

**IX CONGRESO LATINOAMERICANO DE LA COMUNICACIÓN
“MEDIOS DE COMUNICACIÓN, ESTADO Y SOCIEDAD EN AMERICA LATINA”**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN INSTITUCIONES DE PROCURACIÓN DE
JUSTICIA: CASO TAMAULIPAS RESULTADOS PREELIMINARES**

Dra. Mercedes Cancelo San Martín. mcancelo@uat.edu.mx

Mtra. Ma. Del Carmen Gómez de la Fuente. mcgomez@uat.edu.mx

Mtra. Sandra Luz Herrera Juárez. slherrera@uat.edu.mx

RESUMEN

Las organizaciones son sistemas sociales que se rigen por leyes sociales y psicológicas, poseen roles y estatus sociales; en su comportamiento influye el grupo y los intereses individuales, en ellas coexisten dos tipos de sistemas sociales el formal y el informal.¹

La comunicación es uno de los principales instrumentos que utilizan las organizaciones para interactuar. Esta acción comunicativa está presente tanto en el seno de la organización como en su entorno. El importante papel de la comunicación, ha llevado a las instituciones a crear toda una serie de instrumentos y medidas para hacer efectiva su comunicación. En la presente ponencia se presentan resultados preliminares de la intervención a la PGJE caso Tamaulipas.

PALABRAS CLAVE: Organizaciones, Instituciones Publicas, Comunicación Interna,

Las instituciones adquieren su valor social gracias al desarrollo de la labor para la cual nacieron y además, por los conceptos y significados que adquieren las personas al entrar en contacto con ellas. La comunicación institucional es la expresión de su legitimidad económica, social, política y cultural². Aparece, por lo tanto, la necesidad de una interacción entre las instituciones y su entorno, interacción basada en la comunicación. La comunicación ayuda a edificar los significados que serán compartidos por la sociedad en la que vive y se desarrolla la organización. La comunicación se produce en varias direcciones o hacia varios

¹ Davis, Keith, Newstrom, John (2002) Comportamiento Humano en el Trabajo. México Mc Graw Hill. Pag. 13

² ÁLVAREZ, T. y CABALLERO, M. Vendedores de imagen. Barcelona: Paidós. 1997. Pág. 125

públicos, como son el microcosmos de la institución (público interno) y el macrocosmos de la institución (público externo).

Posteriormente analizaremos los distintos públicos y los tipos de comunicación que se mantienen con ellos basados en su diferenciación. Sin embargo de la importancia de los distintos públicos se deduce la idea de la necesidad de reconocer la participación de varios grupos de personas para la realización de la institución³. Entendiéndose por realización el acto de existir y pervivir en una sociedad.

La Comunicación interna en las instituciones públicas

Lucas Marín⁴ define la comunicación interna como un conjunto de procesos comunicativos realizados en el interior del sistema, organizado para conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines. Como bien dice este autor, una organización se mueve dentro de una estructura social y los miembros de esta organización se sienten constreñidos en sus relaciones sociales y de trabajo.

Según Álvarez y Caballero⁵ el objetivo básico de la comunicación interna es el de conseguir la implicación de los distintos componentes de la institución en una filosofía global de la misma. El éxito de la organización estará directamente relacionado con el éxito de la política de comunicación interna.

Álvarez y Caballero⁶ señalan que es en los partidos políticos y las instituciones del gobierno donde más fácilmente se percibe la falta de comunicación y de

³ Como bien señalan Alvarez y Caballero, el discurso institucional expresa los valores, la ideología y la misión de la empresa. La comunicación se dirige hacia un colectivo y apunta a proponer una relación cultural movilizadora. Op. Cit., Pág. 125.

⁴ Lucas Marín A. La comunicación en Empresas y Organizaciones. España Bosch. 1996 Pág. 34

⁵ Op. Cit 1

⁶ Ibidem

participación interna, lo que se traduce en apatía y desmovilización de los miembros de las organizaciones. A pesar de los cambios que se han generado en las instituciones públicas entre los que destacan el dar una mayor importancia a las áreas relacionadas con la comunicación, en muchas ocasiones se les limita en cuanto a su ejercicio y desarrollo de la misma es por ello que la comunicación interna carece de planeación, evaluación e intervención de los procesos comunicativos y sus medios que permitan una mejor toma de decisiones y mejores efectos en el receptor

Características de la Comunicación Interna

La comunicación interna de una organización debe basarse en los siguientes principios:

1. Ser un compendio de información, comunicación y formación. A través de estos tres elementos se deben encauzar todos los instrumentos de comunicación interna con el fin de motivar eficacia en el trabajo, cultura e identidad corporativas y comunicación entre los miembros de la organización.
2. Una actitud proactiva de la alta dirección, como señala Villafañe ⁷, es imprescindible para el éxito del plan de comunicación interna.
3. La comunicación interna debe lograr que los miembros de la organización proyecten en su entorno una imagen positiva de la organización.
4. Entre la comunicación interna y externa debe existir coherencia. Con ello, se evitará la existencia de dos versiones distintas de la realidad corporativa.

⁷. VILLAFÁÑE, J. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide. 1998.

5. Revalorizar la comunicación interna logrando que llegue más allá de la propia institución. Dar a conocer la cultura y la identidad corporativa entre las familias de los miembros de la organización y de su entorno, utilizando como catalizador de comunicación interna al propio miembro de la organización.

El objetivo fundamental de la comunicación interna, como señala Ramírez⁸, es el incremento de la productividad. Este beneficio para la organización se ampara en objetivos secundarios como pueden ser: la creación de cohesión interna en la organización, una mejora en las condiciones de trabajo, el fomento de la cultura organizacional, una mejora de la identidad corporativa entre los miembros de la organización, etc.

Villafañe⁹ señala los objetivos de comunicación interna más comunes en las organizaciones:

1. Implicar a los miembros de la organización en el desarrollo de su visión estratégica. Se promueve que los empleados compartan valores y cultura corporativa con el fin de cohesionarlos y lograr que trabajen todos en la misma dirección.
2. Proyectar una imagen positiva. Uno de los objetivos que tendrá beneficios para la organización, más allá de sus propias fronteras, será generar una identidad positiva entre sus miembros con el fin de que estos la proyecten en su entorno.
3. Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal. Esto se logrará informando a cada miembro de la organización de todos aquellos aspectos funcionales y corporativos que le

⁸ RAMIREZ T, Gabinetes de Comunicación. Funciones Disfunciones e incidencias España. Bosh 1995

⁹ Op. Cit., Pág. 2.

atañen, buscando de él una respuesta (retroalimentación) en el sistema de comunicación interna.

4. Implicar al personal en el proyecto de empresa a partir de su integración en el mismo. Cada miembro debe ser consciente de su función en la organización y considerarse una pieza necesaria en el engranaje de la organización.
5. Fomentar un estilo de dirección fundado en el trabajo en equipo, en la participación y el compromiso de los empleados, y en la creación y desarrollo de la cultura corporativa de la organización.
6. Motivar y favorecer la adecuación de la organización a los cambios que se generen en su entorno. Un ejemplo claro de esa política son los cambios originados por la evolución tecnológica, tanto en el sector comercial o el productivo como en el comunicativo, dentro de la organización con el fin de adecuarse al entorno.

Ramírez destaca la labor del departamento de documentación, análisis e investigación dentro de la comunicación interna. Esta área será la encargada de chequear la imagen interna y externa de la organización con el fin de saber si se están cumpliendo los objetivos del plan de comunicación. Asimismo este departamento pondrá a disposición de todos los miembros de la organización un servicio de documentación para que puedan recurrir a él a la hora de elaborar informes relacionados con su labor dentro de la organización¹⁰.

Según Lucas Marín los actores de la comunicación interna son todos aquellos que formen parte de la organización ya sea como empleados, propietarios o accionistas, y representantes de los trabajadores¹¹.

¹⁰ Op. Cit., 3.

¹¹ Op. Cit., 1. Entre ellos, lógicamente, el propio departamento de comunicación con doble papel, el de receptor de la comunicación (ya que se debe aplicar en el mismo departamento la política global de comunicación) y como emisor de esa comunicación.

La Comunicación Formal e Informal en el Interior de la Institución

Comunicación formal es aquella que sigue los cauces establecidos por la organización. El fin de esta comunicación es la eficacia del objetivo propuesto. La comunicación formal, como dice Lucas Marín¹², ayuda a la existencia de una maquinaria administrativa especializada, cuya responsabilidad es mantener activa la organización y coordinar las actividades de sus miembros. En pocas palabras, aporta planificación y dinamismo a la labor de los miembros de la organización.

La organización informal, según Lucas Marín¹³, ha sido definida de forma negativa debido a que está al margen de la racionalidad planeada para conseguir los fines propuestos por la organización. La creación de este tipo de organización y de comunicación ha sido de forma espontánea. Ha surgido de las relaciones psicológicas y sociales no previstas, de unos objetivos no definidos y con una estructura elemental en la que se aprecian normas de conducta y situaciones de poder de las que los individuos no tienen plena conciencia.

Fruto de la comunicación informal es el rumor. El rumor se puede definir como una información vaga y confusa procedente de fuentes que no están claramente identificadas, que se extiende mediante canales informales de comunicación dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización. El rumor crece debido a la curiosidad que poseen los miembros de la organización sobre la misma y a la misma interrelación social. Debido a que el rumor circula por canales informales, la información se disemina rápidamente creándose una distorsión de la misma. Sin duda alguna, existe una relación directa entre la necesidad y la falta de información, y la aparición y crecimiento de los rumores.

¹² Ibidem

¹³ Ibidem

Tipos de Comunicación Interna

La existencia de una buena comunicación interna conlleva la desaparición de barreras entre los miembros de la organización. La eliminación de dichas fronteras se produce con la existencia de un diálogo fluido y con la interrelación e interacción a todos los niveles y estructuras de la organización. Como dice Ramirez¹⁴, esta forma organizacional implica olvidarse del ordeno y mando, desterrar el funcionamiento a base de decreto y avanzar hacia la creación de un clima favorable al desarrollo de la persona dentro de la organización¹⁵. Para que exista este clima de comunicación es necesaria la existencia de tres formas de comunicación:

- Comunicación horizontal. Es la que se produce entre miembros considerados iguales en la jerarquía de la organización. Las funciones de este tipo de comunicación son: facilitar la coordinación de tareas evitando la multiplicidad de tareas en varios departamentos y compartir información, y representa un canal rápido y adecuado para la resolución de conflictos entre iguales.

- Comunicación vertical en sus dos facetas, ascendente y descendente.

Comunicación vertical descendente: es la considerada como forma natural o espontánea de transmitir información dentro de las organizaciones. Es una comunicación que se establece entre jefe y subordinado. Las funciones de esta comunicación son: enviar

¹⁴ Op. Cit., 3.

¹⁵ El desarrollo de la persona dentro de la organización conlleva la libre expresión de los sentimientos y necesidades de los individuos.

órdenes, informar sobre la tarea a desempeñar por cada miembro de la organización y adoctrinar a los miembros para que reconozcan y hagan suyos los objetivos de la organización. Villafañe apunta como objetivos de este tipo de comunicación: asegurar que todos los miembros de la organización entiendan los principios y metas de la institución, lograr credibilidad y confianza de los miembros receptores de la comunicación, generar la participación de todos los miembros del ente organizacional, agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos y favorecer la implantación de la comunicación dentro de la organización¹⁶.

Comunicación vertical ascendente: es la que fluye desde los miembros que ocupan la base de la pirámide organizacional hasta el nivel más alto de la organización. Las funciones de esta forma de comunicación son: proporcionar feedback dentro de la organización, aliviar tensiones al permitir que los miembros de niveles inferiores compartan información relevante con sus superiores, y estimular la participación y el compromiso de todos los miembros con los objetivos de la organización. Villafañe añade a estos objetivos los de favorecer el autoanálisis, la reflexión y el consenso en el seno de la organización¹⁷.

- ✓ Comunicación transversal o diagonal. Es aquella que se da entre distintos departamentos de la organización y a diferentes niveles dentro de ella. Su función es conocer las tareas de otros departamentos y coordinarlas para alcanzar un fin común a todos ellos. Como señala Villafañe: “crear y configurar un lenguaje común entre los distintos miembros de la organización”.¹⁸

¹⁶ Op. Cit Pag.2

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Op. Cit. Pág. 259.

La comunicación interna institucional es la base para la gestión de una imagen positiva de la organización tal y como destacan Martínez Solana (2004) y Canelo (2004). La famosa fórmula de Imagen es igual a Identidad más Comunicación se aplica perfectamente en el modelo teórico que deben asumir las organizaciones y en este caso las instituciones públicas.

Respecto a las instituciones públicas es importante destacar el papel social de las mismas. En la actual realidad institucional se ha generado un espacio comunicativo en el cual las instituciones operan el mercado inmaterial de la comunicación en el cual interaccionan los medios, los ciudadanos y las propias instituciones públicas.

Según Sotelo Enríquez: “Las instituciones no pueden considerarse sólo por su función instrumental, sino porque son resultado de la naturaleza social del hombre, que se realiza como individuo en la medida en la que participa en la comunidad”¹⁹. En principio, ahí tenemos uno de los pilares fundamentales de la existencia de la comunicación institucional. Las instituciones están formadas por personas que trabajan para el bienestar de personas. Eso implica la necesidad de que el microcosmos de las instituciones (sus integrantes-público interno) se encuentre en contacto con el macrocosmos (sociedad-público externo).

Como definición genérica podemos interpretar el término comunicación institucional como: “la figura doctrinal y profesional a la que hoy día se encomienda el descubrimiento, explicación y difusión de la identidad de las instituciones en el mercado de la información”²⁰. El concepto de comunicación institucional describe el establecimiento de funciones informativas desarrolladas tanto interna como externamente con el fin de construir y participar en la identidad institucional y social. Lucas Marín pone el énfasis en el hecho de quienes realizan la evolución de las instituciones son sus miembros. “La comunicación

¹⁹SOTELO ENRÍQUEZ, J. *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel. 2001. Pág. 201.

²⁰Op. Cit. Pág. 9.

organizacional es el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella”²¹.

Es importante destacar el elemento informativo que impera en el proceso de comunicación institucional, alejándose cada vez más de los inicios de esta disciplina que se basaba en la propaganda desde las administraciones del estado. Como bien dice García López: “ más allá de trasladar y delegar responsabilidades y soluciones a la ciudadanía, las instituciones públicas deben reconvertirse en emisores sociales capaces de crear escenarios de comunicación participativos”²².

Hoy en día la comunicación institucional “opera en el mercado de la información. Está amparada por un marco de libertad e igualdad, en el que se reconocen el derecho universal a la información, la libre empresa e iniciativa privada, y el derecho a participar en el gobierno de los asuntos públicos”²³.

De esta manera en primer lugar se señala la importancia de la transparencia que existe en la comunicación desde las instituciones y, al mismo tiempo, la necesidad de que los ciudadanos participen en la comunicación con estas entidades.

Las instituciones públicas trabajan para el ya mencionado “bien común” y, por lo tanto, es necesaria la interacción entre ciudadanos e instituciones para que estas puedan realizar su labor correctamente y colmar las necesidades que les demande la sociedad.

Los actuales devenires organizacionales demandan la generación de instrumentos y canales que fructifiquen la realidad de una comunicación interna eficaz y a la altura de las nuevas demandas corporativas. Esta realidad de comunicación interna debe ser observable en todas las organizaciones humanas y con especial necesidad en las institucionales publicas. Debido al papel de servicio e integrador

²¹Op. Cit., Pág 103.

²² GARCÍA LÓPEZ, M. *Publicidad institucional: el estado anunciante*. Málaga: Universidad De Málaga.2001. Pág. 277.

²³Op. Cit. Pág 175.

del ciudadano, no podemos olvidar que los miembros de una institución, mas allá de su papel funcional en la organización, son ciudadanos que finalizada su jornada laboral se incorporan a la vida en sociedad. La misma sociedad a la que sirve la institución en la que ellos se integran como publico interno.

Antecedentes de la Procuraduría General de Justicia

A).- **Derecho Novohispano**.- La Real Audiencia y Cancillería de México fue eregida en 1572. Entre los ministros de estas se encontraban los fiscales, los cuales podrían ser del orden civil y del orden criminal, estos se encargaban de promover la observancia de las Leyes relacionadas con los delitos y penas respectivas, convirtiéndose en acusadores, públicos cuando era necesaria su intervención para la aplicación de sanciones del orden penal.

B).- **México independiente**.- En los inicios de nuestra nación como país independiente, las instituciones jurídicas heredadas de España persistieron y se conservaron hasta que nuestro pueblo se consolido políticamente.

La Constitución Federal de 1824, disponía que la Suprema Corte de Justicia se compondría de once ministros y un fiscal. Se establecía también la intervención del ministro público fiscal en todos los asuntos criminales en que tuviera participación la federación o sus autoridades. Así como la función de visitar las cárceles semanariamente. La Constitución centralista de 1836 y las bases orgánicas de 1843 incluían, al igual que la Constitución de 1824, un fiscal en la composición de la Suprema Corte de Justicia.

C).- **Creación del Ministerio Público**.- Las bases para la administración de la República y la Ley Lares de 1853, instituyen la organización del Ministerio Público como dependiente del poder ejecutivo.

El Fiscal debía ser oído siempre que hubiere duda y obscuridad sobre el sentido de la Ley. El Procurador General de la Nación representaba a los intereses del Gobierno.

Sin embargo, la Constitución de 1857, incorporó nuevamente al fiscal y al Procurador General dentro del Poder Judicial, equiparándolos jerárquicamente con los ministros de la Suprema Corte.

El Código de Procedimientos Penales del Distrito Federal de 1880, mencionaba al Ministerio Público como la Magistratura instruida para pedir y auxiliar en nombre de la sociedad la pronta Administración de la Justicia: así como perseguir y acusar ante los tribunales a los responsables de los delitos y vigilar la ejecución de puntual de la sentencia, el Ministerio Público desempeñaba funciones investigadoras solamente en casos de emergencia, en ausencias del juez de lo criminal.

D).- Constitución de 1917.-Antes de que fuera promulgada esta Constitución, el país era escenario de constantes arbitrariedades cometidas por la autoridades administrativas y de la capacidad que las Leyes vigentes les otorgaban para cometerlas. De atentados que en múltiples ocasiones cometía los jueces contra inocentes al ejercer al mismo tiempo funciones persecutorias contra los delitos, lo que creo la confesión con cargos de desnaturalizaban las funciones de la judicatura, así como el carácter meramente decorativo que hasta entonces tenía el Ministerio Público, el cual era un órgano si posibilidad de intervenir en la recta y pronta Administración de Justicia.

Después de arduos y enconados debates fue aprobado el artículo 21 de la Constitución el cual, en lo que nos interesa, literalmente decía: “La imposición de las penas es propio y exclusiva de la autoridad judicial, el cual estará bajo la autoridad y mando inmediato de aquel...”.

ORIGEN DEL MINISTERIO PÚBLICO EN TAMAULIPAS

La primera Ley orgánica del Ministerio Público en nuestro Estado fue expedida por el Gobernador Andrés Osuna el 8 de Julio de 1918. Esta Ley se dictó con fundamento en el Artículo 21 de la Constitución Federal, confiriéndoles facultades persecutorias y acusatorias ante los tribunales contra

los responsables de un delito. Además de la intervención en los asuntos judiciales de orden civil. La organización de la institución consistió en designar un Procurador General de Justicia como jefe del Ministerio Público, un Agente Auxiliar del Procurador y Agentes Adscritos a los Juzgados de Primera Instancia.

La Ley Orgánica de 1926 fue promulgada por el Gobernador Marte R. Gómez esta extendió la composición del personal del Ministerio Público y autorizó al Gobernador para aumentar el número de agentes, misma que fue derogada por la Ley Orgánica del Ministerio promulgada por el Gobernador Praxedis Balboa en 1963, la cual crea la Dirección de Averiguaciones previas Penales y señala las exigencias para la Policía Judicial y la Rural, así como la creación de la Dirección Criminalística.

La anterior fue derogada por la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia de nuestra entidad federativa y que fuera promulgada por el Gobernador Emilio Martínez Manautou el 28 de mayo de 1986, reformada en octubre de 1987 siendo Gobernador del Estado el Ingeniero Américo Villarreal Guerra.

En la administración de 1993-1999 siendo Gobernador el Lic. Manuel Cavazos Lerma se reforma la Ley Orgánica de Administración Pública Estatal asignando atribuciones a la Procuraduría General de Justicia en su artículo 23, así como las reformas efectuadas el 22 de junio de 1994 a la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Estado.

Mediante decreto N°315 y publicado en el periódico oficial N°52 del miércoles 1° de julio de 1998, entra en vigor la nueva Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Estado contenida en el Decreto N°342 del quincuagésimo segundo Congreso Constitucional del Estado Libre y soberano de Tamaulipas, de fecha 23 de Abril de 1986, así como sus posteriores reformas contenidas en los decretos números 70 y 10 publicados en los

periódicos oficiales del estado de fecha 28 de Noviembre de 1987 y 27 de febrero de 1993 respectivamente, en donde se destaca:

- La creación de las Agencias del Ministerio Público Conciliador.
- El cambio de nombre de la Policía Judicial por Ministerial.
- La profesionalización de los Servidores Públicos de la Procuraduría.
- La creación del consejo de participación ciudadana de evaluación de las acciones tendientes a profesionalizar a los servidores públicos de la Procuraduría General de Justicia.
- La creación de las coordinaciones de: Asesoría y Asuntos Especiales, Comunicación Social, Estadística e Informática.
- La participación de la Procuraduría en el Sistema Nacional a través de su Consejo Estatal de seguridad Pública.
- La protección de los derechos humanos, atendiendo las quejas, propuestas de conciliación y recomendaciones de las Comisiones Nacional y Estatal de Derechos Humanos, cuando estos sean aceptados.
- En Septiembre de 1999 se crea la Coordinación de Visitaduría y en Agosto del 2000 la figura de Secretario Relator en las Agencias del Ministerio Público Investigadoras.²⁴

En Ciudad Victoria, Tamaulipas a los 30 días del mes de Marzo del 2000 se firma el convenio que establece los lineamientos de coordinación técnica y operativa para el combate al Narcotráfico celebrado por la Procuraduría General de la República y la Procuraduría General de Justicia del Estado, en el ámbito de sus respectivas competencias, establecerán los mecanismos de coordinación y las acciones necesarias para la instalación de Agencias del

²⁴ Procuraduría General de justicia. (en línea)
<http://www.procutamps.gob.mx/menu/antam.asp>. 10/05/07

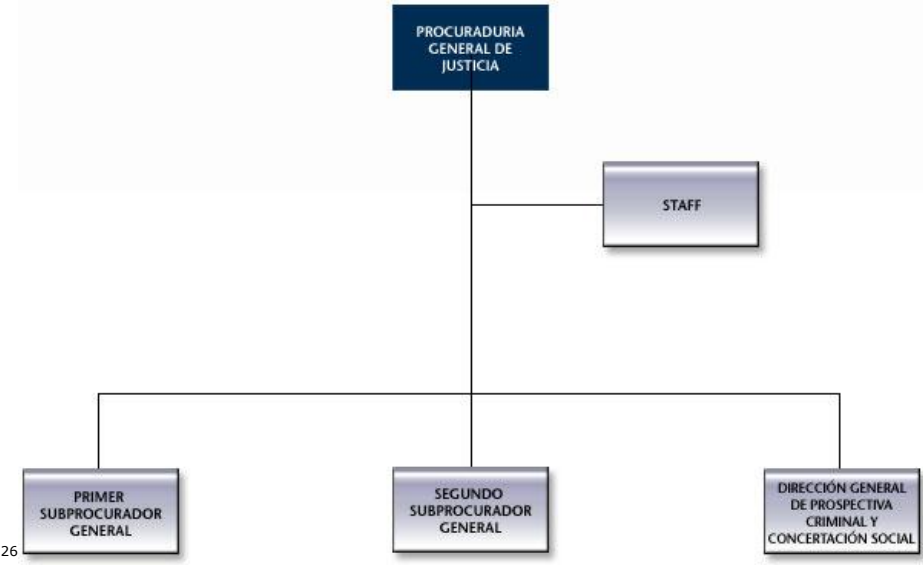
Ministerio Público “Mixtas”, conformadas por servidores públicos tanto del²⁵ Fuero Federal como del Fuero Común, entre las cuales se generarán relaciones de colaboración.

Recientemente por Acuerdo número 3/00 del Procurador General de Justicia, se crean las Agencias Especializadas en Delitos Sexuales, Violencia Intrafamiliar y Cometidos en contra de Incapacitados y Discapacitados.

Por Acuerdo número 3/00 del Procurador General de Justicia, se crean las Agencias Especializadas en Delitos Sexuales, Violencia Intrafamiliar y Cometidos en contra de Incapacitados y Discapacitados.

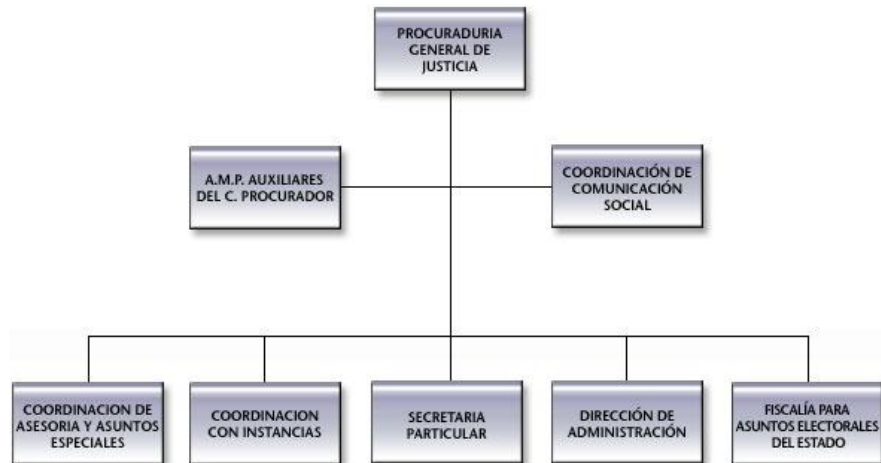
En Julio de 2001 se obtiene el certificado de ISO 9001-2000 del proceso de integración de la Averiguación Previa y Acta Circunstanciada. Este proceso nos permitió ingresar en los cuadros mundiales de calidad que convirtió a esta Procuraduría es la primera en obtener a nivel nacional.

Figura 1.1 Estructura Organizacional Procuraduría General de Justicia del Estado de Tamaulipas.



26 Fuente: Gobierno de Tamaulipas (en línea) <http://www.tamaulipas.gob.mx/estructura/datos.asp?id=2100>

Figura 1.2 Estructura Organizacional Procuraduría General de Justicia del Estado de Tamaulipas. Ubicación de la Coordinación de Comunicación Social dentro de la Procuraduría



27

Planteamiento e instrumentación metodológica del estudio

La presente investigación se encuentra en la primera fase del estudio que tiene como fin analizar los procesos y la estructura de comunicación interna existente en la Procuraduría General de Justicia de México, centrando nuestro análisis de campo en el Estado de Tamaulipas, estado fronterizo con los Estados Unidos de América. La imagen existente que se desgrana de esta institución se genera, así poco a poco a través de las pocas incursiones mediáticas que realizan los miembros de esta institución y a través del papel mediador, canalizador e interpretativo que hacen los medios de comunicación de las funciones y actividades de esta organización.

La metodología aplicada en esta investigación se implementó con los siguientes instrumentos:

- Auditoria interna (a los miembros de las diferentes sedes de la Procuraduría de Justicia del Estado de Tamaulipas, integrando todas las escalas jerárquicas).
- Breve análisis mediático de la imagen que posee la institución (a través de un análisis de contenido de los medios del Estado de Tamaulipas).
- Revisión del manual de procedimientos interno y búsqueda de indicios de Manuales de Identidad Corporativa o todo aquello que se le asemeje.

La presente investigación se encuentra en la fase de diagnóstico del sistema de comunicación empleado por la Procuraduría General de Justicia del Estado de Tamaulipas y los primeros resultados de la investigación arrojan la débil comunicación interna formal existente y la carencia de preceptos firmes como la generación de Manuales de Comunicación Interna y de Identidad Corporativa.

De la revisión de la estructura organizacional general de la institución objeto de estudio y como se puede observar en el organigrama institucional que se presenta en la figuras 1.1 y 1.2 sobre el departamento de comunicación, se observa que no tiene la figura relevante propia de su posición vital y comunicativa para realizar los procesos propios de planeación, coordinación, estrategia y evaluación de la comunicación organizacional interna, lo que se confirmará mediante los diversos instrumentos que permitirán indagar a profundidad los procesos, medios, canales, mensajes, públicos, acciones, actitudes y satisfacción con respecto a la comunicación organizacional que busque llevar a cabo la concreción de los objetivos y metas institucionales que día a día se generan en la Procuraduría de Justicia.

Por otra parte de la aplicación del instrumento diseñado para directivos de primer nivel respecto a los medios empleados para la comunicación interna mediante el cual reciben información relevante y oportuna de la institución se encontró como resultados preeliminares que:

- Las reuniones con la alta dirección (comunicación interpersonal) se encuentra en primer lugar.
- Intranet aunque lo consideran que no es muy eficaz es el segundo en uso.
- El correo electrónico en tercer lugar
- Relaciones con los compañeros en cuarto lugar debido al tipo de institución.
- A su vez por medio de teléfono, fijo y móvil (nextel, cel.) en la quinta posición
- Como última opción el rumor y la revista interna

En el momento de la generación de este texto aún no se ha podido realizar un profesionograma, este instrumento tiene el fin de conocer la adecuación de los perfiles profesionales de los miembros del departamento de comunicación a sus funciones estructurales y organizacionales.

Respecto al primer avance de estudio de imagen externa a través de los medios de comunicación, se extrae la generación de noticias constantes sobre la institución. En las cuales como es norma en las publicaciones impresas, se genera un vacío de contenido que da espacio a la suscitación de elementos de amarillismo periodístico. Aun está por analizar el elemento de influencia de la comunicación de la procuraduría hacia los medios de comunicación.

Es importante señalar que como fruto de la investigación se culminará proporcionando cursos formativos de comunicación interna a los miembros de la organización y la generación de un MIC de Procuraduría del Estado de Tamaulipas.

Bibliografía

ÁLVAREZ, T. y CABALLERO, M. *Vendedores de imagen*. Barcelona: Paidós. 1997.

CANCELO SAN MARTIN, M. La comunicación institucional en Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. Málaga: servicios de publicaciones de la Universidad de Málaga, 2004.

GARCÍA LÓPEZ, M. *Publicidad institucional: el estado anunciante*. Málaga: Universidad De Málaga.2001.

MARTINEZ SOLANA, Y. la comunicación institucional análisis de sus problemas y soluciones. Madrid: Fragua, 2004

SOTELO ENRÍQUEZ, J. *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel. 2001.

DAVIS, KEITH, NEWSTROM, JOHN. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. McGraw Hill: 2002

LUCAS MARIN A. La Comunicación en Empresas y Organizaciones. España Bosch.1996

RAMIREZ T, Gabinetes de Comunicación. Funciones Disfunciones e incidencias España. Bosh 1995

VILLAFANE, J. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide. 1998.

Fuentes Electrónicas

Gobierno de Tamaulipas. (en Línea) <http://www.tamaulipas.gob.mx/estructura/datos.asp?id=2101>

Procuraduría General de Justicia. (en línea)
<http://www.procutamps.gob.mx/menu/antam.asp>. 10/05/07