2013).

Nombre: pictogramas e iconografía zapoteca de Monte Albán

Monte Albán es reconocido como una de las grandes metrópolis mesoamericanas prehispánicas, comparada en grandeza con otras grandes culturas que se desarrollaron durante el periodo Clásico (100 al 900 d. C.) y se le ha reconocido por su influencia en Teotihuacan, Cholula, Tikal y Palenque, entre otras. Ciudad donde se desarrolló la compleja cultura zapoteca en lo que hoy es el Valle de Oaxaca. El desarrollo cultural zapoteca se ha descrito en procesos evolutivos denominados Monte Albán I (400 al 100 a. C.), II (100 a. C. al 200 d. C.), III (200 al 900 d. C.), IV (900 al 1350 d. C.) y V (1350 al 1521 d. C.) de acuerdo con la cerámica encontrada en los vestigios arqueológicos. Las fotografías aquí mostradas corresponden a algunas estelas o reproducciones de ellas, principalmente talladas sobre piedra.²²



Foto 6. Detalles de estelas y cerámica de Monte Albán. Fuente: elaboración propia (2013).

4.4 Herramientas conceptuales y formales, proceso experimental y elaboración de modelos

Estos tres procesos del método proyectual, las herramientas conceptuales y formales, el proceso experimental y la elaboración de modelos, se trabajaron de forma dinámica y casi a un mismo tiempo, puesto que es necesario recurrir constantemente a las herramientas conceptuales y

22. Para mayor detalle de Monte Albán y la cultura zapoteca cfr. Whitecotton (1985), *Op. Cit.*

formales, elaborar un proceso de experimentación y realización de algunos modelos, para nuevamente regresar a los conceptos o al proceso experimental. Son etapas donde se descartaron, implementaron o combinaron distintas posibilidades conceptuales y gráficas.

Como se mencionó anteriormente, en la documentación que se llevó a cabo respecto de las formas icónicas oaxaqueñas no es posible encontrar un sistema general de diseño, principalmente de los vestigios arqueológicos. Se puede suponer, hipotéticamente, que existió una teoría de diseño mesoamericano prehispánico, pues existen rasgos formales comunes en distintas comunidades y que aparecen en diferentes etapas del desarrollo cultural de las civilizaciones americanas antes de la conquista europea, sin embargo, dicha suposición entrañaría una investigación más detallada sobre estas expresiones artísticas.

Fue necesario recurrir a principios de orden geométrico, los ya revisados de Critchlow (2000), Scott (1970), Wong (2004) y Sutton (2002) para poder recrear algunas de las formas icónicas documentadas, y que se relacionan con los conceptos ya depurados. Con redes estructurales fue posible la elaboración geométrica de varias de esas formas, principalmente las estrellas y las composiciones zoomorfas. A partir del fragmento ya descrito de la greca de Mitla, se elaboró un patrón geométrico que, como se verá más adelante, permitió una combinación creativa de elementos.

De esta manera comenzaron a materializarse en dibujos constructivos los conceptos depurados, pues existió la referencia de las formas simbólicas oaxaqueñas y su elaboración por medio de patrones geométricos. Fue así que mediante el trabajo en la forma gráfica apoyado en los conceptos, se comenzó a elaborar el proceso de experimentación que permitió, a su vez, la combinación y representación con elementos gráficos como abstracciones de la balanza.

4.4.1 Recreación geométrica: combinación de elementos geométricos occidentales y mesoamericanos

Para comenzar la recreación geométrica de algunas formas analizadas de la iconografía oaxaqueña y encontrar sus fundamentos formales, se emplearon dos redes denominadas Semi y Demi Regulares (Critchlow, 2000): 1) red semi regular 4,8,8, y 2) red demi regular 3, 3, 4, 3, 4 + 3, 3, 3, 3, 3. Se crearon algunos patrones de diseño con base en los conceptos depurados en el inciso 4.3.

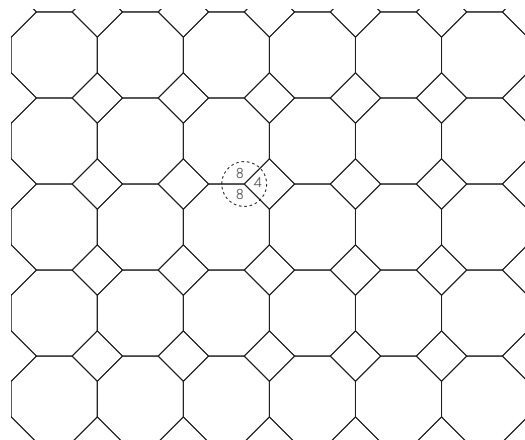


Figura 24. Red Semi Regular 4,8,8 conformada por octágonos y cuadrados regulares. Fuente: elaboración propia con base en Critchlow (2000).

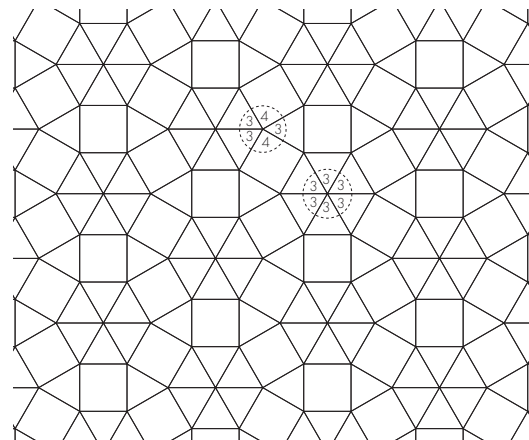
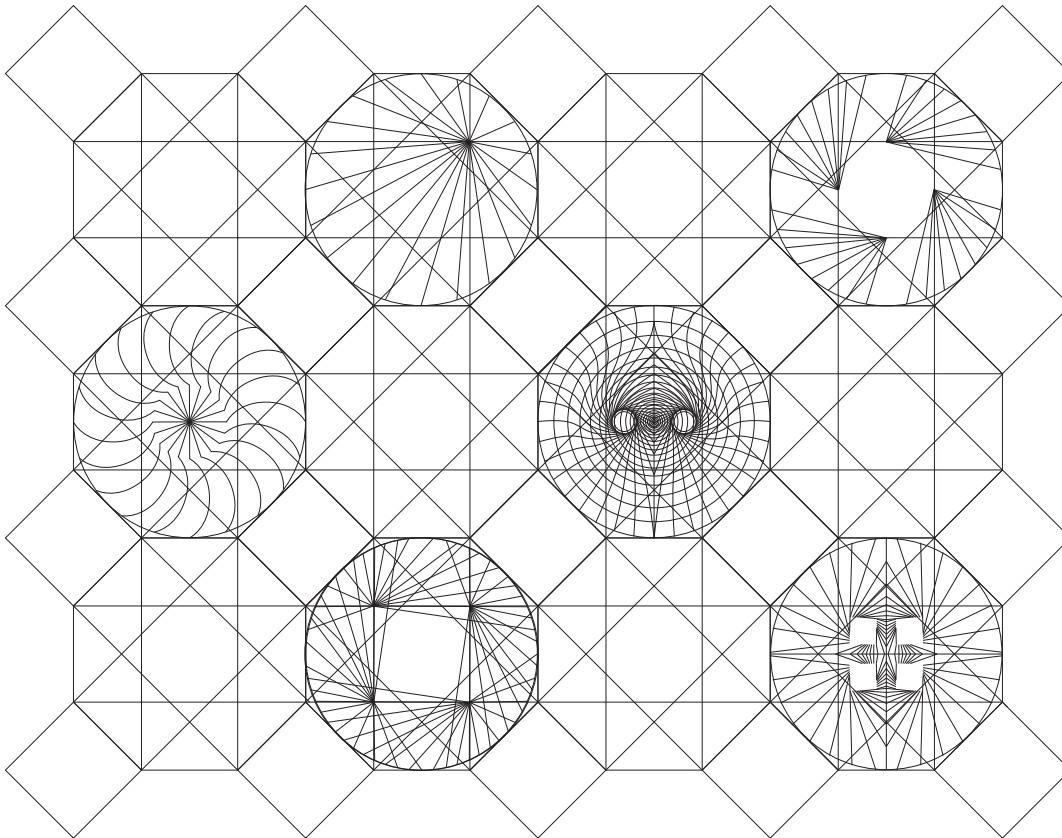
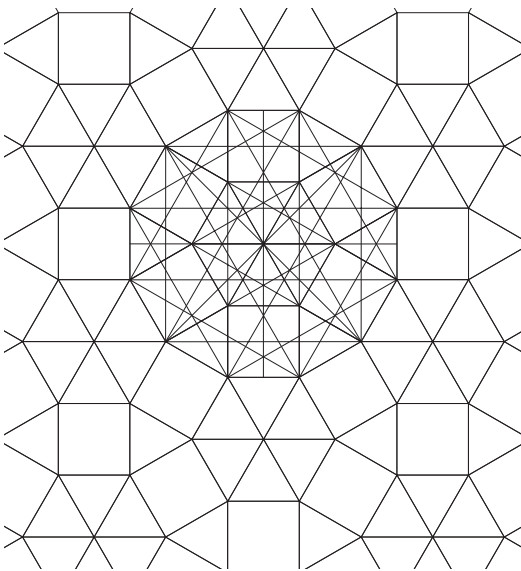


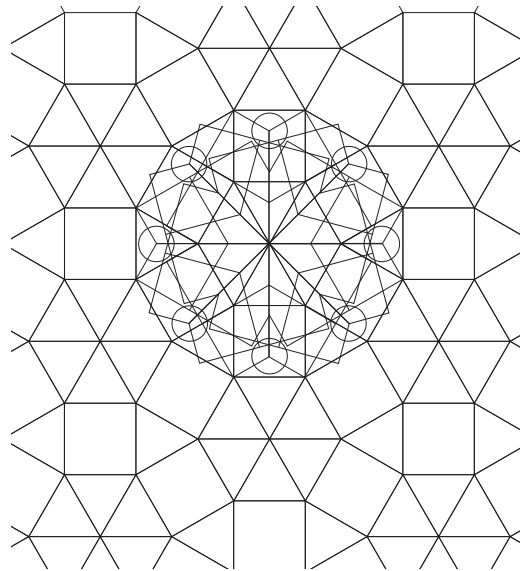
Figura 25. Red Demi Regular 3,3,4,3,4 + 3,3,3,3,3 conformada por triángulos y cuadrados regulares. Fuente: elaboración propia con base en Critchlow (2000).



A. División de Red Semi Regular 4,8,8 de acuerdo con los conceptos obtenidos



B. Segmentación de Red Demi Regular 3,3,4,3,4 + 3,3,3,3,3 para la obtención de módulos de diseño

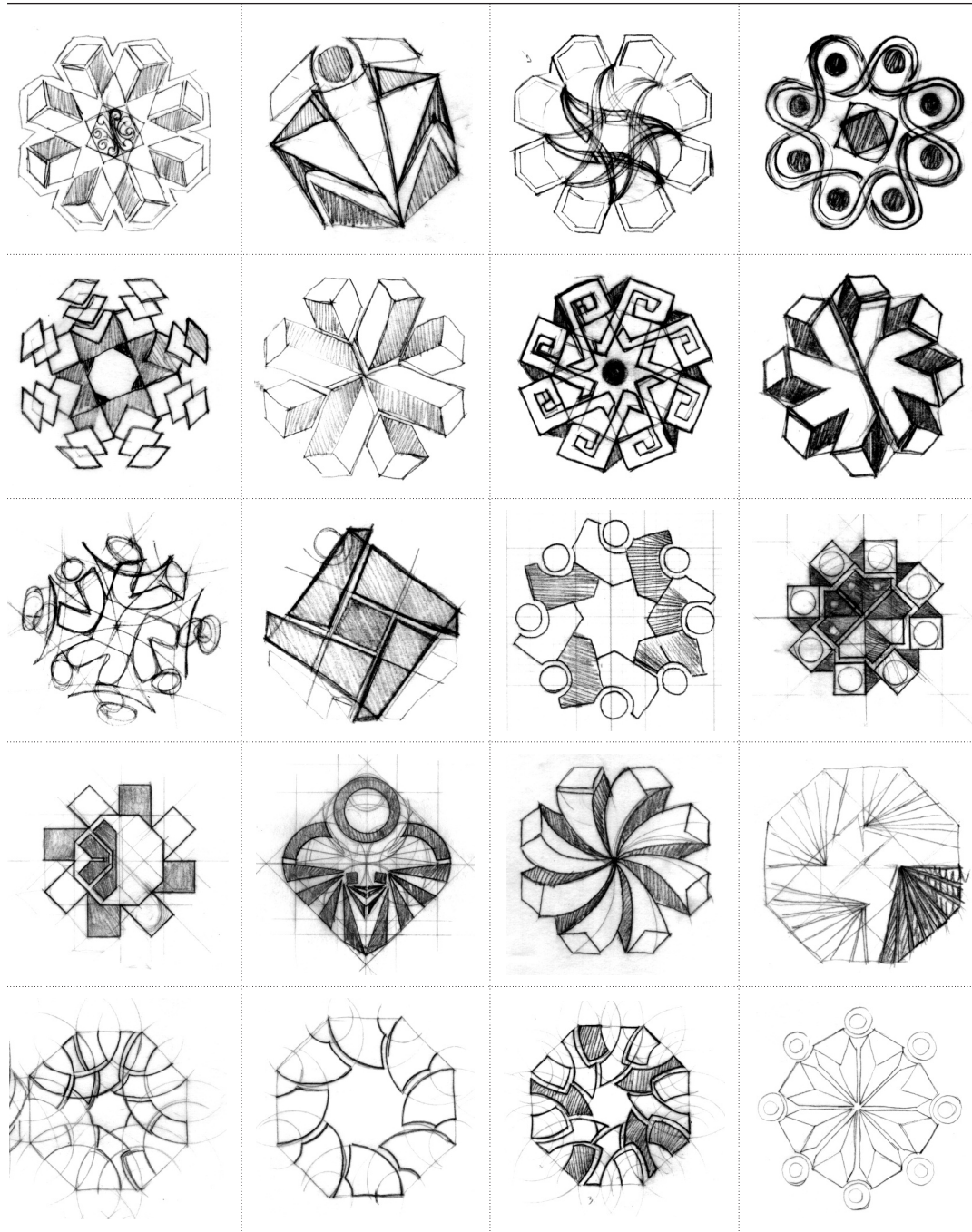


C. Ejemplo de obtención de módulos de diseño en Red Demi Regular 3,3,4,3,4 + 3,3,3,3,3

Figura 26. Segmentación de redes semi regulares y demi regulares para obtener módulos de diseño.
Fuente: elaboración propia con base en Critchlow (2000) y Wong (2004).

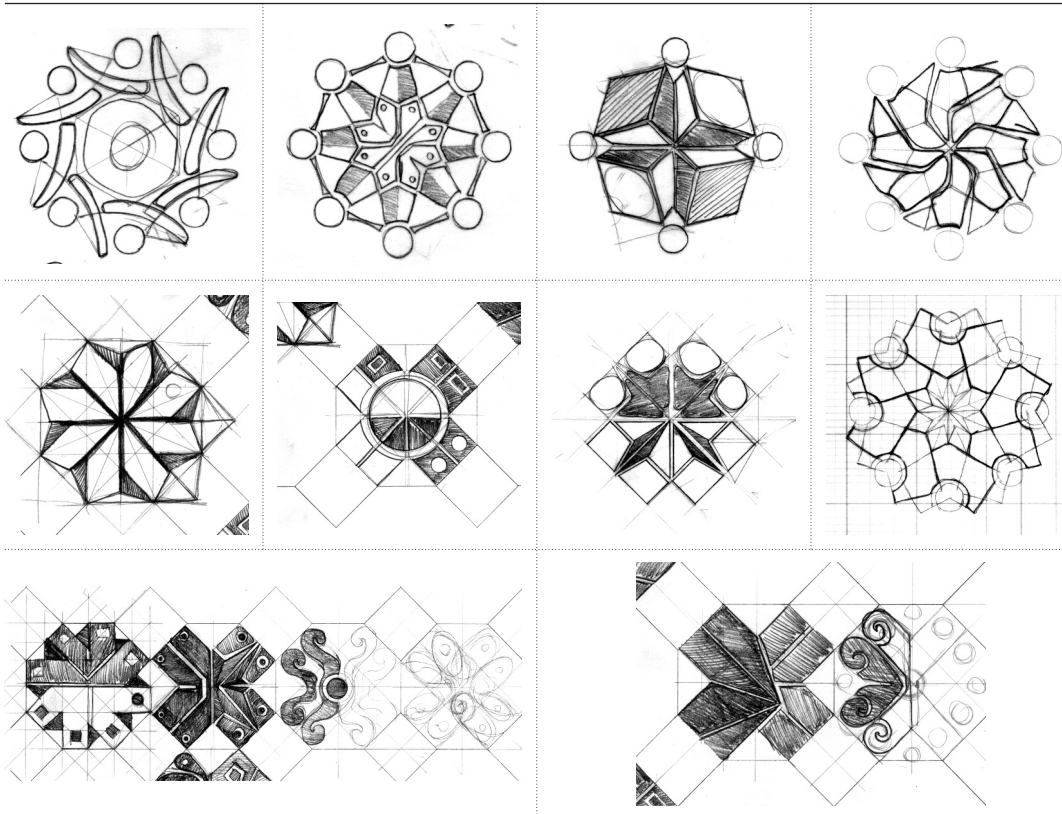
Se muestran a continuación dibujos constructivos elaborados con base en las redes descritas anteriormente. Dichos dibujos constructivos se realizaron con base en los contenidos formales de la iconografía oaxaqueña y con los atributos depurados, a partir de estos dibujos fue posible la elaboración de módulos, submódulos, y súpermodulos de diseño (Wong, 2004), mismos que se trazaron en programas de diseño vectorial.

Cuadro 11. Dibujos constructivos con base en redes semi regulares y demi regulares



Fuente: elaboración propia (2013).

Cuadro 11. Dibujos constructivos con base en redes semi regulares y demi regulares (continuación)



Fuente: elaboración propia (2013).

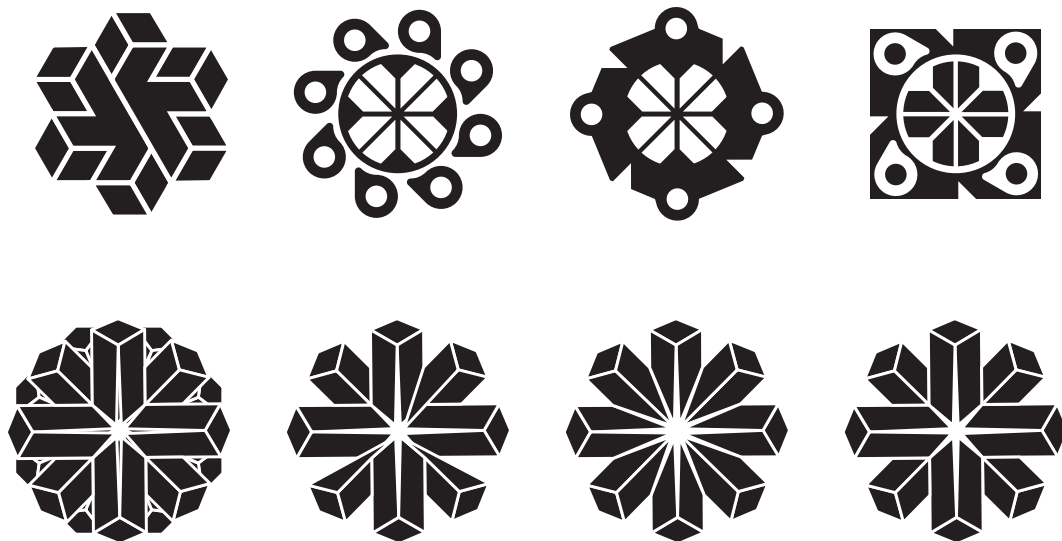


Figura 27. Formas trazadas en programa de diseño vectorial con base en dibujos constructivos.
Fuente: elaboración propia (2013).

4.4.2 Rombos diamante

Otro de los elementos iconográficos que se tomaron en cuenta para la elaboración de las propuestas de signo identificador fue el de las formas romboidales. Para su recreación geométrica, fundamento formal y conceptual, se trazaron triángulos a partir de la intersección de círculos. Como se expuso en el primer capítulo, una de las formas geométricas básicas dentro del diseño es el círculo, éste se construye colocando dos puntos en un plano. El centro del círculo que constituye a su vez el inicio de su radio será el perímetro de un segundo círculo de la misma magnitud, se obtiene, de este modo, una forma parecida a una almendra, conocida como *vesica piscis*, literalmente llamada “vejiga de pez” o Mandorla.²³ En geometría, ésta es una de las primeras formas que pueden elaborarse por medio de la intersección de círculos, además de la definición de dos triángulos.

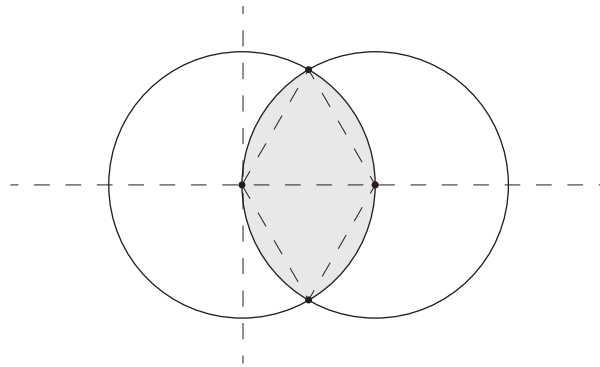


Figura 28. Construcción geométrica de la *vesica piscis* con dos círculos.
Fuente: elaboración propia con base en Lundy (2007).

Si se dibuja un tercer círculo de la misma manera, se definen los puntos de un hexágono perfecto. Otra alternativa del tercer círculo puede ser añadido en la parte superior de los dos círculos y producir una elegante forma triangular. Con la composición así descrita de círculos pueden producirse triángulos y hexágonos perfectos.

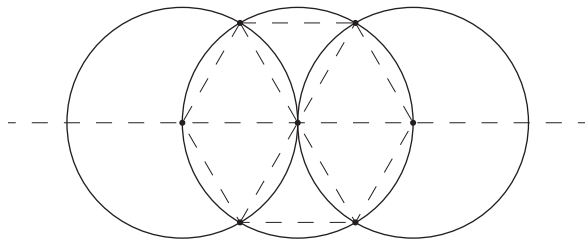


Figura 29. Obtención de triángulos y un hexágono con base en el principio constructivo de la *vesica piscis*.
Fuente: elaboración propia con base en Lundy (2007).

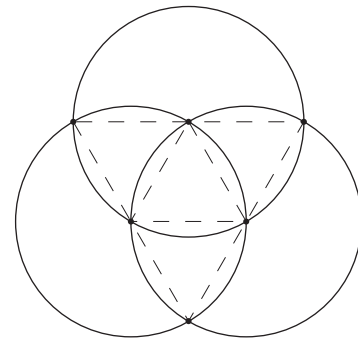


Figura 30. Obtención de triángulos con base en el principio constructivo de la *vesica piscis*. Fuente: elaboración propia con base en Lundy (2007).

23. Esta forma almadrada fue ampliamente utilizada por el arte cristiano, principalmente en la época medieval: ahí se colocaba la representación de Cristo o de la Virgen María. Cfr. Lundy, M., (2007). *The essential pocket guide to the ancient art of Sacred Geometry*, U. S., Wooden Books.

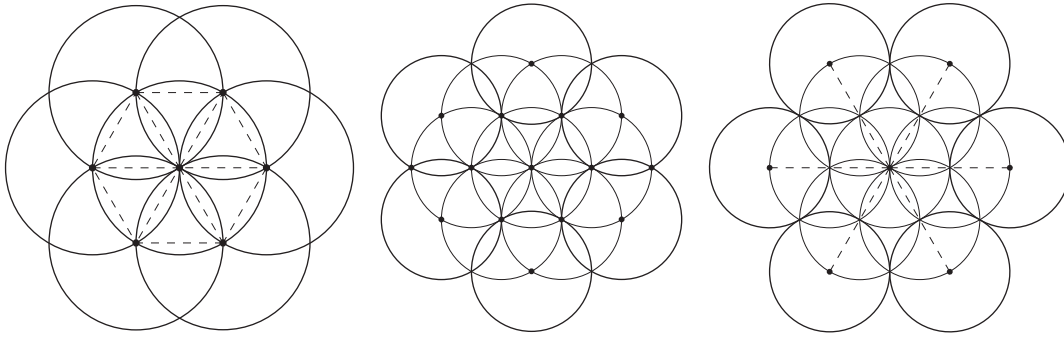


Figura 31. Series armónicas que permiten la construcción de varios patrones geométricos armónicos siguiendo el principio de la vesica piscis. Fuente: elaboración propia con base en Lundy (2007).

Como se mencionó anteriormente, en el simbolismo de las formas icónicas oaxaqueñas, rombos divididos en triángulos con las puntas hacia arriba simbolizan lo femenino, dos triángulos con las puntas hacia abajo, lo masculino; de esta forma se representa la dualidad en oposición o en complementariedad, cuando los triángulos se unen en sus vértices forman un rombo que es conocido como diamante doble. Dichas formas pueden ser dobles o simples, dependiendo del número empleado en la composición (Carrasco y Gómez, 2010: 180).

Con la composición geométrica de los círculos, es posible además la elaboración de estructuras formales básicas ya descritas en el primer capítulo.

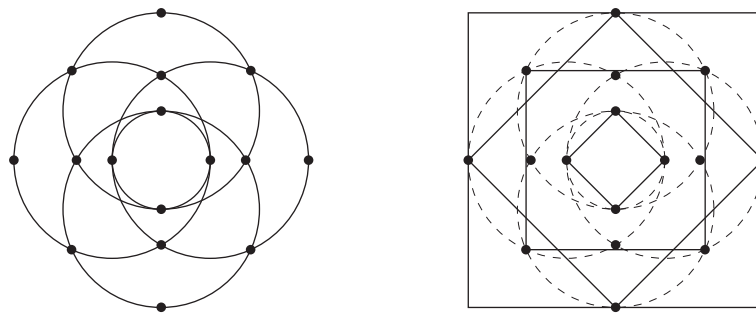


Figura 32. Con el mismo principio formal de la vesica piscis, pueden dibujarse también series de cuadrados y rombos. Fuente: elaboración propia con base en Lundy (2007).

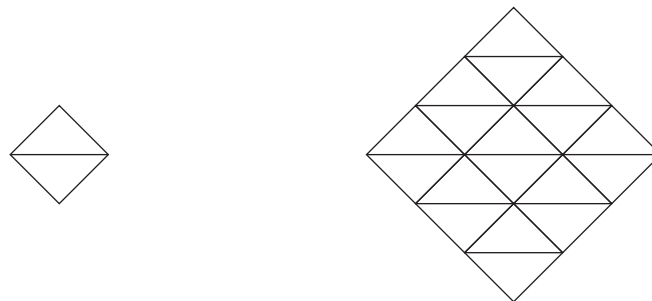


Figura 33. Rombos "Diamante" elaborados con base en divisiones de rombos. Fuente: elaboración propia con base en Carrasco y Gómez (2010).

Con base en estos elementos gráficos ya descritos, se trazó una estructura "Diamante" empleando las composiciones geométricas mostradas anteriormente.²⁴ Esta red nos permite dibujar al mismo tiempo un rombo diamante que al rotarlo a 90 grados forma un octágono. Esta figura octogonal permite trabajar con patrones geométricos retomando el principio del número ocho.²⁵ Con estos sistemas gráficos se comenzaron a crear algunos patrones de diseño que permitieron trabajar, por ejemplo, los conceptos de *Equilibrio*, *Equidad*, *Balance*, *Igualdad* y *Horizontalidad* complementándolas con la información recabada de la iconografía oaxaqueña. Esta estructura geométrica es el fundamento constructivo de la estrella zapoteca de ocho picos descrita anteriormente.

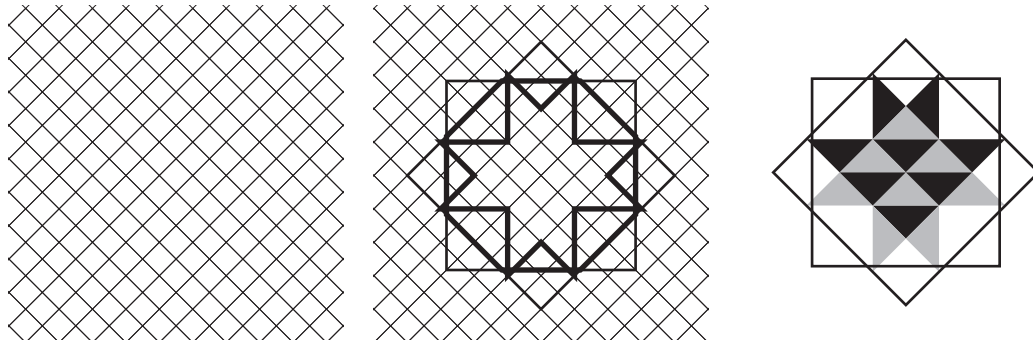


Figura 34. "Red Diamante" o estructura básica y obtención de un octágono y una estrella de ocho picos a partir de ella. Fuente: elaboración propia con base en Carrasco y Gómez (2010), Lundy (2007) y Wong (2004).

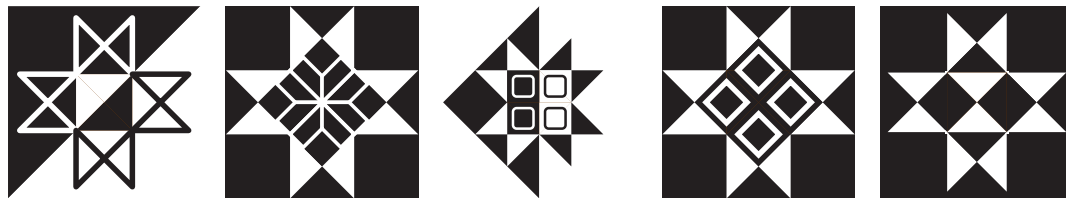


Figura 35. Derivaciones formales hechas con base en la estrella de San Bartolo Yautepec, Oaxaca y "Red Diamante". Fuente: elaboración propia con base en Carrasco y Gómez (2010).

A partir de este sistema reticular "diamante" se procedió a recrear otra estrella zapoteca de ocho picos:

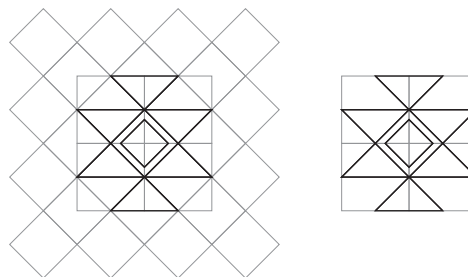


Figura 36. Trazo de estrella zapoteca a partir de red diamante. Fuente: elaboración propia (2013).

24. Esta estructura es la ya descrita en el capítulo 1 y entra en la clasificación de las Regulares básicas triangulares (Wong, 2004).

25. Este principio octogonal surgió en el trabajo de gestión de identidad realizada para el Tribunal Estatal Electoral del Poder Judicial de Oaxaca (TEEPJO), que alude a las ocho regiones en que se divide el estado de Oaxaca. Dicho patrón geométrico se empleó para la solución de el signo identificador de este tribunal especializado y se decidió retomar este principio formal como fundamento general integral.

Misma que sirvió de estructura para desarrollar el siguiente proceso formal y lograr una estilización de dicha estrella:

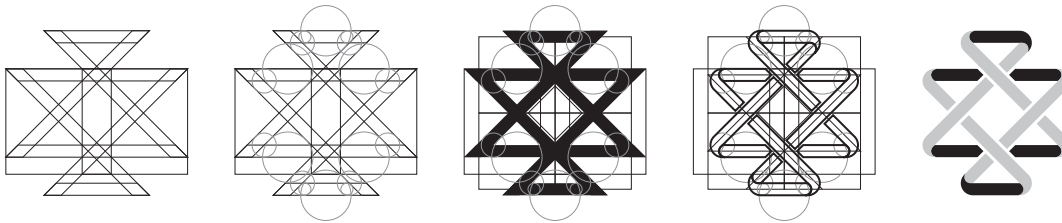


Figura 37. Estilización de estrella zapoteca. Fuente: elaboración propia (2013).

También a partir del sistema estructural de la red diamante, fue posible recrear las representaciones de la "flor estrella" del pueblo mixteco (como puede observarse en los dibujos constructivos, las redes semi y demi regulares también permiten el trazo de estas formas icónicas).

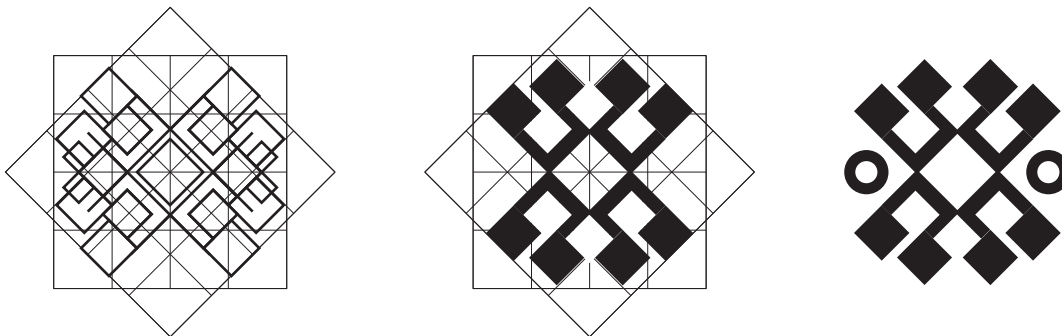


Figura 38. Trazo de "Flor estrella" en red diamante. Fuente: elaboración propia (2013).

El ave bicéfala descrita anteriormente también fue posible trazarla geométricamente con base en la red diamante. Además del principio formal ya descrito de esta figura en los tejidos, se encontró un patrón formal en las estelas talladas en piedra de Monte Albán, mismas que presentan composiciones semejantes:



Foto 7. Detalles de formas esculpidas en piedra y en cerámica de Monte Albán. Fuente: elaboración propia (2013).

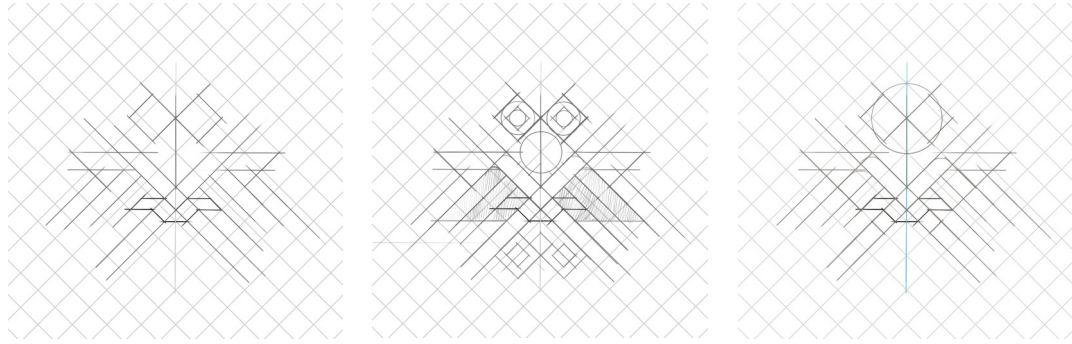


Figura 39. Dibujos constructivos de ave bicéfala. Fuente: elaboración propia (2013).

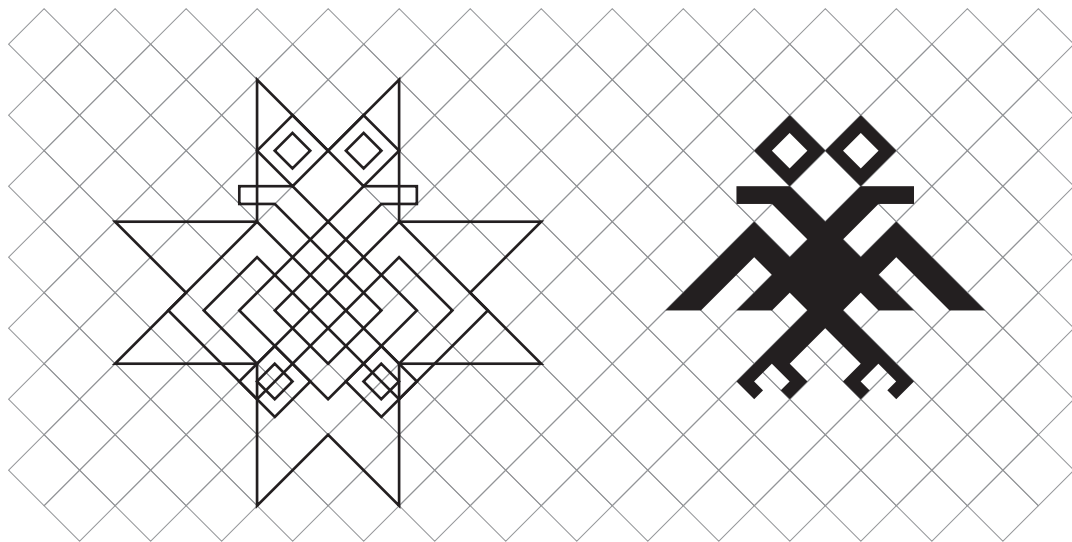


Figura 40. Ave bicéfala trazada empleando la Red Diamante.
Fuente: elaboración propia con base en Johnson (1976) y Carrasco y Gómez (2010).

Al hacer una rotación de 90 grados del trazo obtenido, esta figura encaja dentro de la composición cuadrangular descrita anteriormente. De esta manera se obtuvo una estructura modular base sobre la cual se trazaron algunas composiciones gráficas que se emplearon para la elaboración de las propuestas de signo identificador de Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca.

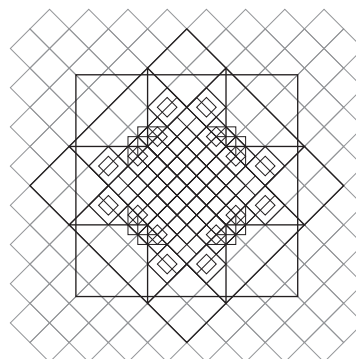


Figura 41. Rotación del trazo del ave bicéfala. Fuente: elaboración propia (2013).

4.4.3 Figuras geométricas en estructuras regulares

Se elaboraron dibujos constructivos y recreaciones geométricas tomando como referencia también las formas iconográficas del estado de Oaxaca. Para su dibujo, se empleó una red regular triangular, además, con una estructura regular cuadrangular fue posible la recreación de algunas formas icónicas que se tejen en los telares de cintura.²⁶

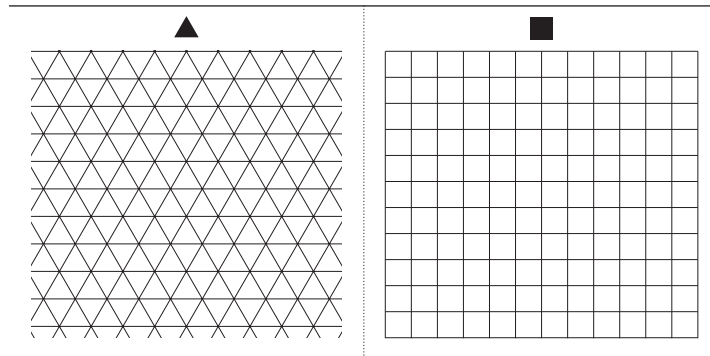
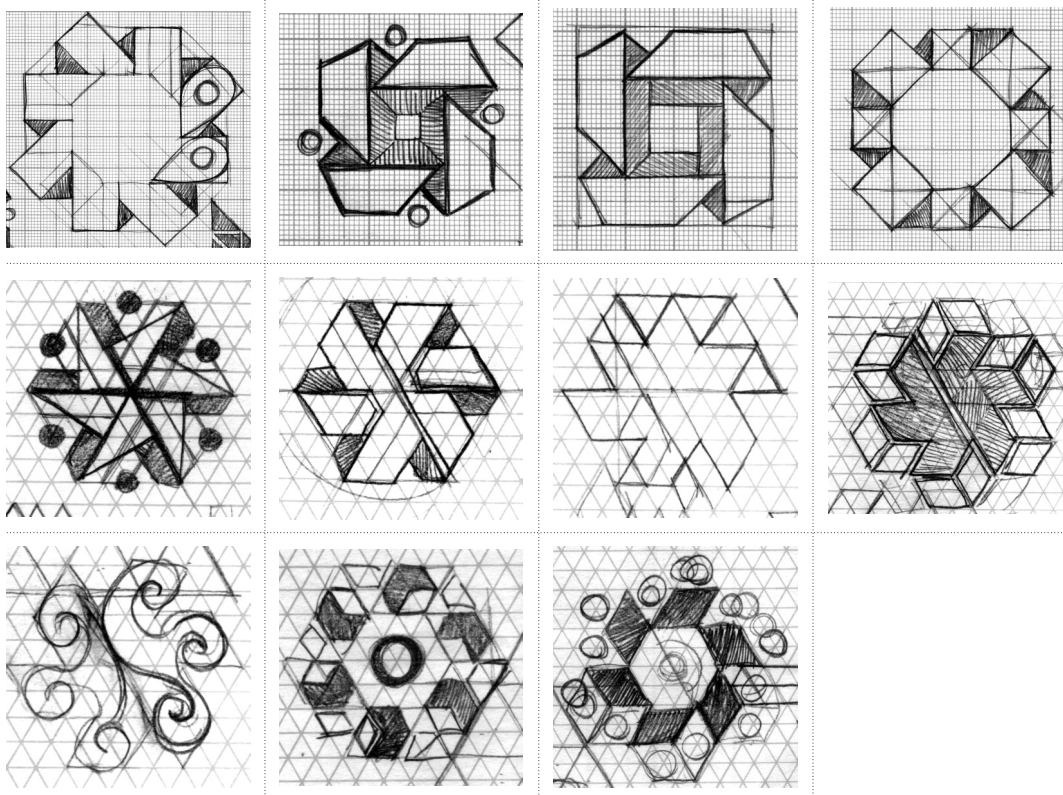


Figura 42. Estructura regular triangular y cuadrada. Fuente: elaboración propia con base en Wong (2004).

Cuadro 12. Dibujos constructivos con base en redes regulares



Fuente: elaboración propia (2013).

26. Como se mencionó anteriormente, no es posible conocer con exactitud el principio formal que tenían las culturas prehispánicas para la elaboración de sus manifestaciones visuales. Se puede presumir, hipotéticamente, que muchas de sus recreaciones gráficas provenían principalmente de las condiciones técnicas así como de sus herramientas empleadas.

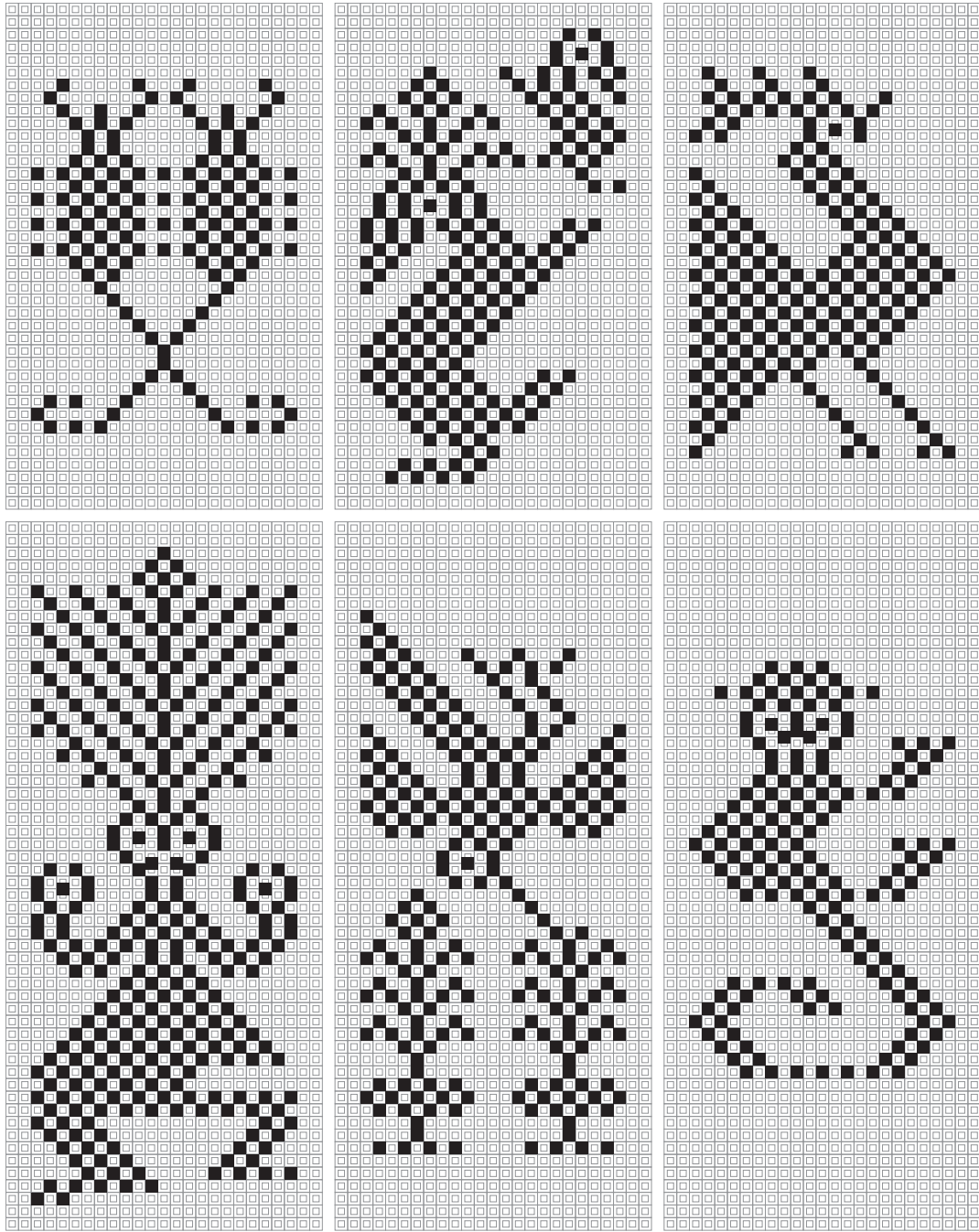


Figura 43. Trazos en red regular cuadrada. Fuente: elaboración propia con base en faja tejida por Crispina Navarro Gómez de la comunidad de Santo Tomás Jalieza, Oaxaca (2013).

4.4.4 Red geométrica de Mitla

En las fachadas ya descritas del complejo arqueológico de Mitla, se encontró un patrón geométrico con el cual fue posible construir un sistema estructural que también puede emplearse para el trazo de la estrella de ocho picos. El detalle que aquí se muestra corresponde a la fachada del

edificio principal y está construido mediante un sistema cuadrangular que se incrementa con módulos binarios, como se muestra en las siguientes figuras.



Foto 8. Fragmento de greca de Mitla. Fuente: elaboración propia (2013).

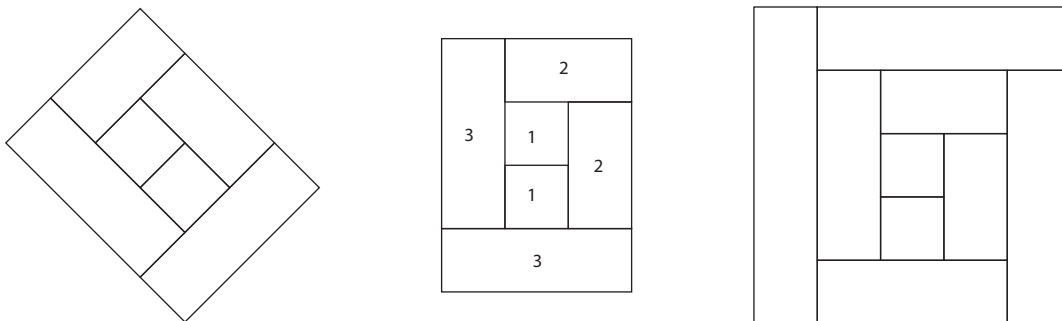


Figura 44. Composición geométrica construida a partir de fragmento de la greca de Mitla. Fuente: elaboración propia (2013).

4.5 Propuestas de imagotipos para el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca

Se presenta a continuación las propuestas de imagotipos desarrolladas a partir de las herramientas conceptuales y formales, el proceso experimental, y la elaboración de algunos modelos geométricos obtenidos a partir del análisis de la información recopilada y de los dibujos constructivos. Como podrá observarse, los procesos descritos en el inciso 4.4 permitieron acercamientos formales que dilucidaron el camino constructivo, a su vez, la etapa creativa permitió aprovechar recursos estructurales y combinarlos para la obtención de las propuestas con base en los conceptos depurados.

Propuesta 1

Para la elaboración de esta propuesta se empleó el proceso constructivo descrito anteriormente, el entrelazamiento de dos círculos para generar la *vesica piscis*. Para determinar la proporción de los círculos, se emplea la composición reticular de las grecas de Mitla, que se denominó como *Red Mitla*. Se dibujó un primer círculo en el nivel constructivo 2-3-3-4, como se muestra en la figura:

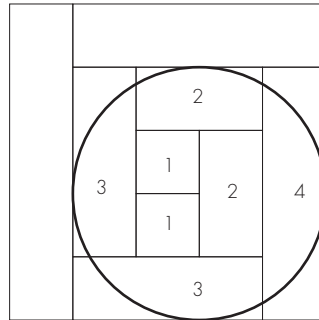


Figura 45. Trazo de un círculo inscrito en los cuadrantes de la Red Mitla. Fuente: elaboración propia (2013).

Un segundo círculo se dibujó en la Red Mitla en los cuadrantes 1-1-2:

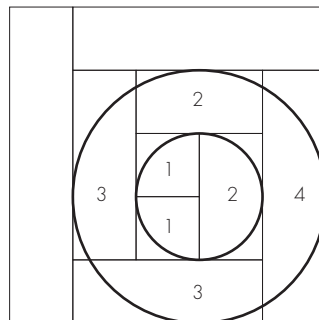


Figura 46. Trazo de un segundo círculo inscrito en los cuadrantes de la Red Mitla. Fuente: elaboración propia (2013).

Se duplicó esta composición de círculos, se hizo la intersección de la vesica piscis intersecando también la *Red Mitla*, como se muestra a continuación:

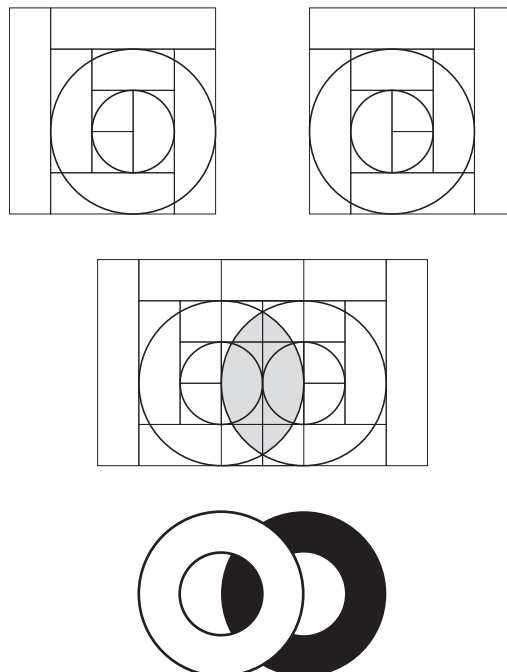


Figura 47. Trazo e intersección de círculos en la Red Mitla. Fuente: elaboración propia (2013).

Conceptos contenidos en esta propuesta: *Equilibrio, Equidad, Balance, Profesionalismo, Eficiencia, Vanguardia, Modernidad, Transparencia, Sensibilidad, Coordinación, Cooperación, Igualdad, Proximidad, Cercanía, Horizontalidad.*

Propuesta 2

Para esta propuesta se emplea la *Red Mitla* para el trazo de cuadrados, se rotó el trazo obtenido a 45° como se muestra a continuación:

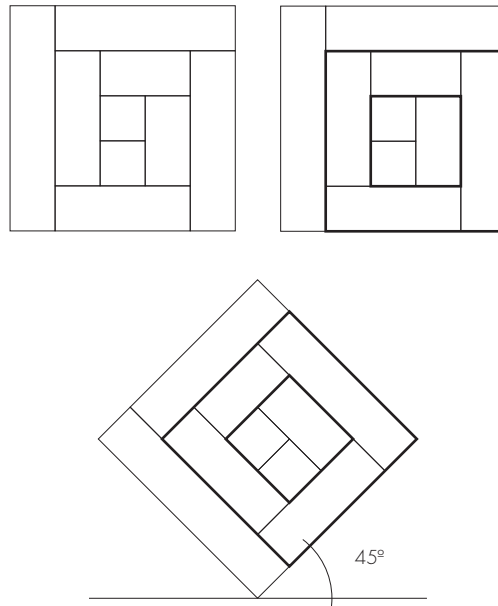


Figura 48. Trazo de cuadrado en la Red Mitla. Fuente: elaboración propia (2013).

Siguiendo el mismo principio de la *vesica piscis*, se elabora una intersección:

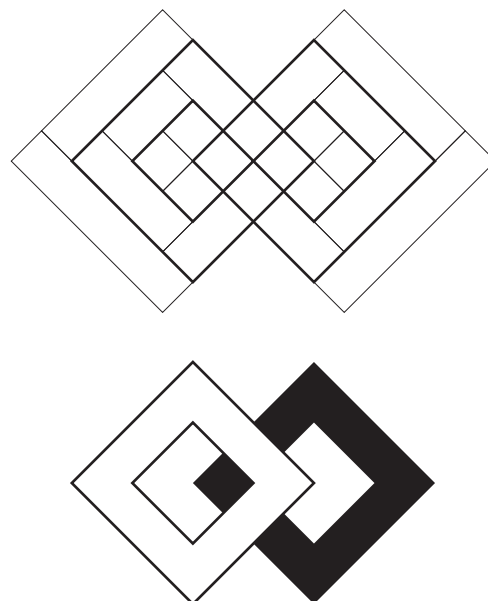


Figura 49. Trazo e intersección de cuadrados en la Red Mitla. Fuente: elaboración propia (2013).

De este modo, se genera una forma armoniosa que también emplea los contenidos de la primera forma: *Equilibrio, Equidad, Balance, Profesionalismo, Eficiencia, Vanguardia, Modernidad, Transparencia, Sensibilidad, Coordinación, Cooperación, Igualdad, Proximidad, Cercanía, Horizontalidad*. Esta propuesta adiciona en su forma gráfica, además, la misma coherencia formal y constructiva de las grecas de Mitla.

Una derivación de esta propuesta gráfica puede ser elaborada con base en los cuadrados construidos en la *Red Mitla*:

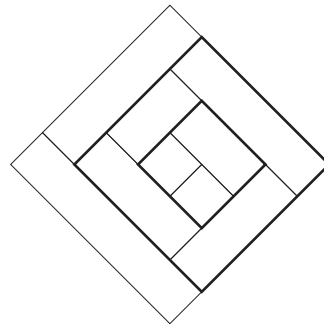


Figura 50. Trazo de cuadrados en la Red Mitla. Fuente: elaboración propia (2013).

Esta composición se coloca en la *Red Diamante* que sirve de base también para la estrella de ocho picos y el octágono:

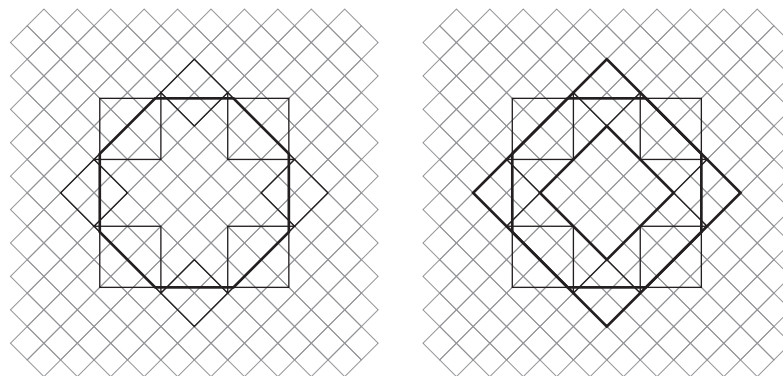


Figura 51. Trazo de cuadrados en la Red Mitla. Fuente: elaboración propia (2013).

Se forma de este modo una composición armónica con dos cuadrados entrelazados.

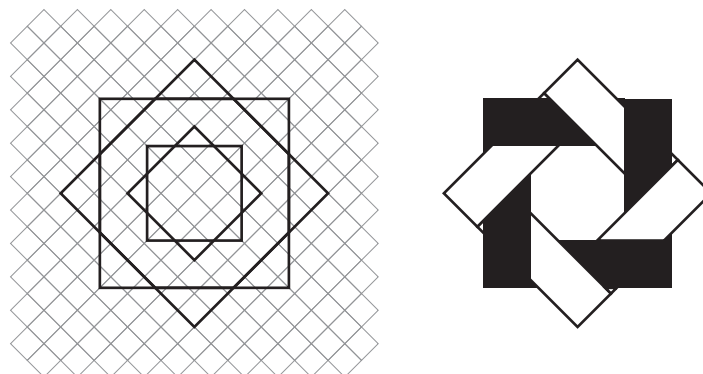


Figura 52. Entrelazado de cuadrados. Fuente: elaboración propia (2013).

Propuesta 3

Para la elaboración de esta propuesta, se empleó la *Red Diamante* del ave bicéfala, se trazaron rombos concéntricos y se generó una estructura con diamantes más pequeños:

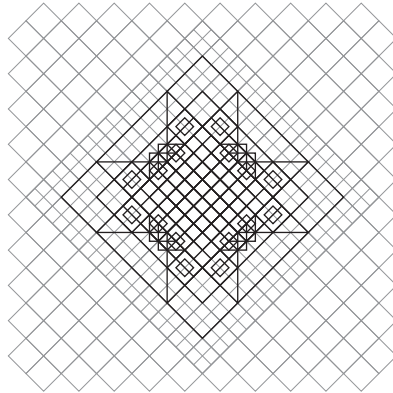


Figura 53. Estructura de Ave Bicéfala. Fuente: elaboración propia (2013).

Se trazó una estructura formal concéntrica tomando como referencia la *Red Diamante* y los rombos dibujados a partir de esta red:

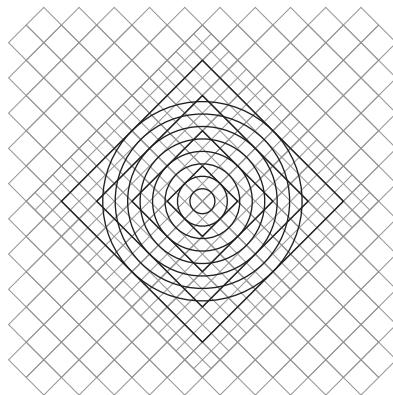


Figura 54. Estructura formal concéntrica en estructura de Ave Bicéfala. Fuente: elaboración propia (2013).

Tomando como referencia los trazos del ave bicéfala, se realizan cortes en los círculos de la estructura concéntrica, con la finalidad de construir un entrelazado, semejante a los trazos del ave bicéfala:

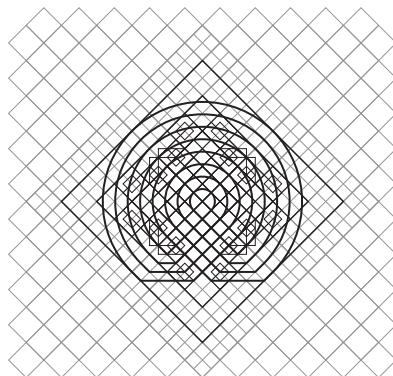


Figura 55. Cortes en estructura formal concéntrica. Fuente: elaboración propia (2013).

Se obtiene la siguiente composición armónica:

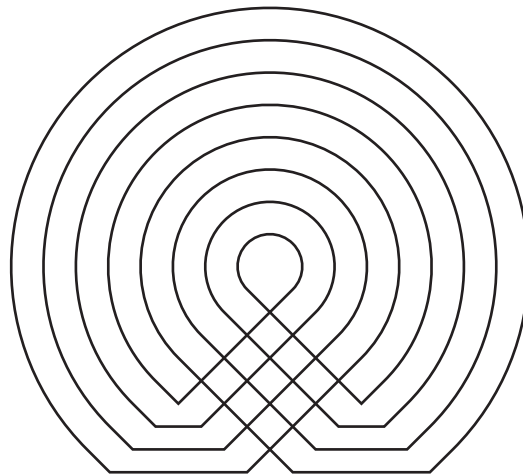


Figura 56. Composición obtenida a partir de la estructura concéntrica y del Ave Bicéfala.
Fuente: elaboración propia (2013).

Se toman como referencia los rombos concéntricos y el trazo de la estrella de ocho picos y se estiliza de esta manera la forma obtenida anteriormente:

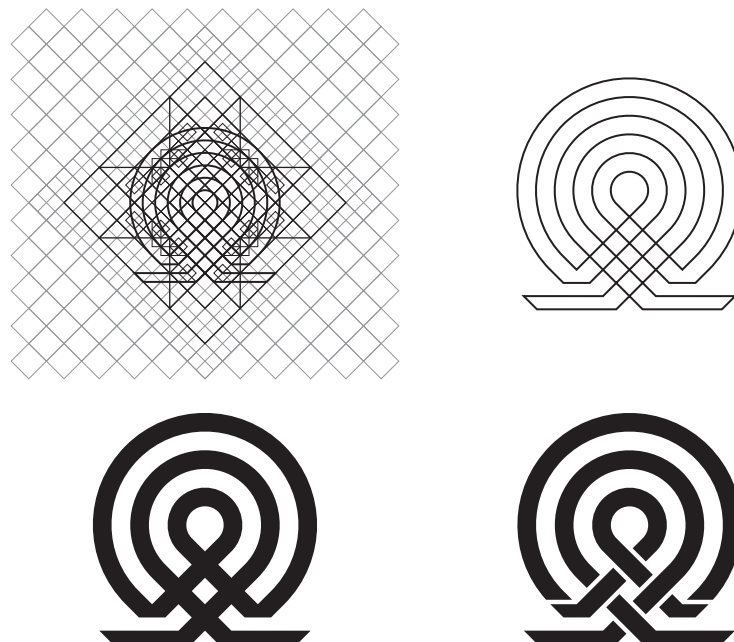


Figura 57. Estilización de la composición obtenida a partir de la estructura concéntrica y del Ave Bicéfala.
Fuente: elaboración propia (2013).

En esta propuesta quedan representados, además de los conceptos de las propuestas gráficas previas de *Equilibrio, Equidad, Balance, Profesionalismo, Eficiencia, Vanguardia, Modernidad, Transparencia, Sensibilidad, Coordinación, Cooperación, Igualdad, Proximidad, Cercanía, Horizontalidad*; los conceptos de *Fuerza, Disciplina y Vigilancia*, atributos descritos en la formas simbólicas del ave bicéfala.

4.5.1 Elección de la letra

En el análisis del capítulo anterior, se detectó que una de las deficiencias del signo identificador del Tribunal Superior de Justicia es la ausencia de un manual del sistema de identificación visual donde se determine el uso adecuado de los signos que componen a dicha imagen gráfica. Se mencionó también que cuando se hace una adecuada elección de letra, es posible construir una segunda capa de significación, puesto que la letra en sí misma posee atributos formales que enriquecen los significados y por lo tanto los atributos identificadores de la institución.

En este caso, el tipo de letra elegido para la construcción del logotipo es *Trajan* de la familia denominada *Inciso* de acuerdo con la clasificación DIN16518 de la ATypl. La elección se hace con base en dos argumentos: el análisis llevado a cabo en el capítulo anterior permitió la documentación respecto de atributos y conceptos que se refieren a una justicia “occidental”, en el análisis a entidades análogas y la determinación de lo que se denominó como “paradigma institucional” se encontró que la familia de Tribunales Superiores de Justicia de los estados de la República y de la Suprema Corte de Justicia de la Nación emplean, en la mayoría de los casos analizados, un tipo de letra que lleva “serif” o patines que remiten a un tipo de letra conocido comúnmente como *Romano*.

Con la elección de este tipo de letra se busca también establecer un equilibrio formal: al construir el logotipo con el tipo *Trajan* se le otorga al nombre del Tribunal una contraparte gráfica al momento de elaborar una composición estilizada. Esta composición logotípica se equilibra con su contraparte gráfica del imagotipo que, como ya se documentó en páginas anteriores, se apoya en sistemas compositivos de formas simbólicas oaxaqueñas. De este modo, la propuesta contiene en su estilización un componente “europeo-occidental” en la composición de la letra y una contraparte regional en el imagotipo, elaborado con elementos icónicos y pictográficos del Estado de Oaxaca.

El tipo de letra *Trajan* es la adaptación contemporánea de una letra monumental empleada durante el Imperio Romano en inscripciones arquitectónicas,²⁷ denominadas *capitalis monumentalis* o mayúsculas monumentales que se dibujaban con trazos gruesos y delgados (Meggs, 2000). El tipo *Trajan* empleado en esta propuesta es *Trajan Pro*, que tiene esas mismas características: posee sólo los estilos en mayúsculas y una versión en negrita, además de los denominados “patines” o serifs romanos que son las líneas que se extienden desde los extremos de los trazos más importantes de las letras.

Como aspectos a tomar en cuenta para la elección de este tipo de letra, los de mayor relevancia son el nivel de legibilidad y la capacidad pregnante, la combinación de ambas características impacta directamente en el reconocimiento y lectura inmediata del logotipo, incluso sin el apoyo del signo icónico.

Trajan Pro

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 ÁÁÉÉÍÍÓÓÚÚ1234567890(!!¿?@#\$%&.,:;)

Figura 58. Tipo de letra *Trajan Pro* Regular. Fuente: Twombly (1989).

27. El tipo de letra *Trajan* fue diseñada por la tipógrafa Carol Twombly en 1989, está basada en la columna romana de Trajano.

Trajan Pro Bold

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 ÁÁÉÉÍÍÓÓÚÚ1234567890(!!¿?@#\$%&,,:;)

Figura 59. Tipo de letra Trajan Pro Bold. Fuente: Twombly (1989).

En esta fase del proceso de diseño, todavía se desconocía la denominación oficial del Tribunal Superior de Justicia, la composición gráfica que se hizo con el tipo de letra *Trajan Pro* se elaboró con la denominación "Honorable Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca". Para elaborar la composición del logotipo, se emplearon los sistemas modulares "Rombo de Mitla" también empleado en las composiciones de las propuestas gráficas.

En la composición para el texto horizontal se hace uso del sistema "Rombo Mitla" empleado para la intersección tipo *vesica piscis*. Los límites del sistema reticular definen de este modo la composición horizontal:



Figura 60. Composición horizontal del logotipo. Fuente: elaboración propia (2013).

Se propuso una construcción vertical cuadrada, que toma como referencia el alto y ancho del Rombo Mitla:

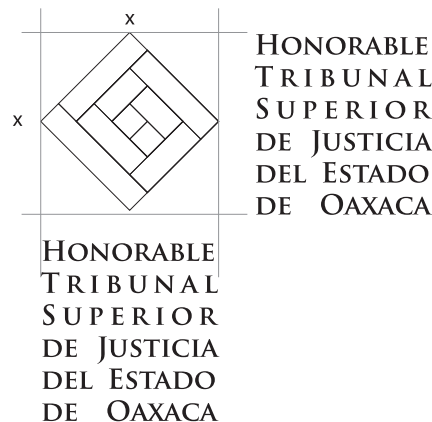


Figura 61. Composición vertical del logotipo. Fuente: elaboración propia (2013).

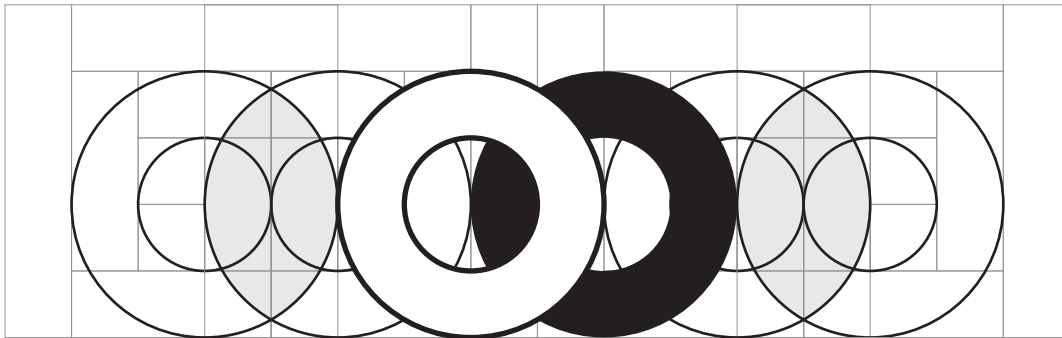
4.6 Elaboración de Modelos

A continuación se muestran las soluciones obtenidas, combinando las propuestas gráficas (imagotipo) y la composición de la letra (logotipo), se presenta el principio constructivo y la solución monocromática.

Propuesta 1

Imagotipo y letra (logotipo).

Conceptos: Equilibrio, Equidad, Balance, Profesionalismo, Eficiencia, Vanguardia, Modernidad, Transparencia, Sensibilidad, Coordinación, Cooperación, Igualdad, Proximidad, Cercanía, Horizontalidad.



HONORABLE TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL ESTADO DE OAXACA

Figura 62. Trazo de propuesta 1: imagotipo y logotipo. Fuente: elaboración propia (2013).



Figura 63. Propuesta 1, solución horizontal y vertical. Fuente: elaboración propia (2013).

Propuesta 2

Imagotipo y letra (logotipo).

Conceptos: Equilibrio, Equidad, Balance, Profesionalismo, Eficiencia, Vanguardia, Modernidad, Transparencia, Sensibilidad, Coordinación, Cooperación, Igualdad, Proximidad, Cercanía, Horizontalidad.



Figura 64. Trazo de propuesta 2: imagotipo y logotipo. Fuente: elaboración propia (2013).



Figura 65. Propuesta 2, solución horizontal y vertical. Fuente: elaboración propia (2013).

Propuesta 2B

Imagotipo y letra (logotipo).

Conceptos: Equilibrio, Equidad, Balance, Profesionalismo, Eficiencia, Vanguardia, Modernidad, Transparencia, Sensibilidad, Coordinación, Cooperación, Igualdad, Proximidad, Cercanía, Horizontalidad.



Figura 66. Trazo de propuesta 2B: imagotipo y logotipo. Fuente: elaboración propia (2013).



Figura 67. Propuesta 2B, solución horizontal y vertical. Fuente: elaboración propia (2013).

Propuesta 3

Imagotipo y letra (logotipo).

Conceptos: Equilibrio, Equidad, Balance, Profesionalismo, Eficiencia, Vanguardia, Modernidad, Transparencia, Sensibilidad, Coordinación, Cooperación, Igualdad, Proximidad, Cercanía, Horizontalidad, Fuerza, Disciplina y Vigilancia.



Figura 68. Trazo de propuesta 3: imagotipo y logotipo. Fuente: elaboración propia (2013).



Figura 69. Propuesta 3, solución horizontal y vertical. Fuente: elaboración propia (2013).

Elección del color

Los tonos de color que se proponen para las propuestas se basan en los atributos genéricos obtenidos en la dimensión política de la fase de Análisis. También se toma como referencia la paleta de colores empleada actualmente por el Poder Judicial del Estado de Oaxaca, para darle continuidad cromática con los actuales soportes de comunicación y, además, para establecer un único sistema cromático que también otorgue unidad y coherencia a todo el aparato comunicativo.

Los colores están normalizados con base en la guía de colores *Pantone Matching System*, estándar para el manejo del color. Las claves de los colores propuestos son:



4.6.1 Aplicaciones de color

Propuesta 1



Figura 70. Aplicación de color, propuesta 1. Fuente: elaboración propia (2013).

Propuesta 2



Figura 71. Aplicación de color, propuesta 2. Fuente: elaboración propia (2013).

Propuesta 2B



Figura 72. Aplicación de color, propuesta 2B. Fuente: elaboración propia (2013).

Propuesta 3



Figura 73. Aplicación de color, propuesta 3. Fuente: elaboración propia (2013).

En la presentación de las propuestas se elaboraron algunas aplicaciones del signo identificador en soportes de identidad a manera de ejemplo:

Tarjetas de presentación:



Figura 74. Ejemplo de aplicación de signo identificador en tarjetas de presentación. Fuente: elaboración propia (2013).

Publicación:



Figura 75. Ejemplo de aplicación de signo identificador en publicación periódica. Fuente: elaboración propia (2013).

Hojas membretadas:



Figura 76. Ejemplo de aplicación de signo identificador en hojas membretadas. Fuente: elaboración propia (2013).

4.7 Proceso de Crítica y Verificación

Las propuestas de signo identificador tuvieron un proceso de retroalimentación con la coordinadora de comunicación social del Poder Judicial de Oaxaca, quien sirvió de enlace con el Magistrado Presidente Alfredo Lagunas Rivera en todo el proceso de trabajo. El día 11 de noviembre del año 2013 se llevó a cabo una presentación para obtener la retroalimentación respecto del trabajo de diseño. En esta reunión estuvieron presentes, además del Magistrado Presidente y su coordinadora de comunicación social, Carmen Espinosa Thompson, miembros de su gabinete ejecutivo.²⁸ En esta sección se describe el proceso de refinamiento de las propuestas preliminares, con base en la retroalimentación recibida por parte del Magistrado Presidente del Tribunal Superior de Justicia y miembros de su gabinete.

Se hizo saber al Magistrado Presidente y a su coordinadora de comunicación social, que las propuestas de signo identificador presentadas son producto de un proceso de investigación que involucró el análisis de dimensiones intrínsecas de la actividad institucional del Tribunal Superior de Justicia, principalmente la recopilación de información y los análisis llevados a cabo en las áreas denominadas como de Reconocimiento de la Realidad y el estado que guardan los rubros que corresponden a lo que se denominó como Gestión de Comunicación, Identidad e Imagen.

Se hizo mención, también, que sin la obtención de la información y su procesamiento para la elaboración analítica y diagnóstica no hubiese sido posible la obtención de los datos que dan soporte conceptual a las propuestas presentadas. Se hizo saber a los asistentes a la reunión que una de las principales deficiencias en el diseño de un signo identificador es, precisamente, un escaso o nulo análisis de la institución en la que se pretenden establecer políticas de comunicación, identidad e imagen, mismas que aluden de manera directa o indirecta a sus atributos o valores.

Se hizo hincapié en el hecho de que para entender el mecanismo de construcción del signo identificador, era necesario revisar el proceso de trabajo llevado a cabo en lo que se denominó como "Identidad Institucional del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca".²⁹

En el proceso de retroalimentación, se propuso retomar el elemento de la balanza como concepto y signo para representar la justicia en la concepción occidental universalista. Se enunció que los entrelazados representan la cohesión social que buscan las instituciones para legitimarse, por lo que consideraron adecuado retomar el imago tipo de la propuesta número tres descrita en el inciso anterior.

Los ajustes llevados a cabo en esta etapa de trabajo toman como referencia importante los elementos conceptuales obtenidos en la depuración: Equidad, Justicia, Coordinación, Disciplina, Pluralidad, Vigilancia, Transparencia, Profesionalismo, eficiencia, Colaboración, Modernidad. En un nuevo proceso de experimentación, se retoman los principios formales con los cuales se trabajaron todas las propuestas gráficas: la redes Milla y Diamante, así como las composiciones cuadrangulares, octogonales y el ave bicéfala.

28. La reunión se llevó a cabo en la sede del Consejo de la Judicatura, ubicada en la calle de Sabinos 106, en la Colonia Reforma, en la Ciudad de Oaxaca. Se hizo la presentación de las propuestas ya descritas y se explicó brevemente el proceso de elaboración con base en los conceptos empleados en cada una de ellas.

29. Se entregaron dos documentos técnicos a la coordinación de comunicación social: el primero respecto del análisis llevado a cabo denominado "Fase de análisis del H. Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca" y el segundo, "Propuesta de identidad gráfica del H. Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca" con el desarrollo de las propuestas de signo identificador.

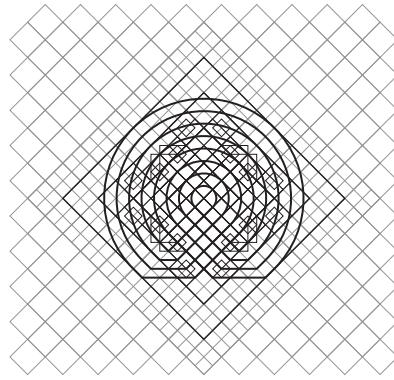


Figura 77. Imagotipo de la propuesta número 3 y estructura empleada en su composición retomada para la construcción de la alternativa. Fuente: elaboración propia (2013).

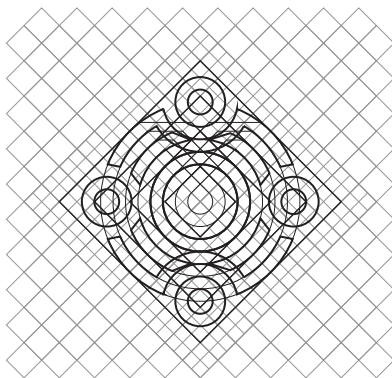


Figura 78. Trazo de imagotipo alternativo con base en la estructura de la propuesta número 3. Fuente: elaboración propia (2013).

Alternativa 1

Imagotipo y letra (logotipo).

Conceptos: Equilibrio, Equidad, Balance, Profesionalismo, Eficiencia, Vanguardia, Modernidad, Transparencia, Sensibilidad, Coordinación, Cooperación, Igualdad, Proximidad, Cercanía, Horizontalidad, Fuerza, Disciplina y Vigilancia.



Figura 79. Trazo de alternativa 1. Fuente: elaboración propia (2013).



Figura 80. Alternativa 1, solución horizontal, vertical y con siglas. Fuente: elaboración propia (2013).

Imagotipo alternativo 2

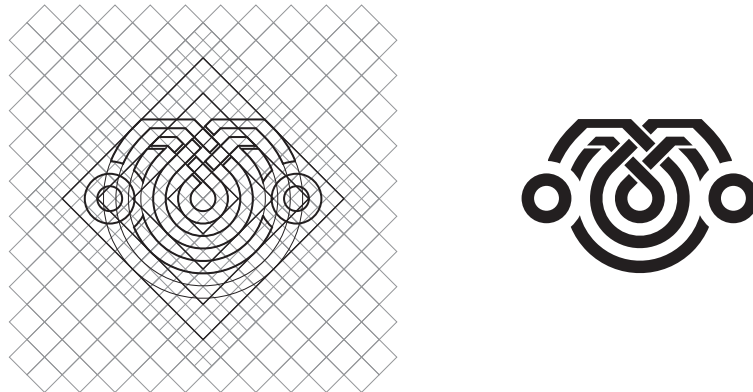


Figura 81. Trazo de imagotipo alternativo con base en la estructura de la propuesta número 3. Fuente: elaboración propia (2013).

Alternativa 2

Imagotipo y letra (logotipo).

Conceptos: Equilibrio, Equidad, Balance, Profesionalismo, Eficiencia, Vanguardia, Modernidad, Transparencia, Sensibilidad, Coordinación, Cooperación, Igualdad, Proximidad, Cercanía, Horizontalidad, Fuerza, Disciplina y Vigilancia.



Figura 82. Trazo de alternativa 2. Elaboración propia (2013).



Figura 83. Alternativa 2, solución horizontal, vertical y con siglas. Fuente: elaboración propia (2013).

4.7.1 Retroalimentación y legitimización

En el proceso de retroalimentación con los miembros del Tribunal, surgió como inquietud el que podrían existir problemas de identificación del imago tipo con el concepto de la justicia. Dicha inquietud surgió por desconocimiento del proceso de trabajo que se realizó previamente, sin embargo, se decidió conocer la percepción de los públicos externos. Como se mencionó en el segundo capítulo, un factor que debe tomarse en cuenta dentro de la estrategia de gestión de comunicación, identidad e imagen es el de la Legitimidad, la cual debe construirse necesariamente a partir del trabajo interno de la institución y la forma en que dicho trabajo se percibe públicamente.

En este caso particular, la opinión de la ciudadanía se obtuvo mediante la aplicación de un cuestionario a través de una muestra cualitativa a personas de las diferentes regiones del estado de Oaxaca. El objetivo de este cuestionario fue identificar las características que se representan en las propuestas gráficas presentadas y seleccionar el signo que mejor represente el concepto de justicia. El cuestionario constó de siete preguntas, en las primeras seis se colocaron sólo los imago tipos con los conceptos trabajados en cada uno de ellos. Se pidió a las personas que eligieran el concepto que tuviera una mejor relación con la forma gráfica.³⁰

Se presenta a continuación el modelo de cuestionario aplicado:

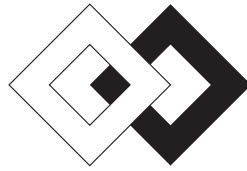
1. Imago tipo 1



- a) Equidad | b) Coordinación | c) Transparencia | d) Modernidad | e) Justicia | f) Eficiencia

30. Estos cuestionarios se aplicaron durante el mes de noviembre de 2013. Cabe mencionar que la percepción obtenida de la ciudadanía en estos cuestionarios difiere de la que tuvieron los miembros del Tribunal Superior de Justicia de Oaxaca. Destaca también el hecho de que a pesar de ser el máximo tribunal de justicia del estado, sus miembros desconocen la rica cultura visual de las comunidades indígenas oaxaqueñas, cosa que no sucede con la ciudadanía.

2. Imagotipo 2



- a) Equidad | b) Coordinación | c) Transparencia | d) Modernidad | e) Justicia | f) Eficiencia

3. Imagotipo 3



- a) Equidad | b) Coordinación | c) Transparencia | d) Modernidad | e) Justicia | f) Eficiencia

4. Imagotipo 4



- a) Equidad | b) Coordinación | c) Transparencia | d) Modernidad | e) Justicia | f) Eficiencia

5. Imagotipo 5



- a) Equidad | b) Coordinación | c) Transparencia | d) Modernidad | e) Justicia | f) Eficiencia

6. Imagotipo 6



- a) Equidad | b) Coordinación | c) Transparencia | d) Modernidad | e) Justicia | f) Eficiencia

En la última pregunta se pide a los entrevistados que elijan el imagotipo que mejor represente los conceptos de Equidad, Justicia, Coordinación, Disciplina, Pluralidad, Vigilancia, Transparencia, Profesionalismo, eficiencia, Colaboración, Modernidad.

7. De todas las imágenes que viste, cuál crees representaría todos los conceptos (Equidad, Justicia, Coordinación, Disciplina, Pluralidad, Vigilancia, Transparencia, Profesionalismo, eficiencia, Colaboración, Modernidad).



Figura 84. Signos y conceptos empleados en ellos para la aplicación de cuestionarios.
Fuente: elaboración propia (2013).

La muestra que se tomó para la realización de los cuestionarios se elaboró con base en criterios de relevancia subjetiva, por lo que se optó por hacer una muestreo estratificado que consistió en retomar un grupo de 25 personas por región. Se tomaron en cuenta solo 3 regiones de Oaxaca: Sierra Sur, Costa y Valles Centrales.

A continuación se muestran los resultados de las regiones de la Sierra Sur, Costa y Valles Centrales. De acuerdo con los datos obtenidos, el imagotipo que la ciudadanía selecciona como la idónea para representar al Tribunal es la alternativa 2 (imagotipo 6) derivada del imagotipo 4 y elaborada con base en las observaciones y retroalimentación recibida por parte de los integrantes del Tribunal:

Cuadro 13. Percepción de conceptos del signo en la Región de la Sierra Sur, Oaxaca

| Comunidad: Miahuatlán y Yautepec. Distrito: Miahuatlán. Región: Sierra Sur | | | | | | | |
|--|------------|----|----|----|----------|----|----|
| Preguntas | Respuestas | | | | | | |
| | a) | b) | c) | d) | e) | f) | g) |
| 1 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 | 0 | 0 |
| 2 | 6 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 3 | 2 | 1 | 6 | 1 | 5 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 1 | 1 | 7 | 2 | 4 | 3 |
| 5 | 1 | 0 | 5 | 3 | 2 | 5 | 2 |
| 6 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| 7 | 1 | 0 | 3 | 3 | 8 | 3 | 0 |

Fuente: elaboración propia (2013).

En la Sierra Sur se observó que las personas identificaron el signo número cinco como el imagotipo que representa la justicia, la disciplina, la vigilancia, la transparencia y el profesionalismo, por lo que consideraron que dicha propuesta es la mejor opción para representar al Tribunal Superior de Justicia. Además los encuestados comentaron que la imagen se encuentra bien estructurada y contiene los elementos de equilibrio y organización.

Cuadro 14. Percepción de conceptos del signo en la Región Costa, Oaxaca

| Comunidad: Miahuatlán y Yautepec. Distrito: Miahuatlán. Región: Sierra Sur | | | | | | | |
|--|------------|----|----|----|----------|----|----|
| Preguntas | Respuestas | | | | | | |
| | a) | b) | c) | d) | e) | f) | g) |
| 1 | 3 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 3 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 5 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| 6 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 |
| 7 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 |

Fuente: elaboración propia (2013).

En la región de la Costa, existe una equivalencia entre el imagotipo cinco y seis como la mejor opción para representar al Tribunal Superior de Justicia.

Cuadro 15. Percepción de conceptos del signo en la Región de los Valles Centrales, Oaxaca

| Comunidad: Miahuatlán y Yautepec. Distrito: Miahuatlán. Región: Sierra Sur | | | | | | | |
|--|------------|----|----|----|----------|----|----|
| Preguntas | Respuestas | | | | | | |
| | a) | b) | c) | d) | e) | f) | g) |
| 1 | 3 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 2 | 2 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 3 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 4 | 0 | 3 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 |
| 5 | 2 | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 0 | 1 | 0 | 5 | 0 | 0 | 1 |
| 7 | 0 | 0 | 2 | 1 | 4 | 0 | 0 |

Fuente: elaboración propia (2013).

En la región de Valles Centrales también existe preferencia por el signo número cinco como la mejor propuesta para representar a la justicia.

4.8 Recapitulación y consideraciones finales

En este capítulo se describió el proceso de diseño que se llevó a cabo para la elaboración del nuevo signo identificador del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca, dicho proceso de diseño implicó el análisis, sistematización y depuración de los conceptos obtenidos a partir de los atributos detectados en la fase analítica (capítulo III). Por medio de la matriz de entrecruce de conceptos, la recopilación de información respecto de contenidos iconográficos y pictográficos de culturas precolombinas y contemporáneas del estado de Oaxaca y la elaboración

sistematizada de dibujos constructivos que se constituyeron como la base formal y conceptual fue posible llegar a las primeras propuestas de diseño.

Es importante mencionar que sin ambos soportes, el conceptual y el teórico, no hubiese sido posible la elaboración de las propuestas desarrolladas. Ello ha contribuido, además, a que la percepción de quienes demandaron el trabajo de diseño de signo identificador tomaran conciencia de la importancia de la gestión en comunicación, identidad e imagen con base en las bases teóricas del institucionalismo, la gestión pública, el gobierno electrónico y su incidencia en su labor institucional interna, externa e interinstitucional que, como se pudo revisar en el capítulo de análisis, son elementos que hasta ese momento ignoraban los mandos encargados de tomar decisiones estratégicas.

Por otro lado, la percepción de la institución respecto del trabajo metodológico del diseño realizado para la construcción del signo identificador del Tribunal Superior de Justicia, se modificó sustancialmente de tal modo que se ha revalorizado el trabajo del diseño y su incidencia en la estrategia comunicativa, de identidad e imagen, pues las instituciones mencionadas han tomado conciencia plena de que no solo en su aparato comunicativo se encuentran disfunciones que requieren acciones inmediatas, sino también en su propio funcionamiento institucional.

Sin embargo, ha quedado claro también que una intervención estratégica en cualquiera de los rubros descritos en este proyecto de investigación debe realizarse no solo desde la perspectiva del diseño gráfico, requiere la participación de los agentes encargados de la toma de decisiones, del análisis oportuno de problemáticas específicas y de la intervención estratégica que requiere de una participación interdisciplinaria.

CONCLUSIONES

En este estudio se ha pretendido llevar a cabo un proceso de investigación en el sentido de “recorrer el camino psicológico normal del pensamiento científico” (Bachelard (1991), mediante un proceso lógico de abstracción, propia del diseño gráfico: pasar de la imagen a la forma geométrica, y de ella a la forma abstracta con la finalidad de generar el consenso que busca el trabajo del diseño, cuando menos el que tuvo que ver con la problemática aquí abordada, el de la identidad institucional.

Bajo estos argumentos, el diseño gráfico bien podría funcionar como el intermediario ideal: se encargaría de dibujar, y de esta manera, traducir lo concreto a lo abstracto por medio del trazo geométrico, puente entre lo experiencial-empírico y lo científico-matemático. Para llevar a cabo este proceso, el diseño echa mano de herramientas conceptuales y formales, las expuestas y desarrolladas en este trabajo de investigación, mediante el empleo de la metodología proyectual cuya base es el cartesianismo que emplea Munari (2000) y Scott (1970), así como las herramientas teórico-analíticas del institucionalismo y la gestión pública.

Sin embargo, ya el mismo Bachelard (1991) advierte que si bien es posible imponer cierto orden racional, orden que tradicionalmente se considera como puro y purificado (abstracto), no es más que un “realismo ingenuo”, pues detrás del ordenamiento geométrico y de toda manifestación cultural se encuentran atrás y debajo “vínculos esenciales más profundos” que las simples representaciones geométricas superficiales.

El pensamiento moderno, y con él la disciplina del diseño, ha confiado casi ciegamente en el sujeto y en el método (científico) como el camino seguro para acceder a la verdad (certeza), como lo introdujo Descartes en el tronco filosófico. Sin embargo, como también lo demostraron Nietzsche, Marx y Freud, ni el sujeto ni el método pueden dar con la certeza plena y universal, pues en las manifestaciones sociales y culturales tan heterogéneas de nuestro país, esta “verdad” no es única ni indivisible. La investigación que se llevó a cabo en este proyecto se sustenta, en efecto, sobre soportes racionales, los ya mencionados postulados geométricos y cartesianos (Critchlow, Lundy, Wong, Munari y Scott), además del modelo surgido a partir de los postulados teóricos del institucionalismo y la gestión pública, que son el soporte sobre el que descansan las propuestas gráficas elaboradas a partir de dichos postulados.

Por lo tanto, la labor del diseño muchas veces se enfoca en la abstracción (geometrización) de lo concreto, ello puede generar un alejamiento con la realidad en la que pretende estudiar o intervenir. Una comprensión y diferenciación de sus propios límites permitiría relativizar paulatinamente las posturas del diseño y acercarlo al estudio de las culturas donde se encuentran “lo propio y lo ajeno, y de su papel en la experiencia de apropiación del mundo” (León, 2005: 37). En este sentido, a partir del desarrollo y evolución de este trabajo de investigación, es posible trazar dos ejes que pueden constituirse como ventanas de oportunidad para el estudio y la investigación desde la disciplina del diseño:

- I. El estudio analítico, que involucra al fenómeno institucional para el desarrollo de su identidad, así como la contraparte técnica que aporta el diseño gráfico para el desarrollo de dicha identidad, y
- II. El estudio de las manifestaciones visuales en particular, y de la cultura en general, con la participación interdisciplinaria.

En el primer eje se colocaría lo que Garagalza (1990) denomina como la *Filosofía analítica del lenguaje* mientras que para el estudio de la cultura se precisa de una *Hermenéutica comprensiva del lenguaje*.¹ El diseño gráfico se encontraría situado en el ámbito analítico del lenguaje, pues su labor principal es la elaboración de signos con un significado literal mediante el cual será posible establecer un consenso (convencional y arbitrario) para *designar* (identificar) a la cosa (institución) a la que se hace referencia; el diseño gráfico posee las herramientas conceptuales y metodológicas para andar en ese camino analítico, bajo esa ruta y con el rigor suficiente, será capaz de incrementar el conocimiento de sus procesos creativos que le ayudarán a entender el funcionamiento de lo que diseña (Margolin, 1999).

Por otro lado, en el capítulo cuatro se mencionó que existen escasos estudios tanto de las significaciones de las formas mesoamericanas prehispánicas así como de las producciones artísticas contemporáneas en el entorno indígena del estado de Oaxaca. No hay registros confiables que hablen acerca de una “teoría del arte y del diseño mesoamericano”, por ello, para el estudio de la cultura y sus manifestaciones simbólicas, es necesario emplear otros caminos epistemológicos, pues lo expresado en las manifestaciones visuales de las comunidades indígenas tiene una relación íntima con el pensamiento mítico, mágico, religioso y social que no se reduce al mero significado signico. Por lo tanto, el estudio de la cultura se habrá de realizar desde una perspectiva metodológica que “nos permita *comprender* y *valorar* nuestros lenguajes” (Garagalza, 1990: 11).

Se exponen los puntos anteriores a manera de conclusiones y como caminos de oportunidad donde puede intervenir la disciplina del Diseño Gráfico, desde el ámbito pragmático-técnico así como desde el estudio interpretativo-simbólico, vías donde se precisa el trabajo interdisciplinario.

1. Para E. Cassirer, H. G. Gadamer y G. Durand, el lenguaje en el hombre es lo que hace posible la comprensión del sentido, es el verdadero modo de ser del hombre (Heidegger) y no solamente un instrumento para la comunicación. Para mayor detalle de una hermenéutica del lenguaje, cf. Garagalza, L., (1990) *La interpretación de los símbolos: Hermenéutica y lenguaje en la filosofía actual*. Barcelona, Anthropos.

I.

Al inicio de este documento, se mencionó que podría resultar redundante realizar una investigación de un tema tan recurrente como el de la identidad institucional, pues tal parece que no hay nada nuevo que decir. Sin embargo, el encuentro con el entorno heterogéneo del estado de Oaxaca orilló y motivó paulatinamente a esta investigación en la búsqueda de alternativas documentales, teóricas y metodológicas para intentar satisfacer demandas de comunicación enfocadas al ámbito de la identidad institucional.

Se mencionó también que a pesar del desarrollo avanzado de los recursos tecnológicos, no existe hoy en día un proceso metodológico universal que solucione de forma inequívoca los problemas que atañen al diseño, se les aborda desde una perspectiva pragmática que deja de lado la reflexión y el análisis, debido a las dinámicas globalizadoras y tecnológicas en las que se encuentra inmerso su trabajo (Morales, 2004). Y cuando al diseño le toca enfrentarse con realidades complejas, lo hace mediante el empleo de mecanismos formalistas (la geometría, la abstracción) con los que cotidianamente resuelve sus problemáticas, ello propicia que su visión se estanque en la operatividad de sus funciones sin intentar incrementar ya no se diga el entendimiento de sus propios procesos productivos, sino la comprensión objetiva del funcionamiento de su trabajo en el entorno social donde actúa: su trabajo busca la funcionalidad bajo un esquema universal.

Por lo tanto, esta investigación ha intentado elaborar una reflexión de la labor del diseño en entornos complejos que, por otra parte, ofrecen un gran campo de oportunidad laboral. Como pudo verse en los análisis de las identidades analizadas, las instituciones públicas no tienen como prioridad la aplicación de estrategias de lo que aquí se denominó como *Gestión de comunicación, identidad e imagen*. Para instrumentar dichas estrategias, se requiere de la participación multidisciplinaria y la indagación de información especializada que ayude a comprender el funcionamiento y comportamiento interno, externo e interinstitucional de las instituciones donde se pretenden establecer estrategias comunicativas, información que generalmente pasan por alto quienes se encargan de elaborar las políticas de comunicación en una institución pública.

De ahí que fuera necesario el acercamiento a los enfoques teóricos del institucionalismo, que ayudaron a comprender el funcionamiento y diferenciación de los marcos normativos y como éstos se encargan, precisamente, de normar las conductas internas de los actores humanos y materiales por medio de la gestión pública, que impacta directamente no solo en la convivencia interna, sino en la imagen que proyectan hacia el exterior y la interrelación que construyen con otras instituciones.

Dichos paradigmas teóricos se propusieron en este estudio como un apoyo que se considera fundamental, no sólo para entender los comportamientos institucionales arriba mencionados sino que, como pudo observarse en el desarrollo de esta investigación, sirvieron también como reguladores de la instrumentación estratégica de la gestión de comunicación, identidad e imagen. De esta manera, se pasó del ámbito meramente descriptivo de la "semiosis institucional" (Chaves, 2001), a una participación activa y colaborativa del trabajo del diseño.

El marco teórico-metodológico que surgió de la revisión conceptual y teórica llevada a cabo en los primeros dos capítulos y que es una de las principales aportaciones de este trabajo de investigación, logró una participación interactiva, dialogante e interpretativa del fenómeno social institucional, que obligó no solo a la revisión conceptual de los temas clásicos del diseño y su posterior replanteamiento, sino que motivó al investigador a involucrarse directamente con el entorno social, cultural y político de la realidad analizada que, por otra parte, son elementos significativos que persiguen las investigaciones sociales de carácter cualitativo.

Cuando se comenzó el proceso de gestión de identidad del signo identificador (en una primera etapa para el Tribunal Estatal Electoral del Poder Judicial de Oaxaca), la institución demandaba “algo”: un cambio de acuerdo con los nuevos tiempos, pues sentía que debía renovar, actualizar y modernizar su imagen. El argumento principal para modificarlo era, según la institución, que el signo anterior llevaba demasiado tiempo y que no se ajustaba a las tareas que actualmente lleva a cabo. Es decir, la motivación por intervenir en la renovación de su signo obedeció más a “un cambio que se necesitaba”, pero que no se sustentaba en una reflexión analítica ni consensuada que implicaba reconocer las circunstancias de su dinámica comunicativa.

El modelo teórico-práctico desarrollado en el capítulo dos, permitió mostrar los niveles de participación de los actores internos, las relaciones que se establecen con sus contextos y los factores que afectan el desarrollo y la implementación de estrategias de comunicación efectivas. Además, dicho modelo puede permitir a los mandos encargados de las políticas comunicativas de la institución, tomar en cuenta de manera precisa no solo al contexto donde se ubica y desarrolla su labor sino detectar a los actores involucrados, la información pertinente y la frecuencia con que dicha información debe hacerse pública. Al concientizar estos procesos, la institución puede poner en marcha objetivamente las interacciones que se dan de forma interna, externa e interinstitucional, de esta manera también se obtendrían indicadores que pueden determinar los factores que facilitan o impiden el seguimiento de los objetivos institucionales.

Como todo constructo teórico, éste no puede ceñirse de manera exclusiva a sus postulados, pues como quedó demostrado, el contexto heterogéneo de la sociedad oaxaqueña presenta diferenciaciones que hacen necesaria la aplicación de modelos y estrategias comunicativas complementarias, que permitan la elaboración de entramados conceptuales diferenciados, normas y técnicas comunicativas específicas que procuren apearse a las realidades particulares de sus contextos. En este sentido, el modelo teórico aquí elaborado se aleja de los enfoques mercadológicos (diferenciados en el primer capítulo), que buscan la lealtad de usuarios predefinidos, pues estos públicos se distinguen por sus propias necesidades culturales, sociales, económicas, religiosas y lingüísticas. De esta manera, los encargados de la gestión comunicativa se encuentran con escenarios complejos que necesariamente deben dilucidar para que dicha gestión se aterrice en estrategias integrales que respondan de manera puntual a los objetivos institucionales.

Sin embargo, no bastaría con el reconocimiento preciso de los actores (ciudadanía, organizaciones no gubernamentales, asociaciones civiles, estudiantes, indígenas, entre otros), de las condiciones económicas, políticas, geográficas, culturales y religiosas en que se mueven dichos actores. Debe existir también la voluntad de cambiar los comportamientos internos de la institución, generalmente reacios a la inclusión de los ciudadanos. Una gestión de comunicación estratégica de una institución debería, entonces, contemplar la participación activa de todos los interlocutores, sin discriminarlos por su edad, escolaridad, género, lengua o discapacidad.

Por lo tanto, el modelo aquí planteado no pretende ser un manual de procedimientos para que la comunicación de la institución sea efectiva. Dicho modelo busca, más bien, motivar procesos reflexivos dentro y fuera de la institución, pues en la medida en que ésta y sus mandos comprendan de manera integral sus contextos, pueden implementar los mecanismos necesarios para construir procesos comunicativos más equilibrados con la ciudadanía, si bien no completamente horizontales, los necesarios que permitan identificar con claridad las diferencias existentes y actuar en función de ellas.

Los análisis llevados a cabo en el tercer y cuarto capítulos, por otra parte, proporcionaron información que sirvió para la elaboración de documentos técnicos, mismos que fueron entregados

a manera de diagnósticos generales a la Coordinadora de Comunicación Social del Poder Judicial de Oaxaca. Estos documentos ayudaron a detectar inconsistencias específicas no sólo en el plano comunicativo sino también en los marcos normativos, la principal de ellas, y que se consideró de mayor importancia, fue el de la denominación de la propia institución.²

Además, dichos diagnósticos fueron tomados como referencia para la renovación del sitio Web del Poder Judicial de Oaxaca, asimismo, se sugirió a la coordinación de comunicación la elaboración de diagnósticos particularizados con base en lo observado en los análisis que se llevaron a cabo en esta investigación, y que deben enfocarse en el campo de la gestión de comunicación. Se sugirió que en dichos diagnósticos debe revisarse y cotejarse, necesariamente, el conjunto global de medios empleados por la institución con el sistema óptimo de emisión de la identidad, además de revisar la lectura de los contenidos semánticos de los distintos recursos de emisión y determinar de esta manera el grado de coincidencia con los atributos definidos como óptimos.

Los diagnósticos pueden subdividirse de acuerdo con la matriz clasificatoria de los medios de comunicación e identificación, mencionados en el capítulo tres, enfocados al sistema comunicacional que se encuentra integrado por elementos específicamente comunicacionales, es decir, mensajes en el sentido estricto, en todos los tipos de canales: orales, escritos, icónicos, entre otros. De esta manera, la materia diagnóstica la constituirían todos los medios gráficos: papelería, publicaciones, señalética, indumentaria, así como los medios mixtos constituidos por los mensajes publicitarios; y los medios verbales directos, como la atención telefónica o la redacción de textos. En dicho sistema deben evaluarse los aspectos exclusivamente comunicacionales así como la dimensión connotativa de los mismos.

Respecto de los signos identificadores analizados en el tercer capítulo, varios de ellos compiten entre sí, el más destacable es el signo de *Justicia con Valor*, además de los empleados por los tribunales especializados. Ello genera una falta de coherencia visual entre sus programas que puede desencadenar que la ciudadanía tenga dificultades para generar una opinión unificada, dado que al generarse una heterogeneidad visual en los signos identificadores, sin una plataforma comunicativa que los normalice por medio de manuales adecuados de gestión de sistema, puede propiciar una diversidad de identidades que traiga consigo dificultades en la asociación directa de las funciones del órgano supremo, que es el Poder Judicial.

En este sentido, la sugerencia que se dio a los mandos del tribunal consistió en la necesaria elaboración de un sistema general de identidad que unifique paulatinamente el campo comunicacional de la institución y su incidencia en los diferentes programas, órganos, sistema de medios de comunicación interno, externo e interinstitucional, que contemple también elementos físicos que se encuentran dentro de la observancia de la ciudadanía y de las personas que laboran en la institución, pues las disfunciones más comunes en el sistema de las comunicaciones radican en la implementación no normalizada a un repertorio ya existente, sin análisis previo de aplicación y apoyados en la "costumbre". De ahí que sea necesario sistematizar esta implementación de recursos de comunicación con base en, por ejemplo, la creación de un nuevo servicio, la realización de eventos o la simple optimización del funcionamiento regular de la institución.

Se sugirió también que las áreas encargadas de la comunicación social y las personas o direcciones internas encargadas de hacer el monitoreo de las dinámicas de comunicación interna

2. Como pudo observarse en el capítulo 3, la institución no define claramente en sus marcos normativos cuál es su nombre oficial. Esta observación fue discutida en la reunión llevada a cabo con el Magistrado Presidente y su gabinete y, en efecto, reconocieron que el nombre oficial de la institución es el de Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca.

y externa, deben elaborar un seguimiento oportuno acerca de lo que se dice externamente de la institución, ya sea mediante reportes diarios o semanales en los medios de comunicación, también por medio de la construcción de plataformas en redes Web que posibiliten la implementación de indicadores de información, así como la aplicación de cuestionarios en las actividades que realiza la institución de manera externa y cotidiana como son los cursos, talleres, pláticas, conferencias y encuentros.³

En el rubro de la *Intervención*, que compete al trabajo del diseño, los análisis llevados a cabo con ayuda del modelo teórico-práctico intentaron delimitar *microespacios*, es decir, enfocarse en un contexto determinado. Para llevar a cabo la instrumentación de una plataforma de identidad en el ámbito de las instituciones públicas, se precisa tomar necesariamente como premisa fundamental la definición de particularidades sociales, naturales y étnicas; de esta manera quedó claro que, lo que en apariencia es un simple proceso identificatorio de carácter signico, en los hechos se constituye como un proceso continuo de construcción de identidad. Como se revisó en el primer capítulo, ésta se elabora a través de nuestro contacto cotidiano con los otros, nuestro Yo, nuestra identidad (individual, social, institucional, empresarial) queda revestida por el contacto con el otro, es decir, la *alteridad*. Sin ella no es posible la construcción de la identidad, en ella se ponen en juego mecanismos de inclusión (pertenencia) y exclusión.

El método proyectual empleado para el desarrollo y definición del signo fue fundamental para llevar a cabo esta diferenciación de identidad, pues permitió la ubicación específica de la institución dentro del contexto de tribunales superiores de justicia de la República Mexicana. Esta diferenciación permitió reconocer elementos arquetípicos que fueron empleados para la elaboración de las propuestas, pero también posibilitó discriminar los estereotipos formales y conceptuales que emplean la mayoría de las instituciones; además, con la definición y depuración precisa de atributos traducidos en conceptos, fue posible determinar con claridad los elementos formales que debían emplearse en el diseño de las propuestas de los signos, el tipo de estructuras a emplear, así como la información que fue necesaria obtener, relativa a la iconografía oaxaqueña, que complementó significativamente el proceso de documentación.

El desafío para el diseño se plantea entonces en cómo se elaborará una estrategia de identidad institucional que contemple el estudio de la diversidad sin caer en la rigidez de las verdades absolutas. Será, precisamente, por medio del acercamiento multidisciplinar, en la comprensión de que la identidad se construye por la alteridad, por el entendimiento de las relaciones que se dan entre los sujetos que pertenecen a distintas esferas sociales y comportamentales; ello evitará caer en los discursos homogeneizantes (globalizadores) donde, bajo los mandatos de la economía libre, los recursos tecnológicos y el acceso a las redes informáticas de comunicación se entraría en un mundo global.

De esta manera, con un conocimiento objetivo de sus procesos productivos y la necesaria reflexión que ayude a entender su funcionamiento, la disciplina del diseño en general y de los diseñadores en particular, poseerán herramientas cada vez más eficaces para desempeñar su labor. Si bien el trabajo aquí desarrollado se enfocó exclusivamente a la elaboración de una estrategia de identidad que permitiese la elaboración de un signo, queda delineada una línea de investigación que permita verificar si el modelo teórico-práctico aquí desarrollado pueda adaptarse y

3. En este sentido, derivado de estas observaciones, actualmente el Poder Judicial de Oaxaca puso en funcionamiento a través de su sitio Web los enlaces de comunicación por medio de las redes sociales en *Facebook* y *Twitter*, además de un enlace directo para enviar mensajes por correo electrónico, plataformas que se encontraban inactivas antes de la realización de esta investigación.

aplicarse a otras instituciones públicas bajo otros contextos sociales y culturales, y aun si será posible adaptarlo también a empresas de carácter comercial; es posible vislumbrar positivamente estas posibilidades, puesto que varios de los fundamentos expuestos en este proyecto de investigación retoman elementos que se emplean en las esferas públicas y privadas a nivel general.

Adicionalmente, otra ruta de investigación es el área docente. En ella, puede ser factible comprobar la funcionalidad de dicho modelo y su puesta en práctica mediante el apoyo multidisciplinar. Como se ha puntualizado, los postulados teóricos del institucionalismo y la gestión pública pertenecen a rubros que no competen directamente al diseño gráfico, por lo tanto, en el área académica se abriría una atractiva ventana de oportunidad para el trabajo colaborativo de estudiantes de varias disciplinas que pueden incluir a las Ciencias de la Comunicación, el Gobierno Electrónico y la Administración, por mencionar algunas. La aplicación del modelo teórico-práctico a un modelo docente complementaría de manera significativa las asignaturas relativas a las áreas de la comunicación corporativa contempladas dentro de los mapas curriculares de estas disciplinas.

II.

En el ámbito que compete al estudio lingüístico de la cultura y de lo simbólico, éste se ha erigido como centro de atención de las disciplinas de las ciencias sociales que incluyen a la filosofía, la antropología, la psicología, la sociología, la filología, la historia de las religiones y el arte (donde se inserta al diseño). Las manifestaciones culturales y con ellas las simbólicas pertenecen al ámbito de la *imaginación* y, por lo tanto, no se encuentran vinculadas a los significados directos, consensuados mediáticamente (Solares y Valverde, 2005). Lo simbólico se diferencia de lo signico en cuanto que lo primero no se queda en el plano racional: habla a la conciencia, pero también a la inconciencia, involucra al sentimiento y no solo a la razón. Por lo tanto para su estudio se requiere de un acercamiento que tome en cuenta el *mythos* (misterio) y el *logos* (razón), una *mito-logía*.⁴

Como fue posible advertir en la revisión llevada a cabo en el cuarto capítulo, las manifestaciones visuales indígenas surgen de otras maneras configurativas que no necesariamente nacen del racionalismo geométrico ni de la decantación cartesiana. Dichas manifestaciones se relacionan más con las manifestaciones míticas y simbólicas de las comunidades y sus cosmovisiones, en ellas se encuentra la forma (gráfica) como significante esencial, pero es ahí donde también surge el mito, donde no es posible dar una explicación "racional". Para un pensamiento occidental, donde se encuentra el diseño, no es posible dar "razón" de un pensamiento mítico, pues éste no es necesariamente sujeto de interpretaciones objetivas; el relato mítico precisa de una interpretación "irracional" propia y propicia de una hermenéutica que tome en cuenta lo simbólico, de una "razón afectiva" (Ortiz-Osés, 2000). Desde este punto de vista, el símbolo se constituye como una de las dimensiones fundamentales del hombre, puesto que actúa como mediador de los procesos racionales y la imaginación con sus procesos creativos.⁵

4. Para una hermenéutica comprensiva del lenguaje simbólico, "ni el signo, ni la alegoría, ni la metáfora, ni el emblema... sirven para acotar su significado [del símbolo] abierto a la perpetua recreación e interpretación" (Solares y Valverde, 2005).

5. Bajo esta visión hermenéutica, el símbolo y lo simbólico sería el desdoblamiento de la realidad en su idea o idealidad y de ahí nuevamente redoblada a la realidad, por lo tanto, toda actividad humana es simbólica puesto que cada interpretación de su realidad, sea de carácter filosófico, científico, mítico, religioso o artístico son un desdoblamiento ideal a manera de interpretación de lo real. Cassirer (citado en Ortiz-Osés, 2000: 76) dice que todo el universo del discurso humano es simbólico; en su obra *Filosofía de las Formas Simbólicas* distingue tres fases o maneras en que el hombre simboliza su realidad: la mítica (con la religión y el arte), la lingüística (con la filosofía y la historia) y la lógica (con la ciencia), de ahí que el ser humano sea definido por este filósofo como un *animal simbólico*.

En el contexto oaxaqueño, las manifestaciones culturales se nutren, precisamente, a través de mitos que se dan a través del lenguaje simbólico expresados en sus creaciones artísticas, como las descritas en este trabajo (textiles, alfarería, pictogramas, tallas de madera, entre otros), vínculo que se rompe cuando los fenómenos culturales entran en la dinámica occidental del consumo y del libre mercado. El diseño gráfico se encuentra de este modo en el medio entre lo concreto (mítico-mágico-religioso) y lo abstracto (razón científica), pues como bien lo menciona J. Acha (2006) el diseño es una de las manifestaciones artísticas del ser humano, producto del desarrollo industrial (las otras dos las constituyen las "artesanas" feudales y el arte renacentista). Al ser una disciplina artística contemporánea, el diseño se nutre sin duda de racionalidad científica, pues como se ha revisado, echa mano del método y del sujeto diseñador pero, sin embargo, la materia prima con la que trabaja es la *imagen*.

Como se revisó en el primer capítulo, el tipo de imagen con la que trabaja el diseño es de carácter signico, por tanto, conceptual, racional y arbitrario, sin embargo, el *ser imagen* de las comunidades indígenas es más profundo y complejo. Las manifestaciones artísticas indígenas son sin ninguna duda imágenes, pero elaboradas por otros medios técnicos y mediante otro tipo de racionalidades. Por lo tanto, se puede distinguir y diferenciar dos tipos de imagen: por un lado una de tipo racional, conceptual, estilizada y esterilizada propia de la cultura occidental de carácter espiritual-intelectual que se opone a otro tipo de imagen, ésta de carácter material-sensorial.

Las herramientas formales y conceptuales del diseño gráfico sirven exclusivamente para un acercamiento en el contenido formal y, por lo tanto, superficial de dichas manifestaciones visuales y que requiere, para su estudio, de la colaboración interdisciplinaria por medio de estudios comparativos que exploren en conjunto y con mayor detalle las manifestaciones simbólicas. En este trabajo de investigación se percibió el escaso entendimiento de las instituciones públicas y privadas respecto de los procesos productivos de las comunidades indígenas, cuyas políticas oficiales se enfocan a ver a sus manifestaciones visuales como "arte menor" dentro de su escala de valores artísticos.⁶ Incluso la participación de instituciones no gubernamentales en colaboración con instituciones educativas privadas, donde se involucra la disciplina del diseño gráfico, visualiza a estas comunidades y a sus organizaciones, como si éstas fuesen empresas comerciales en el sentido occidental.⁷

Por lo tanto, se precisa de esquemas interpretativos que revaloren los fenómenos artísticos y simbólicos de las comunidades indígenas. En este sentido, H. G. Gadamer planteó ya un proceso que comienza por relativizar los enfoques científicos anclados en la verdad universal en su obra *Verdad y Método* (2012). Esta aproximación hermenéutica pone un énfasis especial en el análisis del lenguaje, más que en el contenido formal, y a su vez ha sido replanteada y recontextualizada en una hermenéutica del lenguaje simbólico por autores como E. Cassirer, C. Jung, G. Bachelard, G. Durand, L. Garagalza y A. Ortiz-Osés, quienes han conformado un nuevo esquema hermenéutico denominado como *Hermenéutica Simbólica*,⁸ cuya principal característica es que ésta se

6. Diferenciándolos y clasificándolos dentro del arte, arte popular y artesanía. Cfr. Colombres, A., (2009) *Teoría de la cultura y el arte popular. Una visión crítica*. México, Conaculta.

7. El Museo del Textil de Oaxaca, la Universidad Iberoamericana por medio de su carrera de Diseño Gráfico y Textil, y la Universidad Anáhuac del Sur, elaboran para algunas comunidades "...un sistema de apoyo profesional que consiste en el desarrollo de imagen corporativa: trípticos, tarjetas de presentación, logotipos, slogans, posters y fotografía, tanto documental, como para el desarrollo de catálogos en donde puedan exhibirse los productos textiles. Cfr. Museo Textil de Oaxaca (2011) "Museo Textil de Oaxaca" en *El Diario Oficial del MTO* [en línea] México, disponible en: <http://museotextildeoaxaca.wordpress.com/2011/01/12/voluntariado-anahuac-del-sur-museo-textil-de-oaxaca/> (accesado el 25 de abril de 2013).

8. Esta filosofía Hermenéutica es una interpretación de la Hermenéutica del lenguaje propuesta originalmente por Heidegger y Gadamer; reinterpretación llevada a cabo por J. J. Bachofen, C. G. Jung, E. Cassirer y G. Durand del *Círculo de Eranos* y reconstruida a través de varios

construye en el análisis y la identificación de la imaginación, los mitos, los símbolos y los arquetipos que surgen de éstos, en donde el lenguaje juega un papel fundamental, pues estos elementos se constituyen como el trasfondo fundamental por medio del cual se construyen y revivifican los fenómenos culturales que inciden en toda dinámica social.

Con un método interpretativo más omnicompreensivo, será posible mediar el estudio de los fenómenos socio-culturales, pues éstos se realizan bajo dos vertientes que a veces se contraponen, por un lado, se les aborda mediante interpretaciones que sólo analizan la superficie del fenómeno e intentan obtener un significado semiótico, empleando para ello herramientas de análisis formal iconográfica y semiótica, pero sin embargo descuidan el trasfondo del lenguaje mítico y simbólico donde surgen dichas manifestaciones.⁹ Por otro lado, los estudios antropológicos se concentran precisamente en el lenguaje simbólico, pero es posible advertir deficiencias notables en los análisis formales.¹⁰

Por lo tanto, proyectos de investigación donde el diseño gráfico puede participar como disciplina de estudio socio-cultural, debería contemplar dos etapas claramente diferenciadas: por un lado, un acercamiento "racional" (científico) donde el diseño cuenta con los procesos metodológicos para llevarlos a cabo y, por el otro, la aproximación lingüístico-simbólica. De esta manera se integraría un estudio que abarcaría, en una primera etapa, la construcción o reconstrucción de las condiciones sociales e históricas donde se da el fenómeno cultural, que recoja los primeros datos mito-simbólicos, y se llegue a una descripción formal (semiológica) para, posteriormente, entrar de lleno en el subsuelo de lo mítico por medio del lenguaje e intentar construir una interpretación del lenguaje simbólico materializada en las expresiones artísticas de los pueblos indígenas.

El trabajo aquí presentado, en resumen, exploró y propuso un mecanismo analítico racional que simplificó y sistematizó el reconocimiento de una institución en un contexto heterogéneo, mismo que permitió acercarse a las manifestaciones culturales que se dan en el estado de Oaxaca. Ha sido, por lo tanto, la disciplina del diseño la que ha abierto el panorama a nivel profesional y personal para indagar en los horizontes de lo simbólico que requiere para su estudio de un conocimiento lingüístico amplio, camino que en este proyecto de investigación apenas fue posible revisar de manera superficial pero que gracias a lo aquí desarrollado, a las herramientas metodológicas del diseño, a la capacidad de esta disciplina por la abstracción y análisis, y también a su sensibilidad en el plano artístico, lo que hará posible ampliar el horizonte del estudio de la cultura para futuras investigaciones y que posibilite al mismo tiempo una mejor comprensión del *México Profundo* (Bonfil, 1987), tarea que en estos días se vuelve urgente y necesaria.

textos por el Doctor en Filosofía Andrés Ortiz-Osés (2003) que la ha nombrado como *Hermenéutica Simbólica*. La hermenéutica del lenguaje gadameriano indaga en el contenido y el concepto, la hermenéutica simbólica busca "...en la cosmovisión subyacente, la experiencia antropológica implicada, la significación humana, los valores personificados, las imágenes de sentido." (Ortiz-Osés, 2000: 15)

9. Una parte de los estudios de las formas icónicas desde la disciplina del diseño gráfico "extraen" dichas formas en sus estudios y las aplican en soportes de diseño en otros contextos, como ejemplo de ello cfr. Las publicaciones que lleva a cabo el CONACULTA bajo la colección *Geometrías de la Imaginación*, serie donde se geometrizan y catalogan manifestaciones visuales de pueblos indígenas y mestizos de varios estados de la República Mexicana.

10. Un ejemplo donde es posible apreciar deficiencias de análisis iconográfico es el estudio llevado a cabo en la indumentaria *Teenek* (huasteco) en el estado de San Luis Potosí, la única referencia que menciona la autora para el análisis visual es Panofsky (1995). Cfr. Rocha, C., (2014) *Tejer el universo: El dhayemlaab, mapa cosmológico del pueblo teenek. Historia de una prenda sagrada*. México, Colegio de San Luis A.C.

Epílogo

El 16 de mayo de 2014, en la sesión ordinaria del pleno del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca se aprobó al nuevo signo identificador por unanimidad de votos. En esta sesión se llevó a cabo la presentación de las tres propuestas que resultaron del Proceso de Crítica y Verificación del método proyectual expuestas en el cierre del capítulo cuatro. La elección y aprobación del nuevo signo implicó trabajar en la última fase del proceso de intervención del diseño donde también se definió la nomenclatura oficial de la institución y se procedió a elaborar el Manual de Gestión de Identificación Visual.



TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL ESTADO DE OAXACA

Figura 1. Signo identificador del Tribunal Superior de Justicia aprobado en mayo de 2014.

En esta última etapa fue necesario trabajar en las proporciones definitivas que deben guardar entre sí los signos, tanto el imagotipo con el logotipo, así como la convivencia y jerarquías que deben establecerse con el resto de los signos que componen al Poder Judicial de Oaxaca. Entre las deficiencias encontradas en los análisis llevados a cabo, específicamente en el rubro de la gestión comunicativa era, precisamente, la existencia de un marco heterogéneo que produce problemas de identidad no solo en la lectura pública por parte de la ciudadanía sino, incluso, en el interior del mismo Poder Judicial.

De este modo, en el Manual de Sistema quedaron asentados, además de los objetivos centrales de los ejes estratégicos, misión y visión del Poder Judicial del Estado de Oaxaca, la denominación oficial del Tribunal Superior del Estado de Oaxaca y el uso de sus siglas (TSJO). Con estos elementos ya clarificados y oficializados, se trabajó en el trazo y proporción definitiva del signo; para el logotipo se estableció un acomodo horizontal y dos versiones verticales, donde se emplean las siglas de la institución.



Figura 2. Proporciones del logotipo del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca.

Fuente: Manual de Gestión de Identificación Visual del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca (2014).



Figura 3. Construcción y proporción que deben guardar los signos. Fuente: Manual de Gestión de Identificación Visual del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca (2014).

En el manual se establecen los tamaños mínimos, el área de protección del signo, el color que debe emplearse así como las variaciones cromáticas y equivalencias que deben utilizarse en diversos soportes de comunicación (CMYK, RGB, valor hexadecimal, tintas directas, usos monocromáticos y altos contrastes), además de letras principales y secundarias.

Un elemento que se consideró importante dentro de la gestión del signo fue, además de su reglamentación, establecer la jerarquía y la convivencia de los signos que forman parte del Poder Judicial del Estado de Oaxaca (el Consejo de la Judicatura y los tribunales especializados), y las proporciones que dichos signos deben guardar entre sí cuando tengan que convivir en los soportes de comunicación de la institución:

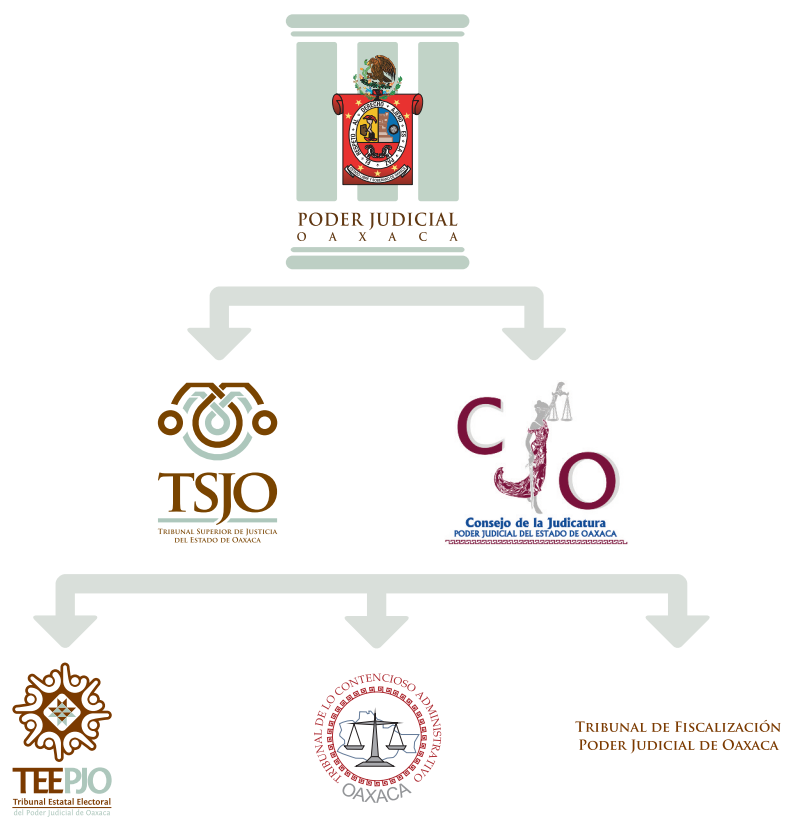







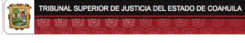



























Figura 4. Jerarquías de los signos identificadores del Poder Judicial de Oaxaca. Fuente: Manual de Gestión de Identificación Visual del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca (2014).



Figura 5. Proporción que debe guardar el signo del Poder Judicial de Oaxaca con el signo del TSJO.
Fuente: Manual de Gestión de Identificación Visual del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca (2014).

Finalmente, se presenta el siguiente cuadro comparativo, que permite ubicar y diferenciar el nuevo signo identificador del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca del resto de los tribunales de los estados de la República, del Distrito Federal y de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Cuadro 1. Cuadro comparativo de tribunales superiores de justicia de la República Mexicana

| | | | |
|---|---|--|--|
|  SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN | | | |
|  PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES |  JUSTICIA PJBC |  HONORABLE TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA |  PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE CAMPECHE |
|  TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL ESTADO DE COAHUILA |  SUPREMO TRIBUNAL DE JUSTICIA DEL ESTADO DE COLIMA |  PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE CHIAPAS |  STJ SUPREMO TRIBUNAL DE JUSTICIA SEGURIDAD · CREDIBILIDAD · EFICIENCIA |
|  TSJDF |  PODER JUDICIAL DEL ESTADO DURANGO PLENO DEL H. TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA |  Poder Judicial ESTADO DE GUANAJUATO |  GOBIERNO |
|  ESTADO DE HIDALGO PODER JUDICIAL |  PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE JALISCO SUPREMO TRIBUNAL DE JUSTICIA |  PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE MEXICO CONSEJO DE LA JUDICATURA "DEL AÑO DEL RECONOCIMIENTO DE SUS ENTENDIMIENTOS DE LA NACIÓN" |  PODER JUDICIAL MICHOACÁN |
|  TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL ESTADO DE MORELOS H. TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL ESTADO DE MORELOS |  PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE NAYARIT |  PODER JUDICIAL ESTADO DE NUEVO LEÓN |  TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL ESTADO DE OAXACA |
|  PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE PINAR DEL RIO |  TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL ESTADO DE QUINTANA ROO |  PODER JUDICIAL Quintana Roo |  PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE SAN LUIS POTOSI |
|  PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE SINALOA |  PODER JUDICIAL del Estado de Sonora |  PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE TABASCO |  PODER JUDICIAL TAMAULIPAS TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL ESTADO DE TAMAULIPAS |
|  TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL ESTADO DE TLAXCALA |  PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE |  YUCATÁN Poder Judicial del Estado |  TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DEL ESTADO DE ZACATECAS |

Fuente: elaboración propia (2014).

Anexo 1

En este cuadro se resumen algunos de los planteamientos, perspectivas y aportes que brindan algunas de las teorías de la administración, las cuales han estudiado los comportamientos, los procesos, las condiciones internas y externas de las instituciones, así como sus mecanismos y estructuras. Para el contexto de este anexo, remitirse al inciso 2.3 Reconocimiento de la Realidad.

Cuadro 1, anexo 1. Elementos y escuelas de la teoría de la administración

| Planteamientos | Aporte | Perspectiva de la organización |
|--|--|--|
| Teoría clásica de la administración | Organización racional del trabajo. Eficiencia operacional mediante el estudio de los tiempos. | La organización racional y formal es la única capaz de garantizar la máxima prosperidad. |
| Teoría de la burocracia | Utilización de los principios del "análisis funcional" Planteamiento de una estructura de control en las instituciones modernas, basada en el establecimiento de la autoridad legal racional como fundamento de orden en dichas organizaciones. Modelo organizacional regido por leyes impersonales. | La institución se basa en supuestos racionales. |
| Enfoque de las relaciones humanas | Administración de grupos informales. "Humanización" de la administración. Estudio de procesos grupales en contextos laborales. Influencia de las normas grupales. Rasgos y tipos de liderazgo | La institución como un sistema social, constituido por una serie de roles. Organización informal. |
| Análisis y prescripción de los principios conductores de la interacción de las instituciones con sus contextos | Existencia de una relación funcional determinista entre las condiciones que presenta el ambiente y las técnicas administrativas para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización. | Las instituciones se ven sometidas a la necesidad de responder a las exigencias que les impone su ambiente. |
| Análisis del proceso decisorio, tomando en cuenta los comportamientos que intervienen. | Análisis centrado en el individuo con todas sus necesidades e intereses. Análisis de los mecanismos de decisión que originan las acciones dentro de un contexto institucional. | Sistema social cooperativo-racional en donde los procesos de percepción de las situaciones y de raciocinio son los elementos claves que permiten entender y explicar el comportamiento humano. |
| Consecuencias del trabajo en el comportamiento humano. | Diseño de estructuras organizacionales flexibles y adaptables a los nuevos esquemas de producción. | Las estructuras de las organizaciones deben ser flexibles y participativas, capaces de permitir el logro de la autorrealización de los trabajadores. |
| Niveles de complejidad de las instituciones. | Las fuentes de poder dentro de la organización se pueden ubicar en la autoridad formal, las leyes y reglamentos, el control de los procesos de decisión, el control del conocimiento y la información, la capacidad para tratar con la incertidumbre, el control de la tecnología, las alianzas interpersonales, el simbolismo y la manipulación de las ideas. | En las instituciones, la fuente de poder está dada por el conocimiento técnico La institución es una estructura de poder que supone la participación activa de los actores. |
| Procesos de variación, selección y evolución de las instituciones. | El proceso ecológico de selección hace que las instituciones se diferencien en tipos, creen constantemente variaciones y procesos de selección y retención. | Las instituciones son organismos que existen en ambientes competitivos. |

Fuente: Ramírez (citado en Arellano, Cabrero y Del Castillo, 2000: 44).

Anexo 2

Se presenta los siguientes cuadros con los Magistrados que conforman el Tribunal Superior de Justicia de Oaxaca y de la Presidencia de dicho tribunal (2103). Para el contexto de este anexo, remitirse al inciso 3.2.1 Arreglo cultural cognitivo, capítulo 3.

Cuadro 1, anexo 2. Directorio del Pleno del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca

| Nombre | Cargo |
|---|--|
| 1. Lic. Alfredo Rodrigo Lagunas Rivera | Magistrado Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca |
| 2. Lic. Crescencio Modesto Martínez Geminiano | Magistrado Integrante |
| 3. Lic. Ezequiel Raúl Gómez Martínez | Magistrado Integrante |
| 4. Lic. Eduardo Pinacho Sánchez | Magistrado Integrante |
| 5. Lic. Octavio Zárate Mijangos | Magistrado Integrante |
| 6. Lic. Leonor Galván Cortés | Magistrado Integrante |
| 7. Lic. Humberto Nicolás Vásquez | Magistrado Integrante |
| 8. Dra. Gregoria Hortensia Castellanos Chávez | Magistrado Integrante |
| 9. Lic. María Eugenia Villanueva Abraján | Magistrado Integrante |
| 10. Lic. Arturo Lázaro León de la Vega | Magistrado Integrante |
| 11. Lic. Juan de Jesús Vásquez Urdiales | Magistrado Integrante |
| 12. Lic. Ernesto Enrique Miranda Barriguete | Magistrado Integrante |
| 13. Dr. Gerardo Adolfo Carmona Castillo | Magistrado Integrante |
| 14. Lic. Ricardo Javier Herrera Muzgo Rebollo | Magistrado Integrante |
| 15. Lic. María Laura Ortiz Aguirre | Magistrado Integrante |
| 16. Lic. Ricardo Porfirio Sibaja Illescas | Magistrado Integrante |
| 17. Lic. Alejandro Enrique Figueroa | Magistrado Integrante |
| 18. Lic. Fernando Enrique Méndez Ortega | Magistrado Integrante |
| 19. Lic. Alma López Vásquez | Magistrado Integrante |
| 20. Lic. Sergio Saúl Estrada Romero | Magistrado Integrante |
| 21. Lic. Maribel Mendoza Flores | Magistrado Integrante |

Fuente: elaboración propia con base en Poder Judicial del Estado de Oaxaca (2013).

Cuadro 2, anexo 2. Directorio de la Presidencia del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca

| Nombre | Cargo |
|--|--|
| 1. Lic. Alfredo Rodrigo Lagunas Rivera | Magistrado Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca |
| 2. Lic. José Antonio Gris Ruíz | Secretario particular |
| 3. Lic. Jorge Valentín Sánchez Pérez | Secretario privado |
| 4. C.P. Rey García López | Director de Gestión Administrativa |
| 5. Lic. Víctor Dionisio Sánchez Flores | Jefe de la Unidad de Gestión Administrativa |
| 6. Lic. Rodolfo Chong Campos | Jefe del Centro Recreativo |

Fuente: elaboración propia con base en Poder Judicial del Estado de Oaxaca (2013).

Anexo 3. Modelo de cuestionario aplicado al personal del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca. Agosto 2013.

Se aplicaron 11 cuestionarios en 10 órganos internos del Tribunal de manera aleatoria los días 5 y 6 de agosto del 2013 en las áreas de *Visitaduría, Juicios Orales, Unidad de Recursos Humanos, Planeación, Segunda Sala Civil, Sala Familiar, Tercera Sala Penal, Servicios Periciales, Dirección de Infraestructura Judicial y Coordinación de Comunicación Social*. Para el contexto de este anexo, remitirse al inciso 3.3.1 Espacio de actuación interna, capítulo 3.

1. Cuestionario de Identidad Institucional para el Tribunal Superior de Justicia de Oaxaca

Estudio de Imagen Institucional

Este breve cuestionario tiene como objetivo la recolección de información para elaborar un diagnóstico de la Identidad Institucional de este Tribunal. Agradecemos su respuesta.

Elige la respuesta que consideres correcta

1. ¿Conoce cuál es el objetivo sustancial del Tribunal Superior de Justicia del Estado? Descríbala brevemente.

| | |
|-------|-------|
| a. Si | b. No |
| | |

2. Describa brevemente las actividades que realiza usted para cumplir con este objetivo

| |
|--|
| |
| |

3. ¿Conoce la Misión y la Visión del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca? Descríbalos

| | |
|-------|-------|
| a. Si | b. No |
| | |

4. ¿Conoce los valores del Tribunal Superior de Justicia del Estado?

| | |
|-------|-------|
| a. Si | b. No |
|-------|-------|

5. ¿Sabe cuál es la imagen gráfica (logotipo) que identifica al Tribunal Superior de Justicia?

| | |
|-------|-------|
| a. Si | b. No |
|-------|-------|

6. Describa brevemente en sus propias palabras lo que para usted representa el logotipo del Tribunal.

| |
|--|
| |
| |

7. Para desempeñar tu labor ¿dispones de algún documento oficial en donde te sean explicados tus funciones y objetivos de trabajo? ¿Cuál es?

| | |
|-------|-------|
| a. Si | b. No |
| | |

8. ¿Sabes cuál es el nombre oficial del Tribunal? Escríbelo.

| | |
|-------|-------|
| a. Si | b. No |
| | |

Modelo de cuestionario aplicado al personal de la Coordinación de Comunicación Social del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Oaxaca. Agosto de 2013.

2. Cuestionario de Identidad Institucional para el Tribunal Superior de Justicia de Oaxaca

Estudio de Imagen Institucional

Este breve cuestionario tiene como objetivo la recolección de información para elaborar un diagnóstico de la Identidad Institucional de este Tribunal. Agradecemos su respuesta.

1. ¿Sabe usted si actualmente el Tribunal Superior de Justicia tiene proyectos que se vinculen con la comunidad? ¿Cuáles son?

| | |
|-------|-------|
| a. Si | b. No |
| | |

2. ¿Sabe usted qué actividades realiza el Tribunal Superior de Justicia del Estado para comunicarse con la comunidad? ¿Cuáles son?

| | |
|-------|-------|
| a. Si | b. No |
| | |

3. ¿Sabe si el Tribunal lleva a cabo trabajo de investigación y cómo se difunde?

| | |
|-------|-------|
| a. Si | b. No |
| | |

4. Señale los medios de comunicación que emplea este Tribunal para comunicarse internamente.

| | | | | | | | |
|--------------------|-----------|-----------------|------------------------------|-----------|------------------------------------|-----------|--------------|
| Correo electrónico | Sitio Web | Revista interna | Carteles y tablero de avisos | Trípticos | Conferencias, diálogos y asambleas | Boletines | Otros: _____ |
|--------------------|-----------|-----------------|------------------------------|-----------|------------------------------------|-----------|--------------|

5. Señale los medios que emplea este Tribunal para comunicarse con otras organizaciones, empresas o ciudadanos.

| | | | | | | | |
|------------|-------|--------------------|----------------|-----------|------------------------|-----------|--------------|
| Televisión | Radio | Correo electrónico | Prensa escrita | Trípticos | Conferencias de prensa | Boletines | Otros: _____ |
|------------|-------|--------------------|----------------|-----------|------------------------|-----------|--------------|

6. ¿Sabe si el Tribunal cuenta con programas radiofónicos, televisivos o multimedia con el contenido informativo del Tribunal Superior de Justicia del Estado? ¿Cuáles son?

| | |
|-------|-------|
| a. Si | b. No |
| | |

7. ¿Los programas radiofónicos o los soportes de comunicación que emplea este Tribunal se encuentran editados en alguna lengua indígena? ¿En qué lengua?

| | |
|-------|-------|
| a. Si | b. No |
| | |

8. ¿Cuentan con alguna revista electrónica y/o impresa editada por el Tribunal Superior de Justicia del Estado? ¿Cómo se llama?

| | |
|-------|-------|
| a. Si | b. No |
| | |

9. Describa brevemente los contenidos que se presentan en la revista que edita el Tribunal Superior de Justicia del Estado.

Preguntas para la Coordinadora de Comunicación Social

1. ¿Sabe si el Tribunal Superior de Justicia ha llevado a cabo alguna evaluación de la imagen gráfica y mensajes emitidos por el Tribunal Superior de Justicia del Estado?

2. ¿Sabe si el Tribunal Superior de Justicia lleva a cabo estudios de opinión que midan el impacto del trabajo realizado por esta institución?

3. ¿Sabe cómo se realiza el monitoreo de los medios de comunicación y mensajes que emite el Tribunal Superior de Justicia del Estado?

4. ¿Sabe cómo se mide el impacto social de las funciones de impartición de justicia por parte del Tribunal Superior de Justicia del Estado?

Anexo 4. Muestra de análisis y mapa de sitio llevado a cabo al sitio Web del Poder Judicial del Estado de Oaxaca.

Estructura del sitio web

En la página de inicio aparece en primera instancia la cabeza (header) del sitio y nueve menús de navegación:

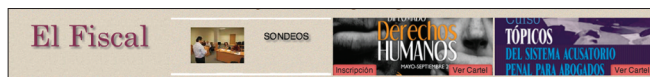
1. Inicio
2. Tribunal Superior de Justicia
3. Consejo de la Judicatura
4. Tribunales Especializados
5. Órganos Jurisdiccionales
6. Transparencia
7. Directorio
8. Legislación
9. Servicios

1. Inicio:

- En esta página incluye como portada una fotografía del Magistrado Presidente del Poder Judicial Lic. Alfredo Rodrigo Lagunas Rivera, y un botón que redirige hacia el mensaje de bienvenida que se despliega en otra página. Ahí puede verse un video del Presidente dando un mensaje, mismo que puede leerse en la parte inferior.



- En la parte media, aparecen un banner con fotografías que abren nuevas páginas:



1.1 Sección de videos: ahí pueden verse videos del informativo “Justicia en Movimiento”, disponibles desde octubre de 2012.



Bibliografía

- Acha, J., (2006) *Los conceptos esenciales de la artes visuales*. 2ª Ed., México, Ediciones Coyoacán.
- Allcorn, S., (1997) "Parallel Virtual Organizations: Managing and Working in the Virtual Workplace" en *Administration & Society*. Número 29, septiembre 1997, pp. 412-439.
- Álvarez-Gayou Jurgenson, J., (2003) *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México, Paidós. (Biblioteca personal).
- Agustín, J., (1996) *Tragicomedia mexicana 1. La vida en México de 1940 a 1970*. 14ª Ed., México, Planeta.
- Araya, R., (2005) "Internet, política y ciudadanía" en *Nueva Sociedad*. Número 195, enero-febrero 2005, pp. 56-71.
- Arellano, D.; Cabrero, y A. Del Castillo, (2000) *Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental*. México, CIDE.
- Astley, G. y A. Van de Ven, (1983) "Central Perspectives and Debates in Organizational Theory" en *Administrative Science Quarterly*. Número 28, 1983, pp. 245-273.
- Ávila, R., (1998) *Organización y gestión de la investigación en la universidad: el Instituto Estudios Rurales*. Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Colciencias, Ediciones Antropos.
- Bachelard, G., (1991) *La formación del espíritu científico. Contribución a un psicoanálisis del conocimiento objetivo*. 2ª. Ed., México, Siglo XXI.
- Banco Mundial, (s/f) "Definition of e-Government" en *The World Bank* [en línea] U.S., disponible en: <http://go.worldbank.org/M1JHEOZ280> (accesado el 20 enero de 2013).
- Barabas, M. y M. Bartolomé, (1990) *Etnicidad y pluralismo cultural: la dinámica étnica en Oaxaca*. México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Barasch, M., (1991) *Teorías del arte; de Platón a Winckelmann*. Madrid, Alianza Editorial, S.A.
- Berger, P. y T. Luckmann, (1966) *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York, Anchor Books.
- Best Maugard, A., (2002) *Método de dibujo: Tradición, resurgimiento y evolución del arte mexicano*. México, Ediciones La Rana.
- Beuchot, M., (2007) "Interpretación, analogía e iconicidad" en Lizarazo, D., (Comp.), *Semántica de las imágenes: figuración, fantasía e iconicidad*, México, Siglo XXI.
- Blunchli, M., (1879) "La administración Pública" en *Revista de Administración Pública*. Número 42, abril-junio 1980, pp. 125-136.
- Bonfil, G., (1987) *México profundo*. México, SEP.
- Bonin, C., (1834) *Compendio de los principios de la administración*. Madrid, Ed. Don José Palacio.
- Cacho, R., (2000a) *Historia del Poder Judicial del Estado de Oaxaca: Tomo I*. Oaxaca de Juárez, México, El Castor.
- Cacho, R., (2000b) *Historia del Poder Judicial del Estado de Oaxaca: Tomo II*. Oaxaca de Juárez, México, El Castor.

- Carmona, G., (2008) *Juicio oral penal. Reforma procesal penal de Oaxaca*. México, Jurídica de las Américas.
- Carrasco, S. y A. Gómez, (2010) *Geometrías de la imaginación. Diseño e iconografía de Oaxaca*. 2ª Ed., México, CONACULTA.
- Chaves, N., (2001) *La imagen corporativa: Teoría y metodología de la identificación institucional*. 6ª ed. Barcelona, Gustavo Gili.
- Ciurana, E., (2009) *El libro de los símbolos*. México, Océano.
- Colombres, A., (2009) *Teoría de la cultura y el arte popular. Una visión crítica*. México, Conaculta.
- Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, (2009) "Zapotecos de Valles Centrales" en *CDI* [en línea] México, disponible en: http://www.cdi.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=622:zapotecos-de-valles-centrales&catid=54:monografias-de-los-pueblos-indigenas&Itemid=62 (accesado el 25 de abril de 2013).
- Cordry, D. y D. Cordry., (1968) *Mexican Indian Costumes*. Austin, University of Texas Press, Austin & London.
- Coronel, D., (2006) *Zapotecos de los valles centrales de Oaxaca*. México, Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.
- Costa, J., (2010) *La marca: creación, diseño y gestión*. México, Trillas.
- Costa, J., (1993) *Identidad corporativa*. México, Trillas.
- Criado, I.; Ramilo, M. y M. Salvador, (2002) "La Necesidad de Teoría(s) sobre Gobierno Electrónico. Una Propuesta Integradora" en *XVI Concurso de Ensayos y Monografías del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública 'Gobierno Electrónico* [en línea] Caracas, disponible en: <http://www.urbe.edu/info-consultas/web-profesor/12697883/articulos/Comercio%20Electronico/la-necesidad-de-teoria%28s%29sobre-gobierno-electronico-una-propuesta-integradora.pdf> (accesado el 2 de abril del 2013).
- Critchlow, K. (2000) *Order In Space*. New York, Thames & Hudson.
- Cruz Revueltas, J., (2009) *Imagen: ¿signo, icono o ídolo?* México, Siglo XXI.
- Dávila, R., (2002) "Las cooperativas en Colombia; innovación organizacional y novedad académica" en *Cuadernos de Desarrollo Rural*. Pontificia Universidad Javeriana, Número 48, 2002, pp. 99-118.
- Dávila, C. y H. Gómez, (1998) "Innovative management and organizational Development in Latin América" en *The International Executive*. Volumen 36, número. 6, noviembre - diciembre, pp. 671-687.
- Dawes, S. y T. Pardo, (2002) "Building Collaborative Digital Government Systems. Systematic Constraints and Effective Practices" en McIver, W. y A. Elmagarmid (eds.), *Advances in Digital Government. Technology, Human Factors, and Policy*. New York, Kluwer Academic Publishers.
- De Buen, J., (2003) *Manual de diseño editorial*. 2ª Ed., México, Santillana.
- Díaz-Barriga, F., (2002) *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo; una interpretación constructivista*. 2ª. Ed. México, McGraw-Hill.

- Dirección General de Análisis y prospectiva, (s/f) *Diagnóstico de la capacidad de los artesanos en pobreza para generar ingresos sostenibles*. México, FONART.
- Doesburg, S., (ed.), (2008) *Pictografía y escritura alfabética de Oaxaca*. México, Fondo Editorial del IEEPO.
- Dondis, D., (2008) *La sintaxis de la imagen; introducción al alfabeto visual*. Barcelona, Gustavo Gili.
- Durand, G., (2000) *La imaginación simbólica*. Argentina, Amorrortu.
- Eisenhardt, K., (1989) "Building Theories from Case Study Research" en *Academy of Management Review*. Volumen 14, número 4, octubre de 1989, pp. 532-550.
- El Colegio de México, (2012) *Historia general de México versión 2000*. México, El Colegio de México.
- Estévez, J., (2009) "Que no te den gobernanza por democracia" en *Mientras tanto*, enero de 2009, pp. 108-109.
- Fabris, S. y R. Germani, (1973) *Color, proyecto y estética en las artes gráficas*. España, Edebé.
- Finquelievich, S. et al., (2001) "Los impactos sociales de la incorporación de las TIC en los gobiernos locales y en los servicios ciudadanos. Los casos de Buenos Aires y Montevideo" en Bonilla, M. y G. Cliche (eds.), *Internet y sociedad en América Latina y el Caribe*. Investigaciones para sustentar el diálogo, Quito, FLACSO.
- Flores, C., (1999) "El sistema electoral por usos y costumbres: el caso de los municipios indígenas del estado de Oaxaca" en Orozco, J. (comp.), *Democracia y representación en el umbral del siglo XXI*. México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM.
- Freund, R., (2004) "Mexican Textiles Mixe of Oaxaca" en *Mexican Indigenous Textiles Project* [en línea], U.S., disponible en: <http://www.mexicantextiles.com/grouppages/mixe1.html> (accesado el 23 de agosto de 2013).
- Gadamer, H., (2012) *Verdad y Método I*. 13ª Ed., España, Ediciones Sígueme.
- Garagalza, L., (1990) *La interpretación de los símbolos: Hermenéutica y lenguaje en la filosofía actual*. Barcelona, Anthropos.
- Garnett, J., (1992). *Communicating for results in Government. A strategic approach for public managers*. San Francisco, CA., Jossey-Bass Publishers.
- Gay, J., (2000) *Historia de Oaxaca*. México, Porrúa.
- Gil-García, J. y F. Luna-Reyes, (2010) *Teoría institucional y simulación dinámica para una mejor comprensión del Gobierno Electrónico: El caso de los portales Web del sistema e-México*. México, CIDE.
- Gil-García, L. y F. Luna-Reyes (2006). "Integrating Conceptual Approaches to E-Government" en Khosrow-Pour, M., (ed.), *Encyclopedia of E-Commerce, E-Government, and Mobile*, U.S., IGI Global.
- Gobierno Constitucional del Estado Libre y Soberano de Oaxaca, (ed.), (2012) "Ley orgánica del Poder Judicial del Estado" en *Periódico oficial*. 28 de abril de 2012, Tomo XCIV, No. 17, Oaxaca de Juárez, México.

- Gobierno del Estado de Baja California Sur, (2013) "Escudo de armas" en *Gobierno del Estado de Baja California Sur* [en línea] México, disponible en: <http://www.bcs.gob.mx/index.php/2013-01-09-18-42-55> (accesado el 15 de agosto de 2013).
- Gobierno del Estado de Oaxaca, (2013) "Información Municipal y Regional" en *Gobierno del Estado de Oaxaca* [en línea] México, disponible en: http://www.oaxaca.gob.mx/?page_id=16920 (accesado el 12 de enero de 2013).
- Gobierno del Estado de Oaxaca, (ed.), (1990) *Triquis, la región de las mariposas*. Oaxaca, México, mayo 1990, Publicación del Gobierno del Estado de Oaxaca y ARIPO Artesanías e Industrias Populares del Estado de Oaxaca.
- Gobierno del Estado de Yucatán, (2013) "Escudo del Estado de Yucatán" en *Gobierno del Estado de Yucatán* [en línea] México, disponible en: http://www.yucatan.gob.mx/menu/?id=escudo_yucatan (accesado el 15 de agosto de 2013).
- Gómez, J., (2012) "El águila bicéfala de Oaxaca. De la realidad a la oralidad" en *Ecochac* [en línea] México, disponible en: <http://ecochac.wordpress.com/2012/07/17/el-aguila-oaxaqueña-de-la-realidad-a-la-oralidad/> (accesado el 25 de agosto de 2013).
- Gómez, J., (Comp.), (1999) *Estrategias del dibujo en el arte contemporáneo*. España, Cátedra.
- González, E., (2014) *La gestión en comunicación como elemento fundamental en la construcción del gobierno electrónico*. Tesis de maestría, México, Posgrado en Gobierno Electrónico, UNSIS.
- Graber, D., (2005) "Political communication faces the 21st century" en *Journal of Communication*, septiembre de 2005, pp. 479-507.
- Graber, D., (2003) *The Power of Communication. Managing information in public organizations*. Washington, DC., CQ Press.
- Grenne, J.; Caracelli, V. y W. Graham, (1989) "Toward a Conceptual Framework for mixed-method Evaluation designs" en *Educational Evaluation and Policy Analysis*. Volumen 11, Número. 3, otoño 1989, pp. 255-274.
- Grunig, J. y M. Jaatinen, (1998) "Strategic, symmetrical public relations in government. From pluralism to social corporatism" en Vercic, D.; White, J. y D. Moss, D., (eds.), *Government relations and public affairs*. Eslovenia, Pristop Communications.
- Grunig, J. y T. Hunt, (1984) *Managing Public Relations*. New York, Holt, Rinehart & Winston.
- Grupo Marhnos, (2013) en *Operadora de la Cd. Judicial de Oaxaca* [en línea], México. Disponible en: http://cdjudicial.com/Home_Page.html (accesado el 31 de julio de 2013)
- Gunzenhäuser, R. y E. Haas, (2006) "Promovieren mit plan- ihr individueller weg: von der themensuche zum dokortitel" en *Universität Bielefeld* [en línea] Frankfurt, Deutschland, disponible en: http://www.uni-bielefeld.de/%28en%29/International/doctoralcandidates/dokumente/PromleitfadenGuidelinesEnglisch_final.pdf (accesado el 9 de mayo de 2013).
- H. Ayuntamiento de Santo Tomás Jalieza, (2013) "Santo Tomás Jalieza, Oaxaca –sitio oficial" en *H. Ayuntamiento de Santo Tomás Jalieza* [en línea] México, disponible en: http://ccg2.siap.gob.mx/oax/mun_20530_SANTOTOMASJALIEZA/index.php (accesado el 25 de abril de 2013).

- Hartmann, N., (1961) *Introducción a la Filosofía*. México, UNAM.
- Hassan, S. y J. Gil-García, (2008) "Institutional Theory and E-Government Research" en Garson, G. y M. Khosrow-Pour (eds.), *Handbook of Research on Public Information Technology*. Hershey, Idea Group Inc.
- Hernández, J. y G. Zafra, (2003) *Artesanas y artesanos, creación, innovación y tradición en la producción de artesanías*. México, UABJO.
- Hoffman, A. (1999) "Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry" en *Academy of Management Journal*. Volumen 42, número 4, agosto, pp. 351-371.
- Impacto Publicitario (2011) *Estudio de opinión; encuesta para medir el posicionamiento del Sistema Acusatorio Adversarial (Juicios Orales) en el estado de Oaxaca*. Oaxaca, México.
- Interactive Advertising Bureau, (ed.), (2010) "¿Qué es el SEO?" en *Cuadernos de comunicación interactiva*. Volumen 11, julio de 2011, pp. 9.
- Interman Innovative Programme, (2002) *Proyecto éxito e innovación en la gerencia*. Colombia, Universidad de los Andes.
- Lagunas, A., (2012) *Informe de Actividades 2012*. Poder Judicial del Estado de Oaxaca, Oaxaca de Juárez, México.
- Lagunas, A., (2011a). *Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Administración de Justicia en Oaxaca*. Poder Judicial del Estado de Oaxaca, H. Tribunal Superior de Justicia del Estado, Oaxaca de Juárez, México.
- Lagunas, A., (2011b) *Informe de Actividades 2011*. Poder Judicial del Estado de Oaxaca, Oaxaca de Juárez, México.
- León, E., (2005) *Sentido ajeno: competencias ontológicas y otredad*. Barcelona, UNAM-Anthropos Editorial.
- Limón, P., (2008) *Imagen Corporativa: Estrategia organizacional de comunicación global*. México, Trillas.
- Lizarazo, D., (Coord), (2008) *Sociedades icónicas: historia, ideología y cultura*. México, Siglo XXI.
- Lizarazo, D., (2004) *Iconos, figuraciones, sueños. La hermenéutica de las imágenes*. México, Siglo XXI.
- Llovet, J., (1979) *Ideología y metodología del diseño*. Barcelona, Gustavo Gili.
- Lundy, M., (2007). *The essential pocket guide to the ancient art of Sacred Geometry*. U. S., Wooden Books.
- L2, (2010) "Digital IQ Index: Public Sector" en *L2, A Think Tank For Digital Innovation* [en línea], E.U., disponible en: <http://www.l2thinktank.com/research/public-sector> (accesado el 16 de julio de 2013).
- Mañud, H., (s/f) *Estructura básica del Sistema Acusatorio Adversarial adoptado por el Código Procesal Penal del Estado de Oaxaca y Principios Rectores*. Oaxaca de Juárez, México, H. Tribunal Superior de Justicia.
- Margolin, V., (2005) *Las políticas de lo artificial; ensayos y estudios sobre diseño*. México, Designio.
- Margolin, V., (1999) "La construcción de una comunidad de investigación de diseño" en Salinas, O., (Comp.) (2001), *Antología de diseño 1*. México, Designio.

- Martín, F. (2002) *Contribuciones para una antropología del diseño*. España, Gedisa.
- Mastache, A., (1971) *Técnicas prehispánicas del tejido*. México, INAH.
- Meggs, P., (2000) *Historia del diseño gráfico*. 3ª Ed. México, McGraw-Hill.
- Meneguzzo, M., (1997) "De la New Public Management a la Public Governance: el péndulo de la investigación acerca de la Administración Pública" en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. Número 10, septiembre - diciembre, pp.33-41.
- Mesri, P., (2014) *El derecho electoral indígena en Oaxaca: La comunalidad viva y la resistencia*. Tesis de doctorado, México, Posgrado en Derecho, Facultad de Derecho, UNAM.
- Miyazako, E., (2009) *El diseño de la forma en México*. México, Trillas.
- Moles, A., (1991) *La imagen: comunicación funcional*. México, Trillas.
- Moles, A. y L. Janiszewski, (1990) *Grafismo funcional*. Barcelona, CEAC.
- Mulgan, G. y D. Albury, (2003) *Innovation in the public sector*. London, Cabinet Office.
- Müller-Brockmann, J., (2001) *Historia de la comunicación visual*. 2ª Ed., Barcelona, Gustavo Gili.
- Müller-Brockmann, J., (1982) *Sistemas de retículas; un manual para diseñadores gráficos*. Barcelona, Gustavo Gili.
- Munari, B. (2002) *Diseño y comunicación visual; contribución a una metodología didáctica*. 14ª Ed., Barcelona, Gustavo Gili.
- Munari, B., (2000) *¿Cómo nacen los objetos? Apuntes para una metodología proyectual*. 8ª Ed., Barcelona, Gustavo Gili.
- Museo Textil de Oaxaca, (2011) "Museo Textil de Oaxaca" en *El Diario Oficial del MTO* [en línea] México, disponible en: <http://museotextildeoaxaca.wordpress.com/2011/01/12/voluntariado-anahuac-del-sur-museo-textil-de-oaxaca/> (accesado el 25 de abril de 2013).
- Naser, A. y G. Concha, (2011) *El Gobierno Electrónico en la gestión pública*. Chile, CEPAL.
- Navarrete, F., (2008) *Los pueblos indígenas de México*. México, Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.
- OCDE, (2010) "Perspectivas OCDE: México Políticas Clave para un Desarrollo Sostenible" en *OECD Better Policies For Better Lives* [en línea], Francia, disponible en: www.oecd.org/mexico/45391108.pdf (accesado el 9 de junio de 2013).
- Ortíz-Osés, A., (2000) *La razón afectiva. Arte, religión y cultura*. Salamanca, San Esteban.
- Ortiz-Osés, A., (1996) *La Diosa Madre. Interpretación desde la mitología vasca*. Madrid, Editorial Trotta, S.A.
- Osborne, D. y T. Gaebler, (1994) *Un nuevo modelo de gobierno: como transforma el espíritu empresarial al sector público*. México, Gemika.
- Pereda, C., (2007) "Imaginación y fantasía" en Lizarazo, D., (Comp.), *Semántica de las imágenes: figuración, fantasía e iconicidad*. México, Siglo XXI.
- Perry, B., (2001) "The Israeli and United States Supreme Courts: A Comparative Reflection on Their Symbols, Images, and Functions" en *The Review of Politics*. Volumen. 62, número 2, pp. 317-339.

- Peters, G., (2003) *El Nuevo Institucionalismo. Teoría Institucional en Ciencia Política*. Barcelona, Gedisa.
- Poder Judicial del Estado de Oaxaca, (2012) *Reglamento Interior del Tribunal Superior de Justicia del Estado Libre y Soberano de Oaxaca*. Poder Judicial del Estado de Oaxaca, Oaxaca de Juárez, México.
- Poder Judicial del Estado de Oaxaca, (2013) en *Poder Judicial del Estado de Oaxaca* [en línea] México disponible en: <http://www.tribunaloax.gob.mx/TribunalSuperiordeJusticia.aspx> (accesado el 20 de junio de 2013).
- Poder Judicial del Estado de Oaxaca, (s/f) *Manual de identidad: Justicia con valor*. Poder Judicial del Estado de Oaxaca, Oaxaca de Juárez, México.
- Pollitt, C., (1990) *Managerialism and the Public Services: The Angloamerican Experience*. U.S., Basil Blackwell.
- Prieto, D., (2008) *Diseño y comunicación*. México, Ed. Coyoacán.
- Quetin, N., (2002) *¿Qué es el diseño gráfico? Manual de diseño*. México, Gustavo Gili.
- Rendón, J., (2003) *La Comunalidad: Modos de vida de los pueblos indios*. México, Conaculta.
- Ricoeur, P., (1969). *Le conflit des interprétations. Essais d'herméneutique*. Paris, Le Seuil.
- Rocha, C., (2014) *Tejer el universo: El dhayemlaab, mapa cosmológico del pueblo teenek. Historia de una prenda sagrada*. México, Colegio de San Luis A.C.
- Rodríguez, A., (2008) *Logo ¿qué? Análisis teórico formal de los elementos que conforman el universo de la imagen corporativa*. 2ª Ed., México, Siglo XXI.
- Romero, F., (2002) "User experience: modelos mentales y expectativas" en Knapp, A., (Coord), *La experiencia de usuario*. Madrid, Anaya.
- Salinas, O., (Comp.) (2001) *Antología de diseño 1*. México, Designio.
- Salvador, M., (2002) "Gobierno electrónico y gobiernos locales: transformaciones integrales y nuevos modelos de relación más allá de las modas" en *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, CLAD, 2002, Lisboa, Portugal.
- Sandoval, R., (2011) *Redes Sociales en las Organizaciones*. México, Editorial Bonobos.
- Scott, R., (1970) *Fundamentos del diseño*. México, Limusa.
- Scott, W., (2001) *Institutions and organizations*. California, Thousand Oaks, Sage.
- Scott, W., (1977) "Effectiveness of organizational effectiveness studies" en Goodman, P. y J. Pennings, (eds.) *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Scott, W. y J. Meyer, J., (1991) "The organization o societal sectors" en Powell, W. y P. DiMaggio, (eds.) *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- Secretaría de Gobernación, (2010) "Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México" en *e-Local* [en línea] México, disponible en: http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/EMM_oaxaca (accesado el 25 de abril de 2013).
- Serrano, E., (1994) *Legitimación y racionalización. Weber y Habermas: la dimensión normativa de un orden secularizado*. Barcelona, Anthropos.
- Shiner, L., (2004) *La invención del arte. Una historia cultural*. España, Paidós Ibérica S.A.

- Solares, B. y M. Valverde (eds.), (2005) *Sym-bolon: Ensayos sobre cultura, religión y arte*. México, CRIM UNAM.
- Subirats, J., (1989) *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública.
- Suchman, M., (1995) "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches" en *The Academy of Management Review*. Volumen 20, número 3, julio de 1995, pp. 571-610.
- Sutton, D., (2002) *Platonic & Archimedean Solids, The Geometry of Space*. New York, Wooden Books Ltd.
- Thompson, J., (1998a) *Ideología y cultura moderna*. 2ª. Ed., México, UAM.
- Thompson, J., (1998b) *Los Media y la modernidad. Una teoría de los medios de comunicación*. España, Paidós.
- Van de Velde, P. y H. Van de Verde, (1939) *The Black Pottery of Coyotepec, Oaxaca*. California, Southwest Museum Papers.
- Vilchis, L., (2000) *Metodología del diseño; fundamentos teóricos*. 2ª Ed., México, UNAM.
- Vilchis, L., (1999) *Diseño, universo de conocimiento*. México, UNAM.
- Villafañe, J., (2002) *Introducción a la teoría de la imagen*. Madrid, Pirámide.
- Vizer, E., (2011) "La caja de Pandora: tendencias y paradojas de las TICs" en Valdetaro, S., (ed.), *El dispositivo-McLuhan recuperaciones y derivaciones*, Rosario, Argentina, Editorial de la Universidad Nacional de Rosario.
- Vos, M., (2006) "Setting the research agenda for governmental communication" en *Journal of Communication Management Review*. Volumen 10, número 3, enero de 2006, pp. 250-258.
- Whitecotton, J., (1985) *Los Zapotecos. Príncipes, sacerdotes y campesinos*. México, FCE.
- Windrum, P., (2008). "Innovation and Entrepreneurship in Public Services" en Windrum, P. y P. Koch, (eds.), *Innovation in Public Sector Services: entrepreneurship, creativity and management*. E.U., Cheltenham.
- Wong, W., (2004) *Fundamentos del diseño*. Barcelona, Gustavo Gili.
- W3C, (2013) "Standards" en W3C [en línea], disponible en: <http://www.w3.org/standards/> (accesado el 16 de julio de 2013).
- Yin, R., (1989) *Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*. Newbury Park CA., Sage.
- Zelditch, M., (2001) "Processes of legitimation: recent developments and new directions" en *Social Psychology Quarterly*, Volumen 64, Número 1, marzo de 2001, pp. 4-17.

Comentarios y/o críticas respecto de este documento, favor de escribir a:
cesar.a.tr@gmail.com