



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Especialidad en Comunicación Política

“Comunicación Política en Instituciones de Seguridad”

TRABAJO ESCRITO

Que como parte de los requisitos para obtener el diploma de la
Especialidad en Comunicación Política

Presenta:

Lic. Leonardo Ríos Vázquez

Dirigido por:

Mtro. Efraín Mendoza Zaragoza

SINODALES

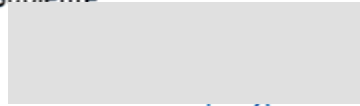
Mtro. Efraín Mendoza Zaragoza
Presidente

Mtro. Gabriel Morales Sánchez
Secretario

Dr. Germán Espino Sánchez
Vocal

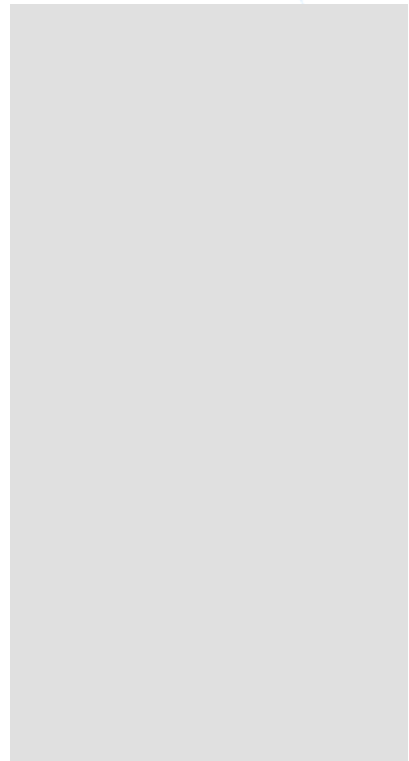
Dra. Marcela Ávila Eggleton
Suplente

Dr. Sergio Rivera Magos
Suplente



Firma

Dra. Marcela Ávila Eggleton
Directora de la Facultad de Ciencias Políticas
y Sociales



Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Directora de Investigación y Posgrado



Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales
de Información



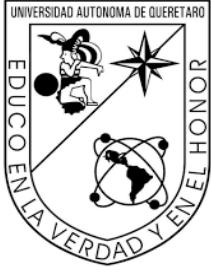
Proyecto: Comunicación Política en Instituciones de
Seguridad: Propuesta de diseño organizacional para la
Coordinación de Comunicación Social de la Fiscalía
General del Estado de Querétaro.

por

Leonardo Ríos Vázquez

se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0
Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Clave RI: CPESC-275350



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE
QUERÉTARO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
SOCIALES**



Proyecto: “Comunicación Política en Instituciones de Seguridad: Propuesta de diseño organizacional para la Coordinación de Comunicación Social de la Fiscalía General del Estado de Querétaro”.

PROYECTO

Que para obtener el Título de

ESPECIALISTA EN COMUNICACIÓN POLÍTICA

Presenta

ING. LEONARDO RÍOS VÁZQUEZ

Santiago de Querétaro, Querétaro. Diciembre 2018.

*Lo que ha de buscar el intelectual en el político es
el instrumento que ponga en práctica sus ideas.*

EMILIO URANGA

RESUMEN

El contenido de este trabajo se basa en estudiar y analizar los aspectos de relación que hay entre una institución de seguridad y justicia, como lo es la Fiscalía General del Estado de Querétaro, con acciones concretas de comunicación política, tomando como punto de partida la entrada en vigor de una nueva ley, la *Ley General de Comunicación Social*, que modifica en determinadas situaciones, el modelo con el que se ejecuta la comunicación institucional hacia el exterior de la organización pública. Contando con un contexto general y específico, se continuó con un proceso, de desarrollar un nuevo diseño organizacional dentro de la Coordinación de Comunicación Social que pudiera atender las nuevas necesidades y obligaciones emanadas de la nueva ley, así como también, a la par, logrará combatir las debilidades del área para crear nuevos mecanismos que facilitara y eficientaran todas las acciones realizadas por la misma para cumplir con sus atribuciones. El nuevo diseño, se conceptualizó con los cimientos de una metodología de observación y evaluación de los procedimientos que se realizaban en la Coordinación antes de la entrada en vigor de la *Ley General de Comunicación Social*, por lo que el resultado final, logró cumplir con el cometido de ser un instrumento de apoyo y de valoración que sentó las raíces para desplegar una Coordinación de Comunicación Social dentro de la Fiscalía General del Estado de Querétaro, con un enfoque de transparencia, entrega de resultados y con altos estándares de cumplimiento de objetivos.

SUMMARY

The content of this work is based on studying and analyzing aspects of the relationship between a security and justice institution, such as the Fiscalía General del Estado de Querétaro, with concrete actions of political communication, taking as a starting point the entry in force of a new law, the *Ley General de Comunicación Social*, which modifies in certain situations, the model with which the institutional communication is executed outside the public organization. Having a general and specific context, we continued with a process of developing a new organizational design within the Coordinación de Comunicación Social that could meet the new needs and obligations arising from the new law, as well as, at the same time, achieve combat the weaknesses of the area to create new mechanisms that facilitate all the actions carried out by it to fulfill its attributions. The new design, was conceptualized with the foundations of a methodology of observation and evaluation of the procedures that were carried out in the Coordination before the entry into force of the *Ley General de Comunicación Social*, so that the final result, managed to comply with the committed to being an instrument of support and assessment that laid the roots for deploying a Coordinación de Comunicación Social within Fiscalía General del Estado de Querétaro, with a focus on transparency, delivery of results and high standards of compliance with objectives.

AGRADECIMIENTOS

Este documento representa casi un año de trabajo e investigación sobre todo lo aprendido en la Especialidad en Comunicación Política en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Querétaro, por lo que tiene un gran significado emocional sobre mi carrera profesional y mi carrera estudiantil.

Agradezco en primer término a mi madre, quien siempre, incondicionalmente, ha estado para apoyarme en cada nueva aventura que emprendo; gran parte de lo que soy se lo debo a ella, y espero que este trabajo pueda devolver algo de lo mucho que ha dado por mí.

También agradezco enormemente al Mtro. Efraín Mendoza Zaragoza, por ser mi guía y consejero en esta área del conocimiento, gracias a su apoyo, este documento fue tomando forma; igualmente agradezco a todos los profesores con los que tuve el privilegio de tomar clase, y aprender y compartir experiencias durante el curso de esta Especialidad.

Gracias a cada uno de mis amigas y amigos de la Especialidad que me acompañaron en este viaje de las ideas; gracias Rosi, Tanya, Cristi, Andrea, Wendy, Mariela, Irene, Lorena y Sergio por todo lo compartido.

ÍNDICE DEL DOCUMENTO

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	9
I.I. - Justificación:.....	9
I.II. - Antecedentes:.....	11
Naturaleza jurídica de la Fiscalía General del Estado de Querétaro.	11
1) La Procuraduría General de Justicia de Querétaro se transforma en la Fiscalía General del Estado de Querétaro	17
Sistema de Justicia Penal en México.	19
Sistema de Justicia Penal en Querétaro: Sistema COSMOS	20
El problema de la Inseguridad.	24
1) Contexto general nacional	24
2) Percepción de seguridad pública en el Estado de Querétaro	25
Percepciones sobre Justicia e Impunidad.	28
1) Contexto general	28
2) Percepción ciudadana sobre el Ministerio Público.....	29
3) Justicia e Impunidad en el Estado de Querétaro	33
La Comunicación Social.....	37
1) ¿Qué es la Comunicación Social?	37
2) Ley General de Comunicación Social	39
3) Sistema Penal Acusatorio; comunicación social con nuevos lineamientos	43
4) ¿Cuál es la pertinencia de hacer comunicación social en áreas de justicia o seguridad? .	45
Estructura organizacional actual de la Coordinación de Comunicación Social de la Fiscalía General del Estado de Querétaro.....	46
1) Reglamento de la Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Querétaro	46
2) Manual de Organización de la Fiscalía General del Estado de Querétaro.....	48
I.III. – La importancia de una Estrategia de Comunicación Social en la Fiscalía General del Estado de Querétaro:.....	49
I.IV. - Objetivos del proyecto:	50
CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL PROYECTO	51
II.I.- Diseño del Proyecto de Comunicación de la Fiscalía General del Estado de Querétaro:	51

II.II. - Diagnóstico de la Fiscalía General del Estado de Querétaro con énfasis en la comunicación:	52
Análisis de la Fiscalía General del Estado de Querétaro.....	52
1) Autonomía	52
2) Ejes estratégicos de la institución.....	53
3) Políticas transversales.....	54
4) Estudio FODA de la institución	55
Análisis de la Coordinación de Comunicación Social.....	59
1) Objetivos de la Coordinación.....	59
2) Comunicación de la Coordinación	61
3) Estudio FODA de la Coordinación	62
4) Áreas de oportunidad.....	64
II.III. - Propuesta de diseño institucional de la Coordinación de Comunicación Social ante el nuevo marco jurídico:	66
Diseño de políticas y procedimientos.....	67
1) Políticas y procedimientos acorde a la Ley General de Comunicación Social	67
2) Políticas y procedimientos acorde a las áreas de oportunidad	73
Diseño organizacional.....	79
1) Identidad de la Coordinación	79
2) Estructura de la Coordinación.....	80
3) Organigrama interno	84
4) Descripción y análisis de cargos	86
CAPÍTULO III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
ANEXOS.....	91
1) Descripción y análisis de los cargos.....	91
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	98

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

I.1. - Justificación:

Las instituciones de justicia y seguridad además de cumplir con sus funciones principales para las cuales fueron creadas (prevención del delito, procuración e impartición de la justicia), también deben de ejercer la acción de comunicar. La comunicación institucional tiene con fin último buscar la legitimación de la ciudadanía a la cual están dirigidas; este proceso pasa por la rendición de cuentas, la transparentación de los actos y de dar cuenta de resultados, para después, consecuentemente, obtener esa legitimación buscada.

Dentro de éste contexto, se ha generado la construcción de la percepción respecto a que las organizaciones de justicia y seguridad de los Estados deben de comunicar poco, ya que eso puede ser un motivo que fomente debilidad ante los factores de riesgo con los que están expuestas dichas instituciones; es por eso que en su mayoría, las labores de comunicación (en especial las relevantes a la comunicación social y política) se ven sesgadas y poco planeadas, debido a que siempre están al margen de la crítica social.

Es importante señalar que comunicar, particularmente tratándose de la justicia, legitima todas las acciones tomadas por los actores encargados de las políticas de justicia y seguridad de una sociedad, por lo tanto, es de suma importancia que las instancias o áreas encargadas de la comunicación en este tipo de instituciones tengan un peso más importante (y estén mejor estructuradas y diseñadas) dentro de las estructuras organizativas y de toma de decisiones dentro de los grupos de estrategias creados para dirigir esas corporaciones.

Por tal motivo, es fundamental que el área de la Coordinación de Comunicación Social de la Fiscalía General del Estado de Querétaro, cuente con una estructura y un diseño organizacional institucional claramente definido y planeado, fundamentado con las leyes reguladoras de ésta materia, como la nueva *Ley General de Comunicación Social*, la primera en su tipo, aprobada el 11 de mayo del 2018 en el Diario Oficial de la Federación, que entrará en vigor en enero del 2019 para que pueda contribuir sobre el proceso de mejora continua de la corporación, y de manera adicional, que los actores de la comunicación puedan aportar y otorgar un valor agregado a la toma de decisiones y a la rendición de cuentas sobre el cumplimiento de su deber.

La realización de este proyecto es de gran relevancia para la Fiscalía General del Estado de Querétaro, ya que es una de las instituciones en materia de justicia con mayor importancia de la entidad, debido a su deber exclusivo sobre la procuración de justicia, y por lo tanto, al ser una organización de gran peso en el contexto político-social del Estado, es necesario que se realice un trabajo de este tipo que busque la actualización constante del área de la Coordinación de Comunicación Social para cumplir con la debida reglamentación que suscriben las leyes mexicanas.

Este documento cooperará al progreso constante de la institución, desde los ámbitos jurídicos, administrativos, organizacionales y comunicativos, y así, de esta forma, podrá consolidarse como una Fiscalía cercana a la ciudadanía capaz de cumplir con las funciones que el Estado le ha conferido de una manera más positiva.

I.II. - Antecedentes:

Naturaleza jurídica de la Fiscalía General del Estado de Querétaro.

La Fiscalía General del Estado de Querétaro surge el día 30 de mayo del año 2016 (a raíz de una reforma constitucional), donde deja atrás su denominación como Procuraduría de Justicia del Estado, después de casi 100 años de existencia. Este nuevo órgano, tiene sustentada en sus bases los nuevos lineamientos del Sistema Penal Acusatorio (de reciente implementación a nivel nacional) que tiene como pilar la oralidad.

Esta nueva figura, dota al organismo de una autonomía e independencia del Poder Ejecutivo del Estado (específicamente de la figura del Gobernador en turno en la entidad) y se le otorga patrimonio propio. Debido a esto, surgen nuevas leyes locales para crear un marco jurídico que esté fundamentado en la creación de este órgano de impartición de justicia.

En el *Plan Estratégico de la Fiscalía General del Estado de Querétaro*, hace referencia a cómo están agrupadas las leyes que conforman el marco jurídico del organismo constitucional autónomo, las cuales son las siguientes (Plan Estratégico FGEQ, 2018: pág. 6):

- A nivel nacional;
 - a) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
 - b) Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública.
 - c) Código Nacional de Procedimientos Penales.
- A nivel local;
 - a) Constitución Política del Estado de Querétaro.

- b) Ley Estatal de Seguridad.
- c) Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Querétaro.
- d) Reglamento de la Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Querétaro.
- e) Reglamento del Consejo de la Fiscalía General del Estado.
- f) Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado.
- g) Reglamento para la Integración y Operación del Comité de Adquisiciones, Enajenaciones.

Derivado de este paquete de leyes, la naturaleza jurídica que le otorga las leyes locales está plasmada de la siguiente forma. En la *Constitución Política del Estado de Querétaro* en el segundo párrafo del artículo 30 bis, en el cual expresa que “El Ministerio Público se organizará en una Fiscalía General del Estado, como organismo constitucional autónomo dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios que se regirá por su Ley (Adición P. O. No. 27, 13-V-16)”; en este mismo artículo aclara que “El Ministerio Público es la institución que tiene por objeto investigar y perseguir los delitos; promover la solución de controversias a través de mecanismos alternativos, sin perjuicio de la competencia que en este ámbito corresponda a otras autoridades (Adición P. O. No. 27, 13-V-16)”.

Por su parte, en la *Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Querétaro* describe la naturaleza jurídica de este organismo en diversos artículos:

- Artículo 2: La Fiscalía General del Estado de Querétaro, es un organismo constitucional autónomo, con patrimonio propio, con autonomía técnica,

presupuestal, de gestión y para emitir las reglas conforme a las cuales sistematizará la información bajo su resguardo acorde a los lineamientos establecidos en la ley respectiva, encargado de la procuración de justicia en el Estado.

- Artículo 4: La Fiscalía General del Estado de Querétaro, en el ámbito de su competencia, es integrante del Sistema Nacional de Seguridad Pública y del Sistema Estatal de Seguridad de Querétaro, debe cumplir con sus objetivos y fines, conforme a lo establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los tratados internacionales que el Estado Mexicano ha ratificado, la Constitución Política del Estado de Querétaro, y las normas que de ellas deriven.

El *Plan Estratégico de la Fiscalía General del Estado de Querétaro*, en su apartado dedicado a su marco referencial, estipula parte de su identidad institucional (Plan Estratégico FGEQ, 2018: pág. 8):

- Misión; La Fiscalía General del Estado de Querétaro, es el organismo encargado de investigar y perseguir los delitos de su competencia y de intervenir en los procedimientos que la Ley determine, que participa de manera transversal en la conformación de un sistema de seguridad estatal, para salvaguardar la integridad, libertad, y derechos humanos de las personas.
- Visión; La Fiscalía General del Estado, contará con recursos humanos especializados, que apliquen una investigación científica y profesional, impulsando la innovación tecnológica y desarrollo institucional, que garantice la tutela efectiva de los derechos de los sujetos procesales, con autonomía y efectividad de la acción penal, para ser referente de aplicación del sistema de justicia penal acusatorio.

- Objetivo general; Consolidar a la Fiscalía General del Estado de Querétaro como un organismo autónomo, encargado de ejercer con efectividad la función de investigar y perseguir el delito en los casos que resulte procedente de acuerdo al Sistema de Justicia Penal Acusatorio, con enfoque sistémico y de coordinación interinstitucional, aplicación de los principios del debido proceso, reparación del daño, respeto a los derechos humanos con perspectiva de género y el combate a la corrupción, mediante la mejora continua de la gestión jurídico administrativa, modernización, transparencia y fortalecimiento del servicio de carrera, para preservar el orden público y la paz
- Valores institucionales;
 - a) Legalidad: Cumplir y respetar Cumplir y respetar las leyes, reglamentos y demás ordenamientos jurídicos que rigen la vida interna y externa de la Institución; en cuanto estén vinculadas al desempeño de sus funciones, toda vez que constituyen los límites de la actuación de la autoridad frente a la sociedad; tener presente que todo ejercicio irregular de sus atribuciones, implica la posibilidad de sancionarse a los servidores públicos con el incumplimiento de la normatividad aplicable.
 - b) Objetividad: Observar en todo momento ecuanimidad y mesura en el desarrollo de sus actividades, sin interiorización de juicios estrictamente personales o apreciaciones subjetivas.
 - c) Eficiencia: Desarrollar acciones a través de los instrumentos y herramientas de trabajo que le son proporcionados por la Institución, para cumplir mediante un desempeño diligente y expedito, en el servicio que brinda a la sociedad.

- d) Profesionalismo: Realizar el ejercicio responsable de la función de procuración de justicia, comprometiéndose a estar en permanente actualización en el estudio pormenorizado de los asuntos encomendados, reforzando así la honorabilidad propia de su encargo.
- e) Honradez: Desempeñar sus funciones sin obtener beneficios o ventajas personales adicionales a la retribución salarial; así como tampoco podrá intervenir en la atención o resolución de asuntos en los que se tenga interés personal, familiar o de negocios y por supuesto evitar el manejo indebido o desvío de recursos públicos.
- f) Respeto a los Derechos Humanos: Respetar la integridad y derechos inherentes de las personas, muy en especial de aquellas que interactúan con nuestra labor, así como a las instituciones que velan por su cumplimiento.
- g) Imparcialidad: Brindar un trato equitativo, respetuoso y no discriminatorio.
- h) Transparencia: Observar el principio de máxima publicidad para garantizar el derecho que tiene todo ciudadano a conocer información propia de la actividad de la Institución; y aquellos cuando tengan interés jurídico y legítimo en los asuntos de su competencia, observando en los caso que establezca la normatividad aplicable la reserva o confidencialidad de la información.
- i) Certeza: Proporcionar a la sociedad con apego, en todo momento, a las disposiciones legales, certidumbre y seguridad.
- j) Lealtad: Buscar y lograr las metas institucionales; aceptando los vínculos que nos unen a la Institución; protegiendo sus políticas y lineamientos, demostrando que servir es el principal objetivo.

- k) Prudencia: Obrar con sensatez, cautela, tacto al hablar y moderación en la formulación de juicios. Expresarse con respeto y oportunidad, respecto de hechos o información de las que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de las responsabilidades que le correspondan, en virtud de las normas que regulan la secrecía y reserva que amerite cada caso en particular.
- l) Tolerancia: Actuar con indulgencia, comprensión, paciencia y calma con las personas con que tenga relación con motivo del ejercicio del cargo.
- m) Respeto: Dar a las personas un trato digno, cortés, cordial y comprensivo.
- n) Discreción: Guardar el secreto profesional respecto de la información que obtenga por el desarrollo de sus labores, evitando divulgarlo para no incurrir en algún ilícito, responsabilidad, o daño a terceros. Igualmente, abstenerse de utilizar en beneficio propio o de otros la información privilegiada que llegare a conocer como resultado de sus funciones, como un compromiso con la Institución a la que pertenecemos.
- o) Congruencia: Demostrar permanentemente e la forma en la que se actúa y se toman decisiones van de acuerdo con lo que se dice, se hace en cumplimiento de las disposiciones legales.
- p) Independencia: Rechazar cualquier tipo de recomendación que tienda a influir en la tramitación o resolución de los asuntos que se sometan a su potestad, y a su vez, abstenerse de recomendar, insinuar o sugerir, con un fin ilegítimo, el sentido en que deban realizar los demás servidores públicos sus asuntos.

- q) Rendición de cuentas: Asumir plenamente ante la sociedad, la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la sociedad.

En términos formales, la Fiscalía General del Estado de Querétaro es un organismo independiente del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, con una visión orientada a los derechos humanos y apegado al nuevo modelo de justicia. Esta institución es un gran referente a nivel nacional sobre procuración de justicia, y es una de las fiscalías que ha mostrado un mayor avance y evolución desde los primeros meses de su fundación.

1) La Procuraduría General de Justicia de Querétaro se transforma en la Fiscalía General del Estado de Querétaro

En nuestro país, el día 18 de junio del 2008, en el Diario Oficial de la Federación se publicó una reforma constitucional sobre el sistema de justicia mexicano. En dicha reforma se sentaron las bases para fundar un nuevo sistema de justicia penal, donde se pudieran respetar los derechos que tiene la víctima y el ofendido, tanto como también del imputado.

Este nuevo Sistema Penal Acusatorio (asentado principalmente en la oralidad) tenía como uno de sus objetivos, modificar las procuradurías de justicia (dependientes del Poder Ejecutivo) para transformarlas en fiscalías independientes y con carácter jurídico autónomo y de patrimonio propio, para que estas pudieran estar alineadas a la normatividad actualizada que implicó la reforma constitucional del 18 de junio del 2008.

El primero de junio de 2016 se implementó totalmente el Sistema de Justicia Penal Acusatorio en la entidad, el cual busca la eficiencia del procedimiento penal, procurar el

apego a la reparación del daño y a la atención a la víctima, así como tener el principio esencial de la presunción de inocencia (IGI-MEX 2018). Por lo tanto la Procuraduría General de Justicia local pasó a denominarse como Fiscalía General del Estado de Querétaro oficialmente el 30 de mayo del 2016 (a escasos meses de inicio de la nueva administración estatal panista, es sustitución de una priista), iniciando con ello el proceso de procuración de justicia basado en el nuevo Sistema Penal sobre un modelo de oralidad.

El Doctor en Derecho, Arnulfo Moya Vargas, escribió un artículo para el periódico El Universal (edición local) titulado *Fiscalía General del Estado, para la justicia y la libertad*, donde mencionó: “La idea de la Fiscalía General es arrancarle al poder de los gobernadores el ámbito de la procuración de justicia. Se pretende que el mandato del fiscal trascienda el periodo de duración del gobierno en turno, a fin de darle fortaleza y estabilidad a la institución y que no se convierta este cargo en un coto de caza de los partidos y los grupos políticos durante el proceso político. La filosofía de la duración tiene el propósito de darle la fortaleza y la seguridad de que con el cambio electoral no se disolverá el cargo del fiscal. Por ende, apartarlo del proceso de elecciones del gobierno que le nombra es clave para darle independencia y autonomía” (Moya, 2016).

Para el mismo periódico, meses antes de la transformación de la PGJEQ a FGEQ, el Procurador General (actual Fiscal General del Estado), el Mtro. Alejandro Echeverría Cornejo, concedió una entrevista en donde expuso que: “En el nombre de Fiscalía va implícito la parte más importante de todo esto: su autonomía. La autonomía implica una independencia, implica que debe tener una autonomía jurídica, una autonomía y patrimonio propio, que tiene una independencia del Poder Ejecutivo y que tiene una finalidad muy grande, número uno, que todas sus actividades sean más transparentes, que se combata la

corrupción pero sobre todo, el cumplir con una norma que nunca se ha cumplido: que esté en igualdad de circunstancias” (Robledo, 2016).

Sistema de Justicia Penal en México.

El nuevo Sistema de Justicia Penal Acusatorio, como ya se ha mencionado en puntos anteriores, entró en vigor a raíz de una reforma constitucional publicada el 18 de junio de 2008 en el Diario Oficial de la Federación, lo cual derivó en un gran reto en su implementación por parte de diversas instituciones del Estado mexicano.

El Consejo de la Judicatura Federal, informa mediante su sitio web, que este nuevo sistema comprende diversos aspectos del sistema de seguridad y justicia, a través de un procedimiento acusatorio y oral más transparente, dinámico y garantista, tanto para los imputados como para las víctimas, en el que se cumpla con el objetivo de esclarecer los hechos, proteger a los inocentes, procurar que los culpables no queden impunes y que se reparen los daños causados por el delito. En el Nuevo Sistema de Justicia Penal los operadores jurídicos tienen un rol más participativo, transparente y con pleno respeto a los derechos fundamentales del imputado y de la víctima.

Cabe resaltar, que en materia de comunicación, este Sistema de Justicia Penal Acusatorio rompe una vieja tradición de alimentación a los medios de comunicación por parte de instituciones del Estado dedicadas a la procuración de justicia, de información que en la mayoría de los casos violaba los derechos humanos de los imputados o presuntos imputados, logrando modificar, en alguna parte la relación informativa de los medios de comunicación y las instituciones.

Sistema de Justicia Penal en Querétaro: Sistema COSMOS

El proyecto COSMOS surge como un planteamiento emanado de la administración pública estatal que inicia en 2015 en el Estado de Querétaro; el Poder Ejecutivo re renovarí de partido político y el nuevo titular sería Francisco Domínguez Servien. El nuevo Gobernador Electo encomendó la tarea de planear, diseñar y ejecutar un modelo de justicia queretano a su Secretario de Gobierno, el Mtro. Juan Martín Granados Torres (quien fungió como Procurador de Justicia del Estado de Querétaro en la administración panista del Gobernador Francisco Garrido Patrón del 2003 al 2009).

Dentro del *Plan Estatal de Desarrollo Querétaro 2016-2021* del Gobernador Domínguez, postulo dentro del apartado de Querétaro Seguro planteó como objetivo “Garantizar el ejercicio pleno de los derechos humanos, la seguridad y el acceso a la justicia de la población generando así las condiciones para su desarrollo humano integral” (Plan Estatal de Desarrollo Qro, pág. 84). Para lograr este objetivo se programó una estrategia para consolidar el Sistema de Justicia Penal, Acusatorio, Adversarial y Oral a través de las líneas de acción consistentes en: “Impulsar la reingeniería del sistema de procuración de justicia; Fortalecer la cultura de la denuncia en la población; Propiciar la respuesta oportuna y confiable de las denuncias ciudadanas por parte de las instituciones de procuración de justicia y seguridad.; Combatir la impunidad con la aplicación de los principios que rigen el Sistema de Justicia Penal, Acusatorio, Adversarial y Oral; Implementar un modelo de operación del Sistema de Justicia Penal, Acusatorio, Adversarial y Oral”.

Como relató el Secretario de Gobierno Granados Torres en su ponencia *Cosmos: El Origen* en el primer Congreso de Justicia Oral del año 2016 en la capital del Estado de Querétaro, los primeros integrantes del equipo de trabajo para diseñar este modelo de justicia fueron “el maestro Alejandro Echeverría Cornejo, la doctora Mariela Ponce Villa, el licenciado Humberto Pérez González, el doctor José Ambrosio Ochoa Olvera, el licenciado Javier Arellano Sánchez, la licenciada Margarita Luna Téllez Girón, el ingeniero Pedro Toscuento González, el licenciado Salvador Arvizu Galván, coordinados por mi persona” (Granados, 2018: pág. 15).

Granados Torres y su “Coordinación General” crearon un sistema de justicia que se articula en tres ejes y diez modelos, como se puede representar en la siguiente imagen.

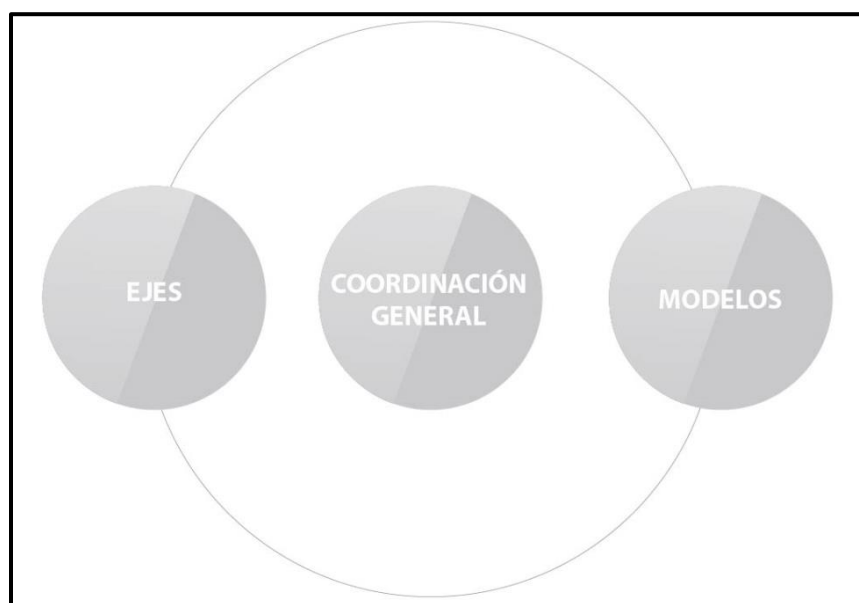


Ilustración 1. Coordinación COSMOS. Fuente: Sistema de Justicia COSMOS.

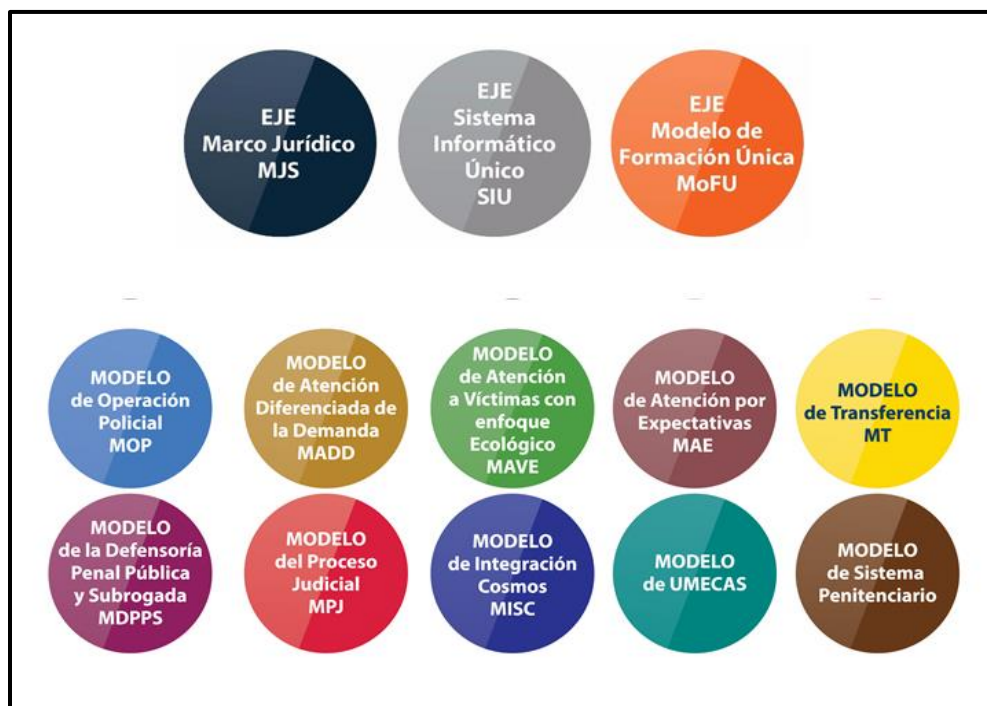


Ilustración 2. Ejes de COSMOS. Fuente: Sistema de Justicia COSMOS.

El 03 de octubre del año 2018, en La Sombra de Arteaga publicó la *“Ley Que Crea La Comisión Para La Evaluación De La Operación Del Sistema De Justicia Penal Acusatorio Del Estado De Querétaro, Denominada Cosmos”*. Granados Torres afirma que “En Querétaro, la operación de dos años del modelo de gestión institucional denominado Cosmos, definió el diseño y elaboración de la iniciativa de ley donde el Gobernador del Estado, convoca a los poderes legislativos y judicial, así como a los Órganos Constitucionales Autónomos de la Fiscalía General y la Defensoría de los Derechos Humanos y como testigo de honor al Sistema Estatal Anticorrupción, para formular conjuntamente la iniciativa de ley en el Congreso del Estado que institucionalizaba la coordinación de los operadores de cosmos (Granados, 2018).

En el artículo 2 de esta Ley citada anteriormente, reconoce a COSMOS responsabilidad en tres objetivos:

- I. Diseñar políticas públicas, propuestas y recomendaciones para lograr una eficiente consolidación y evaluación del Sistema de Justicia Penal Acusatorio del Estado de Querétaro;
- II. Promover la celebración de instrumentos jurídicos y demás acciones de coordinación e intercambio de información entre las autoridades para la consolidación del Sistema de Justicia Penal Acusatorio del Estado de Querétaro; y
- III. Fomentar la colaboración y capacitación interinstitucional entre los Poderes del Estado y las demás instituciones públicas y privadas cuya injerencia resulta relevante para lograr la consolidación integral del Sistema de Justicia Penal Acusatorio del Estado de Querétaro.

Este nuevo órgano del Estado, la Comisión para la Evaluación del Sistema Acusatorio Oral en Querétaro, será presidida por el Gobernador (que en caso de ausencia su representante será el Secretario de Gobierno, como está marcado en el artículo 3 de esta misma ley) , y los demás miembros son: El Poder Legislativo del Estado a través del Presidente de la Mesa Directiva; El Poder Judicial del Estado a través del Presidente del Tribunal Superior de Justicia; El Fiscal General del Estado; El Presidente de la Defensoría de los Derechos Humanos del Estado de Querétaro; El Secretario de Gobierno; El Secretario de Seguridad Ciudadana; y El Presidente del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción.



Ilustración 3. Comisión para la Evaluación del Sistema Acusatorio Oral en Qro. Fuente: Sistema de Justicia COSMOS.

Granados Torres concluye en su artículo *Ley Cosmos* que “Cosmos marca el rumbo en el diseño de las instituciones para cumplir con sus funciones constitucionales. Con la ley, se garantiza la trazabilidad del modelo, la soberanía, independencia y autonomías de sus integrantes y la obligatoriedad de cumplir con una evaluación sistémica de la operación institucional, sustentada en el enfoque de los derechos humanos” (Granados, 2018).

El problema de la Inseguridad.

1) Contexto general nacional

México vive una situación de inseguridad desde inicios del siglo XXI, esto debido a muchos factores, como lo son el incremento de la impunidad y la corrupción, además de

una guerra frontal de choque por parte del Estado mexicano en contra del crimen organizado que se encuentra acentuado en diversas regiones del país.

Este clima social, ha permeado principalmente en todas aquellas instituciones mexicanas que están ligadas al ámbito de la seguridad (ya sea pública o nacional), lo cual, les ha generado un nivel de desgaste a pasos agigantados, desde cuestiones de las acciones operativas del quehacer diario, hasta el nivel estratégico, como lo es la comunicación y las relaciones que se viven con otros sectores de la sociedad civil y la ciudadanía en general.

Las instituciones de seguridad en México, viven actualmente, en un ambiente de crítica y desprestigio, causado por el deterioro que les ha implicado el combate al crimen organizado, y la relación de algunos de sus elementos con temas de corrupción e impunidad, pero sobre todo, los índices de inseguridad, lejos de disminuir, ha ido en aumento.

El Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad (dependiente de la Secretaría de Gobernación) a finales del año 2017, emitió los resultados determinantes sobre seguridad, convirtiéndose el año 2017 en el más violento de las últimas dos décadas en México (Espino, 2018); lo cual también ha puesto en tela de juicio el actuar y la eficacia de los cuerpos de seguridad y de procuración de justicia por parte de la sociedad mexicana.

2) Percepción de seguridad pública en el Estado de Querétaro

En el Estado de Querétaro, los niveles de percepción sobre la seguridad en la entidad son un poco diferentes en relación a la media nacional. El INEGI a través de su delegación estatal, ha ejecutado las encuestas relacionadas a seguridad para los casos locales por lo

que a continuación, a manera de ampliar el contexto local, se mostraran los principales resultados.

La *Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana* en la entidad federativa, obtuvo como resultado que el 63.6% de la población se siente insegura en su ciudad (esta encuesta toma como referencia a la zona metropolitana del Estado de Querétaro) e inclusive el 45% considera que esta situación empeorará (INEGI, 2018).

La sociedad mexicana, en general, se siente insegura en tres principales lugares, los cuales son: 1) cajero automático en vía pública, 2) transporte público y 3) banco; en la siguiente tabla se mostrará un comparativo entre los resultados promedio a nivel nacional junto con los resultados locales (INEGI, 2018).

SENSACIÓN DE INSEGURIDAD		
UBICACIÓN	NACIONAL	LOCAL
Cajero automático en vía pública	83.1%	70.2%
Transporte público	75.7%	63%
Banco	70.5%	59.5%

Ilustración 4. Sensación de inseguridad Qro (Elaboración propia con datos del INEGI).

Mientras tanto, la *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública*, en su publicación para resultados en Querétaro, arroja porcentajes preocupantes en torno a la percepción de seguridad, ya que el 60.3% considera a la inseguridad el principal problema que aqueja a su entidad, por encima de otros grandes problemas sociales como lo son el aumento de precios con 38.3% y el desempleo con 29.3% (INEGI Qro, 2017).

En la siguiente gráfica se mostrará la distribución porcentual de los problemas con un comparativo con los de nivel nacional, reflejados en esta misma encuesta.

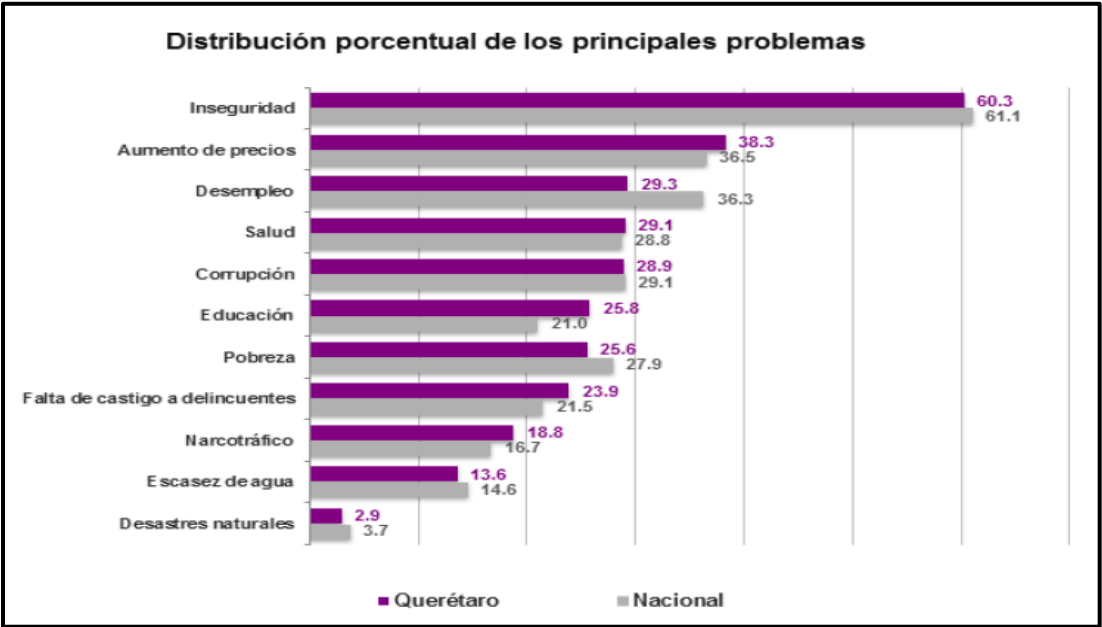


Ilustración 5. ENVIPE QRO Sep 2017. Fuente: INEGI

Para la ciudadanía queretana, el problema de la inseguridad acapara porcentajes de casi el doble en relación a problemáticas como el desempleo y la corrupción, por lo que nos permite ver que la sensación de inseguridad está en niveles demasiado altos.

Si bien es cierto que los niveles de sensación de seguridad en el Estado de Querétaro se encuentran por debajo del promedio nacional, las cifras no dejan de ser alarmantes, por lo que se puede inferir, que existen problemas graves de inseguridad en algunas zonas del estado, como lo puede ser la zona metropolitana (donde se ubica la capital y las ciudades más importantes de la entidad) y en la zona serrana, donde la población probablemente haya sido víctima de algún delito o haya conocido de la ejecución del mismo.

Percepciones sobre Justicia e Impunidad.

1) Contexto general

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), realizó su encuesta periódica titulada *Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana* (ENSU) del periodo junio 2018, arroja datos de alto impacto sobre la seguridad; por ejemplo, el 75.9% de la población considera que vivir en su ciudad es inseguro (hombres 79.6% y mujeres 71.3%), un resultado demasiado preocupante (INEGI, 2018).

El mismo instituto, en otra encuesta anual titulada *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública* (ENVIPE), en su publicación en septiembre del 2017, mostró como resultado que la sociedad confía poco en los diversos niveles policiacos; la Policía de Tránsito solo tiene un 43.1% de confiabilidad, la Policía Municipal 51.2%, la Policía Ministerial o Judicial 52.9%, teniendo como referencia de niveles altos de confianza al Ejército Mexicano con 84.8% y la Marina Armada de México con 88% de confiabilidad (INEGI, 2017).

Adicionalmente a este dato, es importante señalar que la ENVIPE, muestra de igual forma, que la sociedad en niveles de percepción de corrupción, el 77.7% considera a la Policía de Tránsito como corrupta, seguida de la Policía Municipal con 68% y los Jueces con 67.6%, contrastado con la Marina Armada de México con bajos niveles del 20.4% de percepción en corrupción (INEGI, 2017).

Para reforzar el argumento de la poca confianza y credibilidad de la mayoría de las instituciones de seguridad en la República Mexicana, es necesario también traer a observación los resultados de la encuesta *Seguridad y Participación Ciudadana* de agosto

del 2018, realizada y publicada por el Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP) de la Cámara de Diputados a nivel federal; en esta encuesta, la ciudadanía calificó del 1 al 10 los resultados de diferentes instituciones, donde nuevamente el Ministerio Público resultó reprobado con una calificación de 4.5, así como también la Policía Municipal con un 4.6 y por último los Jueces con un número no aprobatorio de 4.9 (CESOP, 2018).

Esto refleja claramente que las instituciones de seguridad y justicia (principalmente los cuerpos policiacos de seguridad pública y del ministerio público) pasan por una crisis de confianza y de efectividad, como la mayoría de las instituciones en México por parte de la ciudadanía; por lo que su imagen pública se ha visto degradada, siendo un caso preocupante, ya que estas corporaciones están creadas para salvaguardar la seguridad de sus ciudadanos, y en los resultados han dejado demasiado que desear, por lo que en teoría, su finalidad de existencia, no la han cumplido.

Es por eso que la Comunicación (tanto la política como la social) es de vital importancia para estas instituciones, ya que tiene como finalidad mantener una relación estable con su sociedad, la cual es la aprobadora y medidora de resultados de las acciones que llevan a cabo estos organismos; si no existe una buena relación con sus ciudadanos, no tiene razón de existir, ya que ha fallado su objetivo principal.

2) Percepción ciudadana sobre el Ministerio Público

El Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP) de la Cámara de Diputados, en su documento *Seguridad y Participación Ciudadana* publicado en agosto del 2018

muestra algunos resultados en torno al ministerio público e impartición de justicia a nivel nacional:

En nivel de confianza, en un parámetro del 1 al 10 la calificación que recibió el Ministerio Público recibió una calificación de 4.5 de 10 (CESOP, 2018).

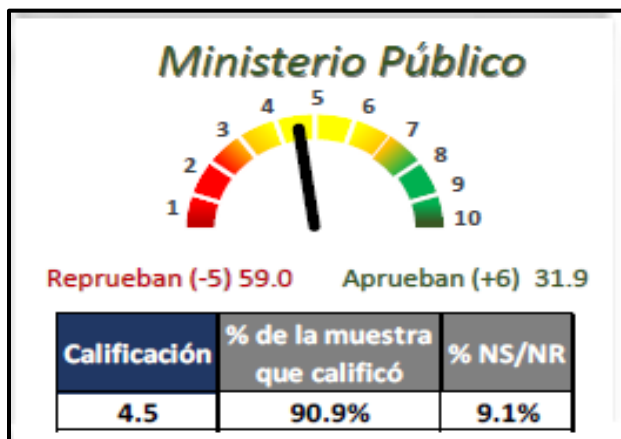


Ilustración 6. Seguridad y Participación Ciudadana Ago 2018. Fuente: CESOP

También, el 44.9% de los encuestados considera que las autoridades encargadas de la impartición de justicia son parte de la delincuencia y solo el 5.5% cree que hacen bien su trabajo (CESOP, 2018).

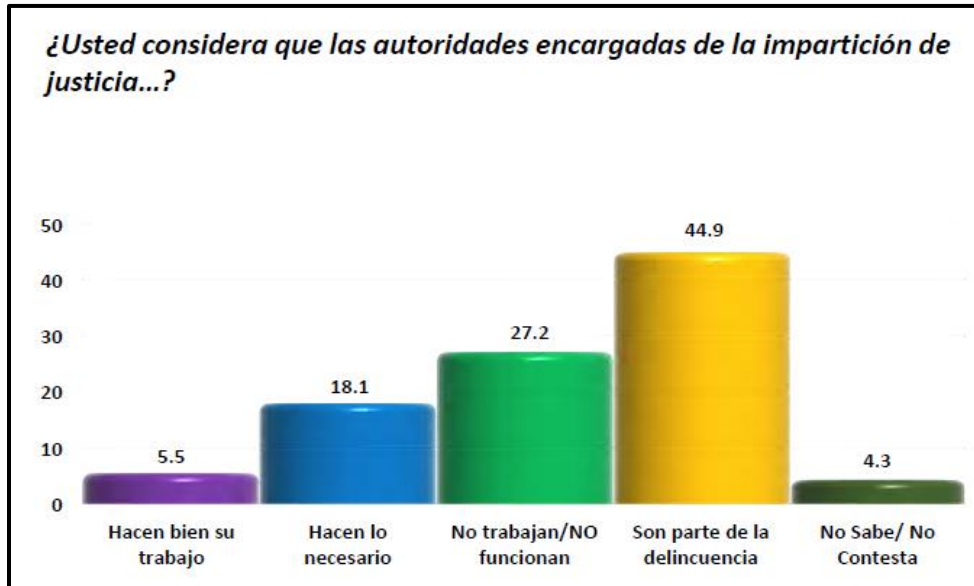


Ilustración 7. Seguridad y Participación Ciudadana Ago 2018. Fuente: CESOP

Por último, en ésta encuesta se arroja que una de las causas principales por las que no se denuncia el delito es por miedo a represalias, desconfianza en la autoridad y porque se considera una pérdida de tiempo (CESOP, 2018).

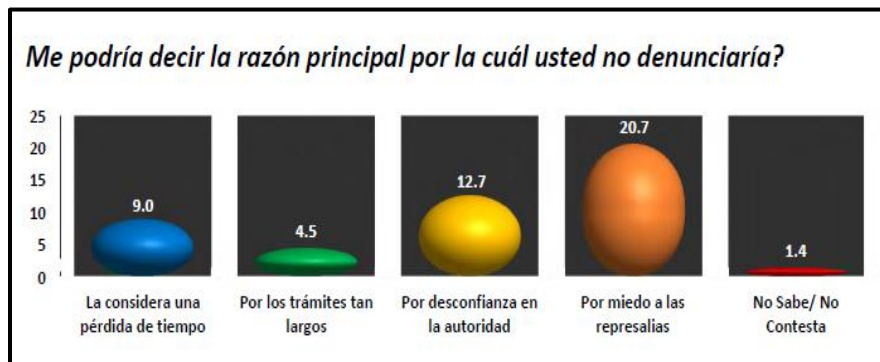


Ilustración 8. Seguridad y Participación Ciudadana Ago 2018. Fuente: CESOP

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en su *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción Pública sobre Seguridad Pública*, realizó su informe específico para el Estado de Querétaro en su edición de septiembre del 2018, mostrando los siguientes resultados relevantes:

Sobre percepción de desempeño, el Ministerio Público recibió un 58.4% en nivel de confianza; también obtuvo un porcentaje de 57% en nivel de percepción de corrupción dentro de la institución, muy por debajo de la media nacional (INEGI Qro, 2018).

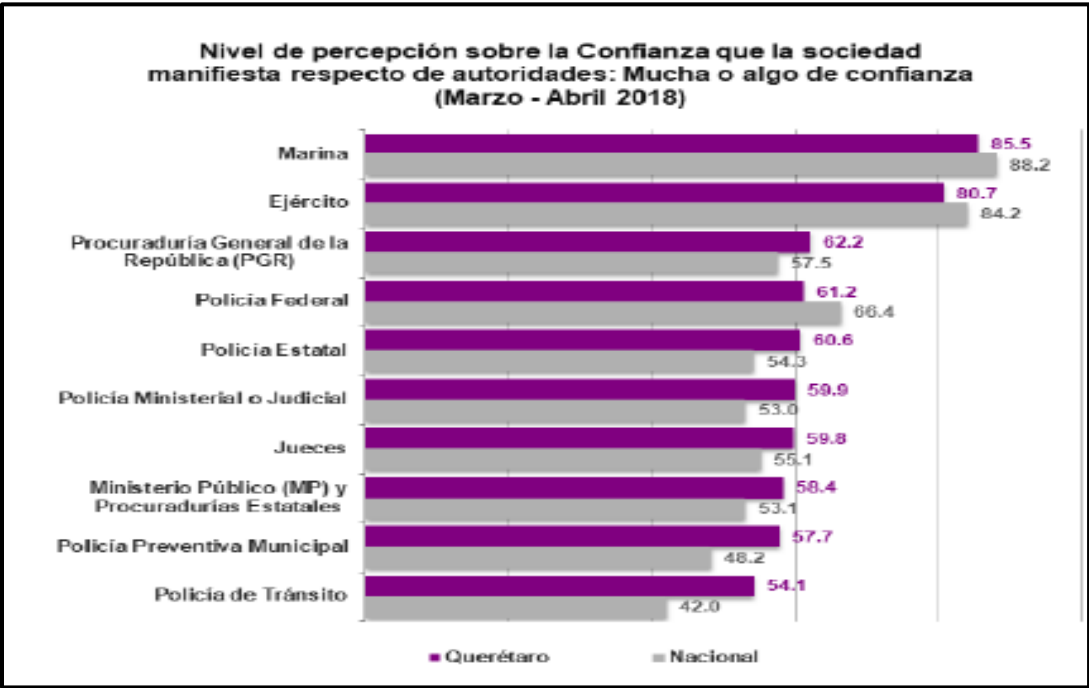


Ilustración 9. ENVIPE Qro Sep 2018. Fuente: INEGI

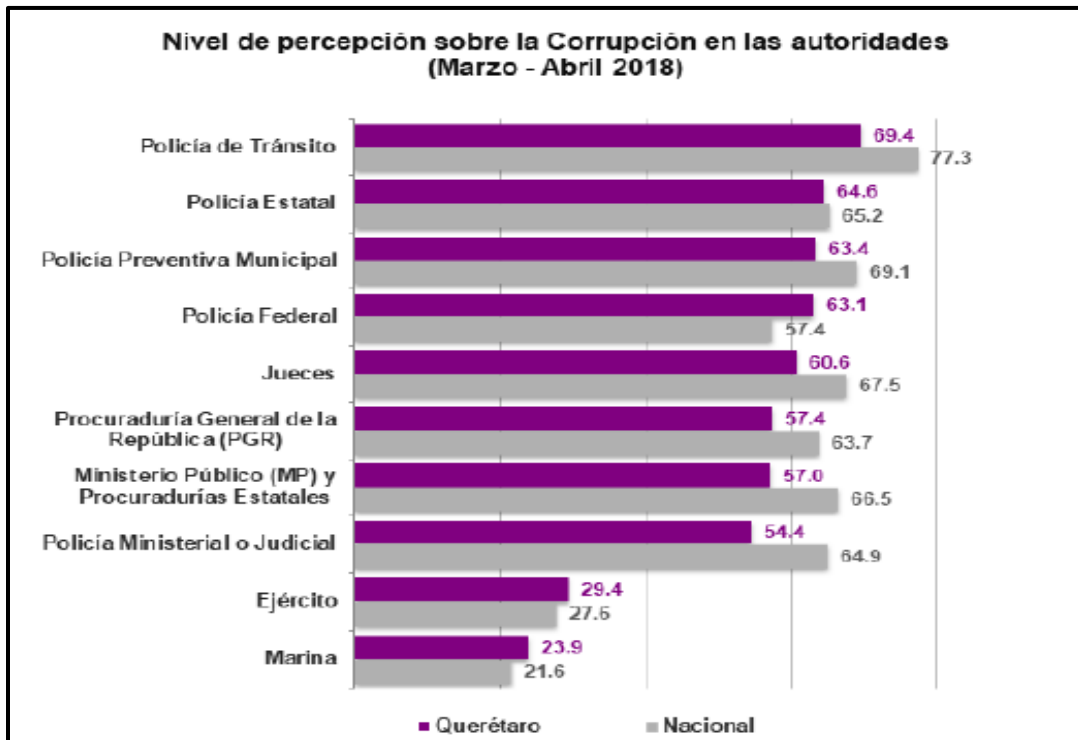


Ilustración 10. ENVIPE Qro Sep 2018. Fuente: INEGI

3) Justicia e Impunidad en el Estado de Querétaro

Sobre la percepción de desempeño de las autoridades en materia de justicia y seguridad, la ENVIPE de Querétaro, manifiesta que en cuanto al nivel de confianza, los peores evaluados son la Policía de Tránsito con un 55.5% de confiabilidad, los Jueces con 57% y con porcentajes similares la Policía Ministerial o Judicial 58.4% y el Ministerio Público y Procuraduría Estatal con 58.6%; la siguiente gráfica mostrara el comparativo a nivel nacional (INEGI Qro, 2018).



Ilustración 11. ENVIPE Qro Sep 2017. Fuente: INEGI

En relación a lo referente a los niveles de confianza, el *Programa Estatal de Seguridad Querétaro 2016-2021* elaborado por el Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, muestra los datos relacionados a la ENVIPE del año 2015, con niveles más bajos que los actuales por lo que se podría inferir que poco a poco se ha logrado aumentar un poco de confianza sobre estas instituciones.

Aunque si bien es cierto, en la redacción de este documento, estos porcentajes de confianza no se traducen como resultados negativos, sino al contrario, argumentando que “las autoridades estatales ocupan el quinto lugar a nivel de percepción sobre la confianza que la sociedad manifiesta, por lo que se posiciona a los referentes estatales y regionales en materia de seguridad y justicia como son Policía Estatal, Ministerio Público y Procuradurías Estatales, Jueces, Policía Ministerial o Judicial, Policía Preventiva Municipal

y Policía de Tránsito; por debajo de referentes a nivel federal como la Marina, el Ejército, la Policía Federal y la Procuraduría General de la República” (Programa Estatal de Seguridad Qro, pág. 36)

Pero, ocurre el caso contrario en el *Plan Estatal de Desarrollo Querétaro 2016-2021* expedido por la misma administración estatal, donde el tema de la confianza se torna en una connotación negativa: “Respecto a seguridad, con base en la Encuesta Nacional de Victimización sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2015, el 56.9% de los queretanos consideró a la inseguridad como el problema más importante en la entidad y las autoridades que cuentan con un menor nivel de confianza son los Jueces, la Policía Municipal y el Ministerio Público” (Plan Estatal de Desarrollo Qro, pág. 81).

Sobre la impunidad en la entidad, según datos del análisis *Índice Global de Impunidad en México* (IGI-MEX18), realizado anualmente por la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP), Querétaro se encuentra con niveles muy altos de impunidad, con un índice de 71.22%, cifra que pasa por encima de la media nacional de 69.84%, colocándose en el lugar número 15 de las 32 entidades federativas de la República Mexicana (IGI-MEX 2018).

Es necesario resaltar que este porcentaje ha venido en disminución en relación al año 2016, ya que obtuvo un 72.24%, teniendo como resultado que en un lapso de dos años el porcentaje redujo 1.02 puntos porcentuales; así mismo, la entidad federativa que contabilizó el porcentaje más bajo del país fue el Estado de Campeche con 45.06%, a contraste del Estado de México con el porcentaje más alto de 80.06% (IGI-MEX 2018).

En este estudio, el Estado de Querétaro se ubica en el cuarto grupo de impunidad en una escala del uno al cinco, con un grado de impunidad muy alto, donde uno indica el nivel más bajo y cinco el peor nivel (Newsweek Querétaro, 2018).

A continuación, se mostrará un mapa de la República Mexicana con la relación de los niveles de impunidad de cada entidad federativa, donde se podrá observar la clasificación en donde se encuentra el Estado de Querétaro, en relación a los resultados anteriormente mencionados (IGI-MEX 2018).

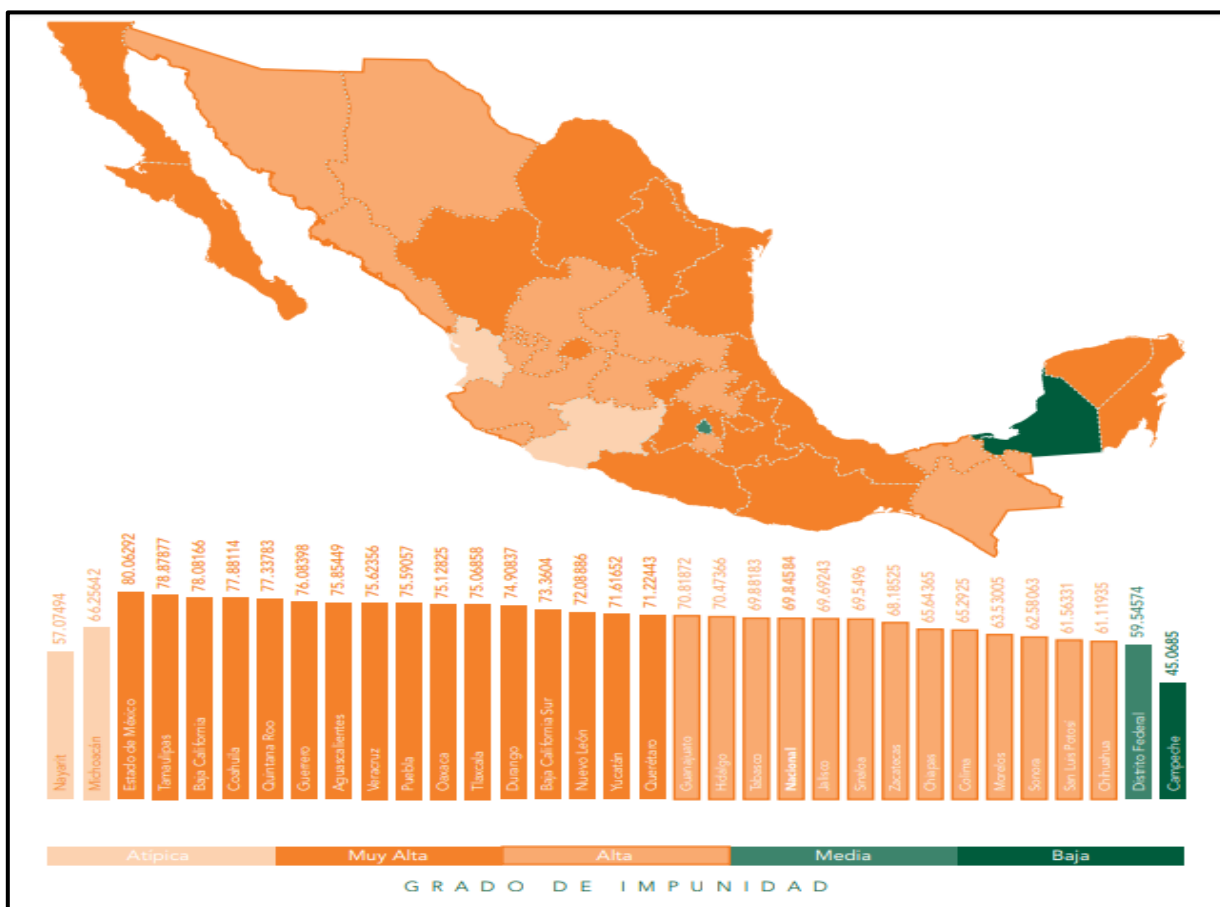


Ilustración 12. Grado de Impunidad IGI-MEX18. Fuente: UDLAP

Por otra parte, el Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, en el *Plan Estatal de Desarrollo Querétaro 2016-2021* admite que “se presentó un incremento del 114% del índice delictivo,

al pasar de 16,390 delitos registrados en 2009 a 35,177 en 2014, con un grado de impunidad de 92.2% de los delitos; así como el incremento en el número de víctimas del fenómeno delictivo que pasó de 23,554 en 2013 a 25,660 en 2014. Otro resultado relevante es que el 32.2% de la población considera el procedimiento de la denuncia como una pérdida de tiempo, mientras que un 16.8% argumenta desconfianza en las autoridades” (Plan Estatal de Desarrollo Qro, pág. 81).

Retomando los resultados del IGI-MEX 2018 de la UDLAP, Querétaro reporta una cifra negra del 90.10% de delitos no denunciados, lo cual se puede inferir en que la sociedad queretana desconfía de las instituciones de procuración de justicia; adicionalmente, se tienen 40,390 carpetas de investigación abiertas, siendo una cifra alta en relación con la cantidad de sentenciados que asciende a 660, problemática que se desprende al número de jueces y magistrados locales, que registra solamente 4.24 por 100,000 habitantes, y 2.29 agencias del Ministerio Público por cada 100,000, mientras que la cantidad de agentes por 1,000 delitos registrados es de 1.85, representado que existe poca capacidad para cubrirlos (Olvera, 2018).

La Comunicación Social

1) ¿Qué es la Comunicación Social?

Existen varios conceptos de comunicación social, algunas con un enfoque en relación a un gabinete de prensa y comunicación, y otras en función a la acción de comunicar de las sociedades en su conjunto.

Gerhard Maletzke en su libro *Psychologie der Massenkommunikation* (traducido al español por Klaus Graetzer) la define como “aquella forma de comunicación en la cual los mensajes son transmitidos públicamente por medios técnicos de comunicación indirectamente y unilateralmente a un público disperso o colectividad” a lo que compara con “una comunicación social es aquella producida en una fuente única, capaz de ser transmitida a un público perceptor infinitamente grande” (Graetzer, 1992: pág. 43). Es pertinente traer también el concepto de comunicación institucional al tema, por lo que se retoma la definición de La Porte en su texto *Comunicazione istituzionale* (traducida por Juan Manuel Mora) que dice lo siguiente: “Tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrollan su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con que se relaciona, y adquirir una notoriedad social e imagen pública adecuadas a sus fines y actividades” (Mora, 2009).

Las coordinaciones de comunicación social de la mayoría de las instituciones de gobierno ejercen sus funciones derivadas de lo que se denomina como gabinete de comunicación; Txena Ramírez de la Piscina lo define como “Las unidades encargadas de cubrir las necesidades comunicativas de una institución, tanto hacia el interior de la misma como hacia afuera. Sus principales características son las siguientes: a) se trata de estructuras organizadas y estables; b) están integrados dentro de la organización; c) mantienen una estrecha relación y una dependencia directa de la alta dirección; d) coordinan y cohesionan las acciones y las estrategias de comunicación; e) producen elementos intangibles pero de alto valor añadido; y f) se orientan a crear, mantener o mejorar la imagen positiva de la organización ante sus públicos” (Ramírez, 1995).

Estas coordinaciones operan en sus respectivas organizaciones a través de la comunicación interna y externa, y mediante estas líneas de acción, logran dotar de información a los medios de comunicación y a la ciudadanía a la cual están dirigidas por obligación de rendición de actos, así como también son responsables de construir todo el aparato discursivo ideológico y de imagen pública de las instituciones para permear en la opinión pública y puedan ser aceptadas a través de la generación de confianza, la eficiencia y la cercanía con sus usuarios.

Las líneas de la comunicación en las coordinaciones de comunicación social parten de:

- La comunicación interna “es el primer punto a tener en cuenta por parte del director de comunicación, de esta depende la imagen que se proyecte a través de los funcionarios y/o empleados de la organización, a la sociedad” (Lugo, 2012: pág. 82).
- La comunicación externa “es esencial para que la organización tenga presencia mediática y por lo tanto reconocimiento de la sociedad, por ello, es fundamental que todos los miembros de la organización conozcan la forma como deben tratar con los periodistas que se acercan continuamente a la organización a solicitar información” (Lugo, 2012: pág. 92).

2) Ley General de Comunicación Social

La *Ley General de Comunicación Social* fue publicada en el Diario Oficial de la Federación como nueva ley el 11 de mayo de 2016 la cual tiene el propósito de regular a través de normas y obligaciones a los Entes Públicos para que el gasto en comunicación social

cumpla con criterios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, y respete los topes presupuestales, límites y condiciones de ejercicio que establezcan los presupuestos de egresos respectivos.

Esta ley tiene sus antecedentes en la reforma político-electoral de 2014 donde se fijó que se debía de crear una ley sobre presupuestos de comunicación social y política; además del párrafo octavo del artículo 134 de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* (adicionado el 13 de noviembre de 2007) que estipula que: “La propaganda, bajo cualquier modalidad de comunicación social, que difundan como tales, los poderes públicos, los órganos autónomos, las dependencias y entidades de la administración pública y cualquier otro ente de los tres órdenes de gobierno, deberá tener carácter institucional y fines informativos, educativos o de orientación social. En ningún caso esta propaganda incluirá nombres, imágenes, voces o símbolos que impliquen promoción personalizada de cualquier servidor público”.

El Congreso no había realizado propuesta alguna para la creación de la ley por lo que la Suprema Corte de Justicia de la Nación, en noviembre del 2017, determinó que el Congreso tenía como fecha límite para la creación de esta ley hasta el 30 de abril del 2018; todo esto a raíz de un amparo que realizó la organización Artículo 19 ante la omisión del Congreso.

Ante las varias propuesta emitidas por los diferentes partidos políticos, la Cámara de Diputados decidió analizar casi de último momento la iniciativa de ley titulada “Ley General de Comunicación Social y Propaganda Gubernamental” presentada por el PRI-PANAL; esta iniciativa fue aprobada bajo la denominación de *Ley General de Comunicación Social* en la cámara baja con 205 votos a favor (PRI, PVEM, NA) sobre 168

votos de en contra (PAN, PRD, MORENA, MC), el 14 de abril del 2018, cumpliendo en tiempo y forma con el plazo que había emitido en la resolución la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Esta nueva ley fue aprobada en lo general y en lo particular por lo que entrará en vigor el primero de enero del 2019; además, en general, tiene por objeto regular el modelo de propaganda gubernamental y garantizar que el gasto destinado a esta materia cumpla con los criterios antes mencionados. La ley prácticamente define a la comunicación social como un acto de propaganda de las instituciones, por lo que tiene aplicaciones en los poderes públicos, los órganos autónomos, las dependencias y las entidades de la administración pública y cualquier otro ente de los tres órdenes de gobierno (El Universal, 2018).

Este nuevo marco jurídico en materia de comunicación social y política establece diversos puntos:

- La dependencia que regulará esta ley será la Secretaría de Gobernación y sus equivalentes estatales y municipales (en caso de tratarse de organismos autónomos podrá regularse por las secretarías particulares); esta dependencia será la encargada de prestar asistencia técnica y evaluación de las estrategias, programas y campañas de comunicación social para efectos de la difusión de mensajes sobre programas y actividades gubernamentales.
- Las unidades de Comunicación Social de las instituciones públicas deberán de crear una “Estrategia Anual de Comunicación Social”, que es un instrumento de planeación que expresa los temas gubernamentales prioritarios; además, también tendrá que elaborar un “Programa Anual de Comunicación Social” que es un

conjunto de campañas de comunicación social, derivadas de la Estrategia Anual de Comunicación Social, encaminadas al cumplimiento de las acciones establecidas por la organización que coadyuvarán al logro de sus atribuciones, y que se costean con cargo a sus recursos presupuestarios.

- Los medios de comunicación que pretendan participar en la contratación de propaganda deberán estar inscritos previamente en el Padrón Nacional de Medios de Comunicación, a cargo de la Secretaría de Gobernación o similares.
- La distribución de los tiempos fiscales estará distribuida para el Poder Ejecutivo Federal se le asigna el 40%, al Poder Legislativo 30%, 10% para el Poder Judicial, y 20% a los organismos autónomos.
- Los gastos de las campañas de comunicación social deberán estar en los páginas web de la institución para que puedan estar con acceso público.
- En caso de incumplimiento en alguno de los ordenamientos que maca esta ley se podrá presentar la queja ante la autoridad competente por hechos que pudieran constituir responsabilidades administrativas, denuncias o querellas ante el agente del Ministerio Público

La importancia de la ley, según una nota del periódico *El Economista*, determina que este marco jurídico es de relevancia porque: a) las dependencias no podrán influir en los periodistas o coberturas noticiosas; b) la asignación de recursos se hará con criterios de eficiencia y transparencia económicas; c) se vigilará y fiscalizará el destino de cada presupuesto en pauta publicitaria; d) los medios pelearán la pauta oficial con base en su cercanía con la sociedad, no por sus relaciones con el poder; e) es una demanda de más 10 de años sostenida por las organizaciones Artículo 19 y Fundar (Lucas, 2018).

3) Sistema Penal Acusatorio; comunicación social con nuevos lineamientos

El derecho al acceso a la información está garantizado en el artículo 6 de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, que en términos generales concierne que toda información en posesión de cualquier autoridad, entidad, órgano y organismos de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial entre otros, es pública y solo podrá ser reservada temporalmente por razones de interés público y seguridad nacional, en los términos que fijen las leyes; este derecho “admite restricciones cuando en el ejercicio del mismo se vulneren los derechos fundamentales de la detenida/del detenido, o imputada/imputado (presunción de inocencia, juicio previo y debido proceso), de la víctima u ofendido, así como de los sujetos del procedimiento penal” (Procuraduría General de la República, 2016: pág. 5).

Por tal motivo, en la ejecución de comunicación social de las coordinaciones competentes de esta atribución, en especial las que tienen que ver con la prevención del delito y la procuración de justicia, deberá de contar con criterios para que la difusión de información e imágenes no viole los derechos humanos.

La Procuraduría General de la República, elaboró una *Guía de actuación para la Comunicación Social en el Sistema de Justicia Penal Acusatorio* que tiene por objetivo “Establecer criterios de observancia obligatoria para la homologación de los procesos de difusión informativa vinculados con la Comunicación Social que realizan las autoridades que conforman el Sistema Nacional de Seguridad Pública, en el marco del Sistema de Justicia Penal Acusatorio, con el fin de garantizar el derecho al acceso a la información,

salvaguardando la intimidad y privacidad de las personas, sin que ello represente una restricción a la libertad de expresión” (Procuraduría General de la República, 2016: pág. 6).

En cuanto a lo que corresponde a las instancias de Comunicación Social, determina los siguientes criterios (Procuraduría General de la República, 2016: pág. 11):

- Establecer mecanismos de coordinación para que la información que proporcionen, sea de conformidad con sus atribuciones, a fin de no invadir esferas, evitar discrepancias y divulgar información errónea.
- Designar de acuerdo con lo establecido en la normatividad de cada institución a las voceras/os encargadas/os de difundir la información oficial de la Institución.
- El encargado o encargada de hacer pública la información oficial, deberá tener siempre presente el principio de presunción de inocencia y la obligación que tiene la autoridad de proteger los datos personales de las y los involucrados en las actividades realizadas en prevención del delito y procuración de justicia.
- Difundir la información mediante un lenguaje sencillo que comprenda la ciudadanía, aplicando conceptos legales adecuados y con apego a los Derechos Humanos.
- Evitar la divulgación de la información de los registros, documentos, objetos, imágenes o cosas que puedan afectar el desarrollo de una investigación o vulneren los derechos de las víctimas u ofendidos y demás intervinientes en el procedimiento penal.
- Evitar conceder entrevistas improvisadas en las que se aborden temas de una investigación en curso.

- Cuando la investigación esté en proceso, el área de Comunicación Social de las instituciones será la encargada, bajo la supervisión de las instancias competentes, de diseñar, producir y proporcionar el material para la publicación de información (gráfico, fotográfico, video u otros) a los medios de comunicación, para efectos de trabajo periodístico e informativo a la población

4) ¿Cuál es la pertinencia de hacer comunicación social en áreas de justicia o seguridad?

Como ya se mencionó al inicio de este documento, las instituciones de justicia y seguridad es oportuno en todo momento realizar la acción de comunicar con la ciudadanía a la cual están sirviendo, ya sea mediante los medios de comunicación del entorno o a través de las propias plataformas comunicativas de la institución. Esta comunicación social debe partir desde la rendición de cuentas, la transparencia de las acciones y estrategias, y de la entrega de los resultados planteados, para obtener a cambio una legitimación por parte de su ecosistema político-social.

Cabe resaltar la reflexión de David Redoli Morchón que visualiza que “La comunicación y la información constituyen fuentes fundamentales de poder, contrapoder y de cambio social; sin comunicación, no hay rendimiento de cuentas entre instituciones y ciudadanos, por lo tanto, no se puede construir un entorno de confianza mutua” (Redoli, 2017), la cual es de suma importancia a la hora de pensar sobre la pertinencia de hacer comunicación social en instituciones que constantemente están expuestas a la deslegitimación y a la crítica de sus acciones de manera constante como lo son las que tiene que ver con justicia y seguridad.

Por tanto, las instituciones se deben a sus ciudadanía, por lo que en todo momento se debe imperar la comunicación activa para fomentar lazos de relaciones positivas que fomente una interacción que resulte beneficiosa para ambas partes, además de que con esto, se justifica uno de los fines primordiales de la existencia del Estado, el cual es la de mantener seguros (en ámbitos públicos y de justicia) a sus habitantes.

Estructura organizacional actual de la Coordinación de Comunicación Social de la Fiscalía General del Estado de Querétaro.

La Coordinación de Comunicación Social de la Fiscalía General del Estado de Querétaro cuenta con un marco normativo interno establecido por dos principales documentos, el *Reglamento de la Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Querétaro*, y el *Manual de Organización*, en los cuáles menciona cuales son las funciones y atribuciones del área.

1) Reglamento de la Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Querétaro

En este reglamento podemos encontrar las funciones atribuidas para el área de Comunicación social

- Artículo 8:

La Fiscalía General, para el ejercicio de sus atribuciones, además del Fiscal General, contará con las siguientes unidades y órganos administrativos.

Párrafo II: La Oficina del Fiscal General del Estado de Querétaro, la cual se integrará por: Dirección Jurídica y de Vinculación Institucional; Secretaría Particular; Secretaría Técnica; Coordinación de Comunicación Social, y Unidad de Análisis de Información.

- Artículo 35:

Son atribuciones de la Coordinación de Comunicación Social:

- Someter para aprobación del Fiscal General, los criterios generales de atención a los medios de comunicación;
- Implementar las estrategias de vinculación con medios de comunicación;
- Generar herramientas de difusión de los servicios y resultados de la Fiscalía General, tales como artículos, boletines, infografías u otros;
- Elaborar y enviar al Fiscal General el análisis de información difundida en medios de comunicación y redes sociales que se relacionen con la procuración de justicia;
- Coordinar la información, divulgación, publicidad y relaciones públicas con los diferentes medios de comunicación en términos de la normatividad aplicable;
- Proporcionar a los Vice Fiscales, Directores y demás servidores públicos que indique el Fiscal General, la información que se difunda en los medios de comunicación y redes sociales respecto de las acciones que lleve a cabo la Fiscalía General;
- Organizar el archivo y mantener bajo resguardo el material mediático, y Las demás que le confiera la normatividad aplicable y las que le encomiende el Fiscal General.

2) Manual de Organización de la Fiscalía General del Estado de Querétaro

En este manual organizativo, se encuentran consignadas las mismas funciones de la Coordinación de Comunicación Social que están en el Reglamento anteriormente citado; lo adicional, es que en este documento está plasmado el organigrama estructural de la Fiscalía General del Estado de Querétaro donde se puede identificar en qué posición está establecida la Coordinación de Comunicación Social.

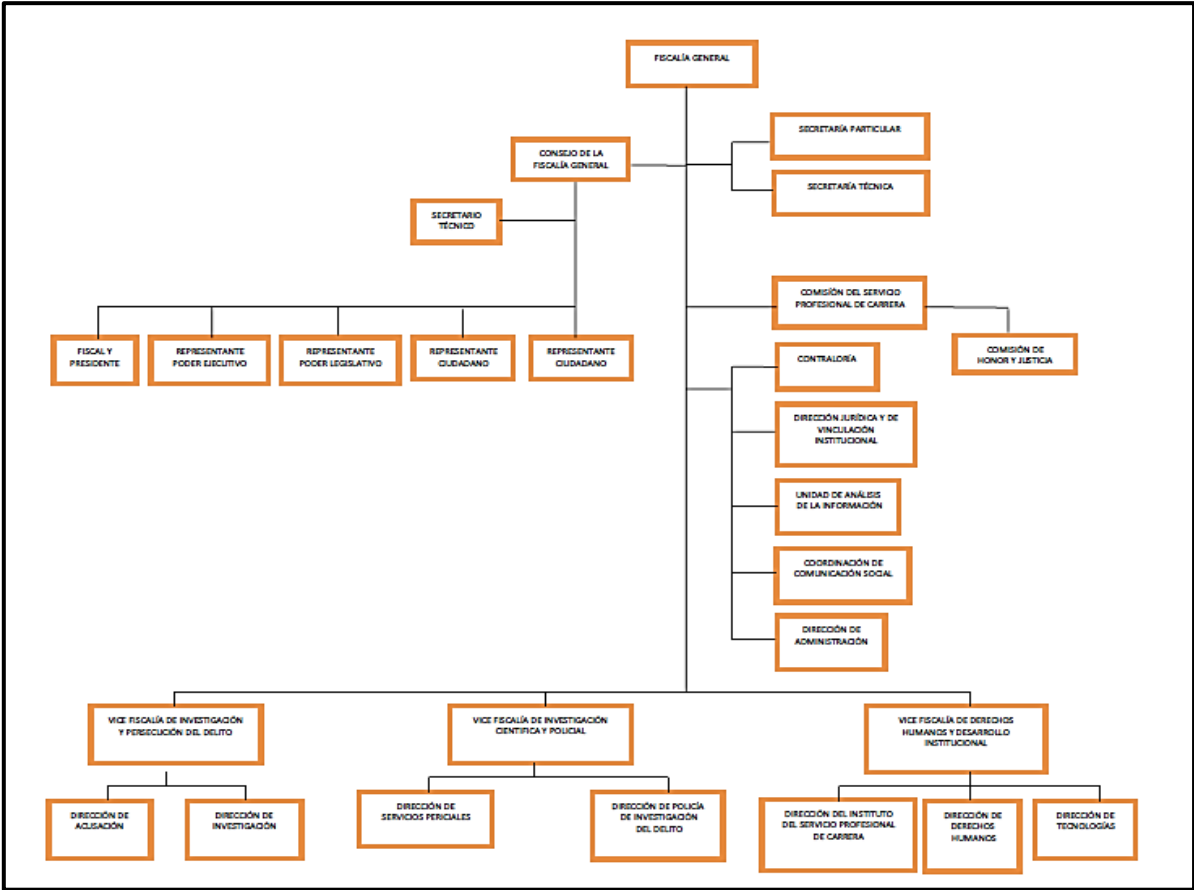


Ilustración 13. Organigrama FGEQ. Fuente: Manual de Organización FGEQ.

I.III. – La importancia de una Estrategia de Comunicación Social en la Fiscalía General del Estado de Querétaro:

Actualmente la Coordinación de Comunicación Social de la Fiscalía General del Estado de Querétaro, ante la próxima entrada en vigor de la norma en materia de comunicación social para la administración pública, no cuenta con una estructura organizacional diseñada para cumplir los nuevos lineamientos y obligaciones que establece la *Ley General de Comunicación Social*, la cual entrará en vigor el primero de enero del 2019; esta ley general tiene impacto en todas las administraciones públicas de cada nivel, como lo son el federal, estatal y municipal, e inclusive en todos los organismos autónomos.

Es necesario, para cualquier área de las instituciones públicas, contar con documentos y elementos que respalden su funcionabilidad y el desarrollo de sus acciones, para que estas puedan desempeñarse de una manera profesional y logren alcanzar sus objetivos y metas con un mayor nivel de desempeño y eficacia.

Por tal motivo, aprovechando la coyuntura actual, este proyecto se plantea la necesidad de rediseñar el área para dotarle de mayor respaldo jurídico y administrativo a sus procesos, para que pueda cumplir con sus obligaciones jurídicas que marca la ley, y así mismo pueda también cumplir con los objetivos operativos que la Oficina del Fiscal General de esta institución determina para esta Coordinación.

I.IV. - Objetivos del proyecto:

Para el desarrollo del siguiente proyecto, se han establecido los siguientes objetivos a alcanzar para beneficio de la Coordinación de Comunicación Social.

- Objetivo principal:

- Planear y diseñar un modelo organizacional funcional del área de Comunicación Social para que pueda cumplir con sus metas y tareas asignadas con un mejor desempeño y eficacia.
- Implementar políticas y procedimientos dentro del área de Comunicación Social en relación a los nuevos lineamientos marcados dentro de la Ley General de Comunicación Social publicada en el Diario Oficial de la Federación.

- Objetivo secundario:

- Permear en la toma de decisiones dentro de los niveles estratégicos de la Fiscalía General del Estado de Querétaro para que tenga mayor peso de importancia la Coordinación de Comunicación Social.
- Desarrollar nuevos instrumentos y mecanismos que ayuden al personal de la Coordinación de Comunicación Social a desempeñar sus funciones con mayor profesionalismo.

CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL PROYECTO

II.1.- Diseño del Proyecto de Comunicación de la Fiscalía General del Estado de Querétaro:

Este proyecto está desmenuzado en tres grandes etapas; cada una de ellas enfocadas en desarrollar los tres momentos importantes del documento, el cual es de la siguiente manera:

- **Diagnóstico:** Se realiza el diagnóstico de la Fiscalía General del Estado de Querétaro de manera general y enfocado en materia de comunicación, mediante la observación directa (con una estancia profesional en el área de Comunicación Social en el periodo abril-noviembre) y el uso de herramientas de estudio para detectar y analizar áreas de oportunidad.
- **Diseño de políticas y procedimientos:** Se proyecta un desarrollo de lineamientos y políticas para el correcto funcionamiento del área, así como también implementar la generación de documentos, instrumentos y herramientas para homologar sus métodos.
- **Diseño organizacional:** Se plantea un desarrollo organizacional para establecer un diseño institucional funcional en función a sus objetivos, obligaciones legales y procedimientos previamente establecidos.

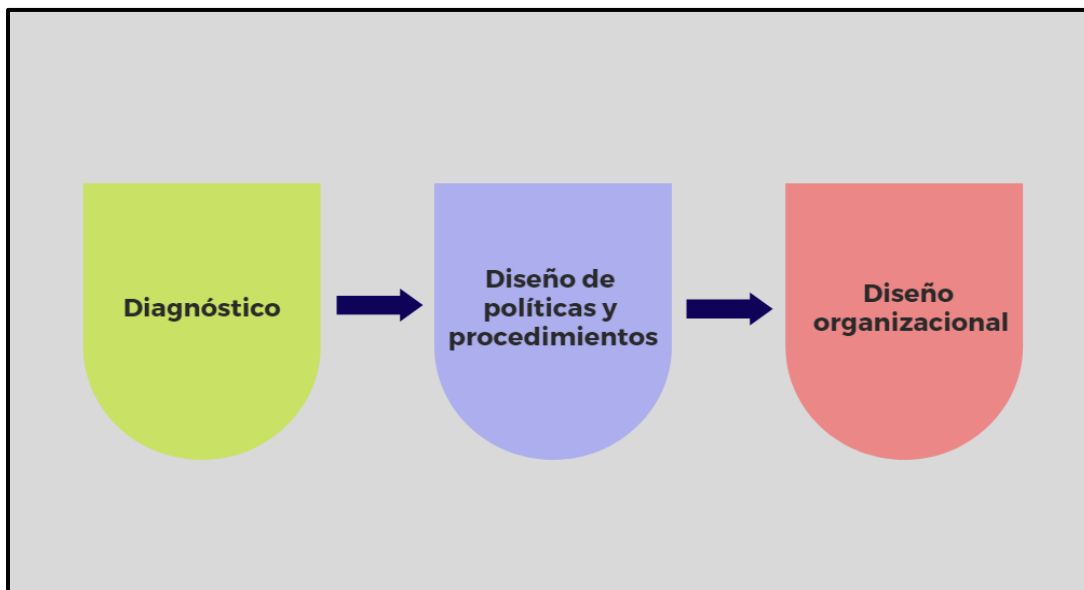


Ilustración 14. Metodología del proyecto (Elaboración propia).

II.II. - Diagnóstico de la Fiscalía General del Estado de Querétaro con énfasis en la comunicación:

Análisis de la Fiscalía General del Estado de Querétaro.

1) Autonomía

La reforma constitucional del 2008 sobre el nuevo sistema penal, tenía cinco ejes fundamentales para lograr su implementación; el segundo de esos cinco ejes propuestos, expone que se debe “Dotar de autonomía y gestión presupuestaria a la PGR, con el fin de transformarla en una fiscalía que concentre su atención en el combate al delito” (Macedo de la Concha, 2016). Después, el 29 de enero del 2016 se publicó una reforma al artículo 102 de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* en donde quedó estipulado que: “El Ministerio Público de la Federación se organizará en una Fiscalía General de la

República como órgano público autónomo, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio”.

Con estos antecedentes, la Procuraduría General de Justicia quien representaba al Ministerio Público en Querétaro, mediante la legislación local, se transformó en lo que ahora es la Fiscalía General del Estado, que a través de esta figura obtuvo personalidad jurídica y patrimonio propio, así como también autonomía e independencia sobre el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial.

Por este motivo la autonomía de esta institución es de vital importancia para su funcionamiento, sin esta independencia, este organismo vería difícil el cumplimiento de su deber de procuración de justicia y de la correcta aplicación del Sistema Penal Acusatorio.

2) Ejes estratégicos de la institución

Los cinco ejes estratégicos que se plantea la institución en su *Plan Estratégico de la Fiscalía General del Estado* son (Plan Estratégico FGEQ, 2018: pág. 12):

- I. Investigación y persecución del delito eficaz en el sistema de justicia penal acusatorio; Es la obligación legal y exclusiva de la Fiscalía General del Estado de Querétaro, para cumplir con las disposiciones constitucionales en materia de Procuración de Justicia conforme al Sistema de Justicia Penal Acusatorio.
- II. Fortalecimiento y modernización institucional; Es un proceso continuo de mejora, actualización e innovación que permite fortalecer a la institución para el ejercicio de sus funciones, mediante la implementación de acciones que generen

condiciones administrativas, técnicas e institucionales para el desarrollo de sus capacidades.

- III. Transparencia y uso adecuado de los recursos; Es el mecanismo institucional que permite dar cuenta clara de las acciones, decisiones y recursos de la Fiscalía General, para prevenir la corrupción y dar a conocer a la ciudadanía el funcionamiento de sus áreas, así como el manejo eficaz, ágil y eficiente del presupuesto.
- IV. Servicio profesional de carrera y desarrollo institucional; Es el sistema que impulsa la profesionalización de los servidores públicos de la Fiscalía General del Estado de Querétaro, para que el acceso a las funciones de procuración de justicia se realice de forma igualitaria, idónea y competente conforme a los perfiles y necesidades, garantizando su desarrollo profesional y un servicio público de calidad.
- V. Derechos humanos y perspectiva de género; Es el reconocimiento institucional que se realiza para observar en el ejercicio de la función pública los derechos humanos de las víctimas del delito, probables responsables y usuarios, con un enfoque de perspectiva de género; en donde las personas son el centro de nuestro servicio para garantizar el acceso de justicia, la verdad y la reparación del daño.

3) Políticas transversales

En el *Plan Estratégico de la Fiscalía General del Estado de Querétaro*, se estipulan las seis políticas “de coordinación interinstitucional para el desarrollo e implementación de programas y acciones con autoridades del Sistema Estatal de Seguridad en las siguientes maneras” (Plan Estratégico FGEQ, 2018: pág. 14):

- Atención integral a víctimas del delito.
- Prevención social.
- Sistemas informáticos y tecnológicos a fin de ampliar la cobertura de servicios para atender a la ciudadanía y la interconexión con autoridades de seguridad.
- Gestión y aplicación de recursos federales para su aplicación en proyectos de seguridad y procuración de justicia.
- Participación ciudadana.
- Las demás necesarias para el cumplimiento de los objetivos y fines del Sistema Estatal de Seguridad y la eficaz coordinación con el Sistema Nacional, garantizando su desarrollo profesional y un servicio público de calidad.

4) Estudio FODA de la institución

En relación al análisis de los puntos anteriores, en conjunto con la observación directa, combinados con la técnica de observación directa, generada durante el periodo comprendido de abril 2018 a noviembre del mismo año, se realizó el estudio con la herramienta FODA (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades) para poder interpretar la situación de la institución en términos muy generales.

A continuación se mostrará el análisis FODA general de la institución:

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Cambio de modelo de Procuraduría a Fiscalía. > Autonomía jurídica sobre el Poder Ejecutivo. > Obtención de resultados positivos en evaluaciones de organizaciones civiles en materia de justicia. > Trabajo coordinado con otras dependencias de seguridad en el Estado de Querétaro. > Estructura organizacional, en términos generales, bien definida. 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Asentamiento del Sistema Penal Acusatorio en el Estado de Querétaro. > Percepción de control de algunos medios de comunicación locales por parte del Gobierno del Estado. > Soporte organizacional y administrativo de Gobierno del Estado. > Apoyo de algunos sectores de la sociedad civil organizada (empresarios, abogados, universidades).
<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Desconocimiento de la existencia de la FGEQ por parte de la ciudadanía (confusión con PGJQ). > Fallas en el funcionamiento del Sistema Penal Acusatorio. > Falta de organización estratégica en comunicación social. > Solo se fomenta la imagen del Fiscal y se deja de lado otros sectores. > Existencia de algunas áreas de la estructura organizacional que no fueron actualizadas después de la transformación de PGJQ a FGEQ. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Altos índices de inseguridad en entidades colindantes. > Percepción negativa de la ciudadanía sobre el sistema de justicia. > Percepción negativa de la ciudadanía sobre los cuerpos policiales en general. > Percepción negativa en torno a los funcionarios públicos en general por casos de corrupción. > Coyuntura post electoral 2018 y elecciones estatales en 2021. > Intromisión excesiva sobre el tema de justicia por parte del gobierno estatal.

Ilustración 15. Estudio FODA FGEQ (Elaboración propia).

La Fiscalía General del Estado de Querétaro se ha mantenido como una institución que cumple con eficiencia su deber conferido por las leyes locales; el apoyo y la buena relación que existe entre la institución y el gobierno estatal de la entidad favorecen para que la operación sea mucho más sencilla de ejecutar, además de contar con todo un soporte interinstitucional de coordinación para atender los temas primordiales en materia de justicia y seguridad.

Por otra parte, a pesar del éxito de la implementación y ejecución del Sistema COSMOS en Querétaro, la Fiscalía, en términos prácticos, queda en algunas ocasiones como un órgano

más del Poder Ejecutivo, y se limita en algunas partes su autonomía en toma de decisiones, aunque en la formalidad, la institución es independiente a los poderes del Estado. El actual Secretario de Gobierno de la administración estatal, en diversas ocasiones, obtiene mayor relevancia simbólica sobre los logros de estrategia y operación en justicia que se logran en la entidad (ya sea en los medios de comunicación local, o en los círculos de poder internos de la administración pública del Estado de Querétaro), debiendo ser el Fiscal General la figura relevante o principal en la obtención de estos resultados, ya que es el servidor público con las facultades para actuar sobre esos temas.

Los medios de comunicación, dan mayor relevancia mediática al Secretario de Gobernación que al Fiscal General, mostrándose de manera constante la figura del primer servidor público en el centro de las fotografías para las notas periodísticas, como se puede observar en las siguientes imágenes.



Ilustración 16. Nota periodística. Fuente: *Diario de Querétaro*



Ilustración 17. Nota periodística. Fuente: *Diario de Querétaro*

En cuanto a su estructura, cuenta con un andamiaje técnico adecuado a las necesidades primarias de la institución, heredado en gran medida por su antecesora, la Procuraduría General de Justicia del Estado de Querétaro, que se modificó en algunos aspectos por la implementación del nuevo sistema penal en nuestro país; aunque se realizó el cambio en la institución, hay algunas áreas, como la de Comunicación Social, que no tuvieron un cambio significativo y siguen operando bajo esquemas y modelos (en algunos casos ya obsoletos) de la entonces PGJEQ y no se han logrado adaptar a las nuevas necesidades que se puedan percibir en la actualidad.

Análisis de la Coordinación de Comunicación Social.

1) Objetivos de la Coordinación

Actualmente esta oficina de comunicación social cuenta con unos objetivos visualizados de manera tácita, sin estar debidamente instituidos en algún documento de orden estratégico o de planeación de proyectos, por lo que se tratarán de expresar de la debida forma en este apartado.

- Objetivo general:

- Posicionar a la Fiscalía como un organismo autónomo, eficiente y transparente, apegado a derecho. Con el compromiso y responsabilidad institucional para el esclarecimiento de hechos delictivos, que sean de su competencia.

- Objetivos secundarios:

- Establecer enlaces de comunicación con medios para proporcionar información sobre hechos de relevancia.
- Tener canales de difusión más atractivos y accesibles.
- Contar con contenidos bien segmentados, tanto en lenguaje como en distribución.
- Posicionar a la Fiscalía como un organismo de justicia a la vanguardia, tanto en sus prácticas como en sus recursos.
- Institucionalizar los procesos de comunicación del departamento mediante la creación de un comité, que supervise y apruebe los procesos de difusión.

- Metas a largo plazo:

- Consolidar a la Coordinación de Comunicación Social, tanto en recurso humano, como material.
- Contar con los lineamientos que permitan la creación de un plan anual siguiente.
- Permear en la sociedad que la Fiscalía de Querétaro trabaja de forma eficiente y con apego a la Ley.

- Metas a mediano plazo:

- Contar con una página de internet renovada y funcional, bajo los conceptos de ciberciudad.
- Tener una imagen institucional que se respete y aplique en cada uno de los espacios de la Fiscalía General.
- Contar con una estrategia de comunicación firme, que vaya con los objetivos institucionales de ser una institución con credibilidad, eficaz, autónoma y capacitada.
- Obtener los resultados de una primera evaluación respecto a lo que la gente dice de la institución

- Metas a corto plazo:

- Lograr una atención personalizada con los medios de comunicación y el manejo de prensa del Fiscal General, el cuerpo directivo y la Institución.
- Difundir de manera estratégica las acciones que se realizan en la institución.
- Implementar canales de comunicación para el personal de la Institución.

- Contar con una página oficial en la plataforma de Facebook para lograr mayor alcance sobre las redes sociodigitales.

Estos objetivos de la Coordinación de Comunicación Social son una derivación de las atribuciones mencionadas dentro del *Manual de Organización de la Fiscalía General del Estado de Querétaro*.

2) Comunicación de la Coordinación

La comunicación fluye a través de dos campos, la comunicación interna y la comunicación externa; el personal realiza sus encargos divididos en esa segmentación, representada de esta forma:

- Comunicación interna: aplicación del Manual de Estilo de la Fiscalía General del Estado de Querétaro para mantener la imagen institucional; procuración de la imagen de la institución y sus servidores públicos; creación, proyección y gestión de campañas de difusión.; creación de productos de comunicación específicos para los servidores públicos; creación de contenidos para página web y redes sociales.
- Comunicación externa: acompañamiento a eventos de representatividad, de relevancia para la política institucional; asesoramiento a funcionarios públicos de la institución cuando se tenga contacto con los medios de comunicación; evaluación de las estrategias de comunicación realizadas; mejora continua en la implementación de canales de comunicación; búsqueda de espacios mediáticos para la difusión de las campañas realizadas; relación con reporteros y jefes de

información; manejo de prensa y atención a medios; preparación de materiales de interés periodístico para sugerir su manejo; monitoreo de medios y redes sociales.

De esta manera, es como es concebido el actuar de la Coordinación de Comunicación Social en el manejo de sus atribuciones y responsabilidades, por parte del propio personal interno del área.

3) Estudio FODA de la Coordinación

En relación con los puntos anteriores, relacionándolos con la técnica de observación directa llevada a cabo dentro del área durante abril 2018 a noviembre del mismo año, se realizó el estudio con la herramienta FODA para detectar la situación de la oficina y de características particulares de operación.

A continuación se mostrará el FODA general de la Coordinación:

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Trabajo coordinado e interinstitucional con otras áreas de comunicación social (COSMOS). > El personal conoce plenamente el funcionamiento de la FGEQ. > El área cuenta con la confianza del personal directivo de la FGEQ. > No existe pago de publicidad en medios de comunicación. > Experiencia amplia del personal sobre edición audiovisual. > Experiencia amplia del personal sobre la relación y operación de medios de comunicación. 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Nueva legislación entorno a comunicación social en todos los niveles de la admón.. pública. > Relaciones estrechas con personal de los medios de comunicación local. > Visión de la importancia de la comunicación por las áreas coordinadas de seguridad y justicia en el Estado. > Tendencias sobre actualización de procedimientos en materia de comunicación en formatos digitales.
<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Falta de equipo técnico adecuado para cumplir con las funciones asignadas. > No existe un plan estructural armado bajo los esquemas de la Ley General de Comunicación Social. > Falta de obtención y procesamiento de información. > No hay instrumentos de medición de resultados diseñados por el área. > Amplia falta de personal. > Falta de identidad propia del área sobre las demás de la institución. > Objetivos poco claros y de rango de amplitud general. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Presión de los medios de comunicación. > Percepción negativa de manera general de la ciudadanía sobre las instituciones de seguridad y justicia. > Extensos objetivos de COSMOS. > Poca preparación sobre manejo y trato con medios de comunicación de funcionarios públicos de otras áreas de la institución.

Ilustración 18. Estudio FODA CCS (Elaboración propia).

La Coordinación de Comunicación Social sufre de problemáticas muy particulares; el cambio de modelo de la PGJEQ a FGEQ no permeo en el área, por lo que prácticamente se adoptaron las mismas prácticas operacionales del área antecesora, si realizar un cambio estructural en la manera en que se ejerce la comunicación social dentro de la institución; además, la falta de personal hace que algunas acciones no tengan viabilidad y que los resultados se obtengan de una manera más lenta de lo habitual, aunque a pesar de eso, el personal actual que se encuentra en el área, se debe de reconocer, que están plenamente comprometidos con la institución y con el deber del cumplimiento cabal de sus

atribuciones, y a pesar de todas las limitantes técnicas y de recurso humano y material, logran cumplir con los objetivos primordiales encomendados por las áreas de dirección de la Fiscalía General del Estado de Querétaro.

La información arrojada por el análisis completo, permite concebir cuales son las problemáticas principales del área; también permite planear y organizar que se puede hacer para mejorar el funcionamiento del área. Con esta información se logra seccionar la clasificación de los problemas y encapsularlos en áreas de oportunidad.

4) Áreas de oportunidad

Con los datos proporcionados por el estudio FODA de la oficina de comunicación social de la Fiscalía General del Estado de Querétaro, es posible detectar las principales áreas de oportunidad con las que cuenta actualmente este departamento de comunicación.

La Coordinación cuenta con cuatro nichos de oportunidad que tiene que atender para que su funcionamiento no se vea afectado posteriormente; la correcta atención a las problemáticas podrá aumentar la calidad del trabajo realizado y los objetivos planteados podrán alcanzarse más rápido y con éxito, contribuyendo al proceso de mejora continua de la institución.

Los nichos de oportunidad están delimitados de la siguiente manera:

- Planeación estratégica: Actualmente, debido a los comentarios anteriores, la planeación estratégica no se puede llevar a cabo dentro del área, ya que el personal es absorbido por otras responsabilidades; sin una planeación correcta se puede

generar diversos vicios como la realización del trabajo sin mediciones y sin lineamientos claros, lo cual puede afectar severamente el rendimiento del área.

- **Análisis de la información:** El área está enfocada netamente en las funciones relevantes a la atención de medios de comunicación y a la generación de contenidos informativos para su divulgación, pero se deja de lado la parte del análisis de la información que puede ayudar a mejorar la toma de decisiones y a visualizar diversos escenarios de riesgos para su prevención; si bien es cierto que se realiza monitoreo de contenidos de los medios de comunicación, se necesita estandarizar un proceso de dirección, obtención, procesamiento, y difusión de la información (orientado a un modelo de inteligencia tradicional) que nos permita tener datos precisos para auxiliarnos en el alcance del diseño de campañas y de los objetivos de la Coordinación y la institución.
- **Personal interno:** Debido a que no hay el personal necesario que debiera tener el área, la división del trabajo no se puede realizar de forma correcta, ya que se tienen que abarcar gran cantidad de diversas acciones (que en algunas de ellas, para su realización, es necesario contar con especialistas) entre el personal existente; esto por obvias razones afecta en el rendimiento laboral de los integrantes, así como también a la calidad de los entregables y al tiempo de alcance de objetivos a mediano y largo plazo.
- **Equipo técnico:** La falta de equipo técnico permea en la calidad y forma del trabajo que se tiene que realizar día a día; el equipo existente es limitado, y debido a los avances tecnológicos que con mayor frecuencia son más rápidos, ese equipo pronto

estará obsoleto; se necesita la adquisición de equipo moderno que eficiente el trabajo del personal y los tiempos de entrega puedan reducirse considerablemente.

II.III. - Propuesta de diseño institucional de la Coordinación de Comunicación Social ante el nuevo marco jurídico:

Con la información obtenida en la primera etapa del proyecto, se procede a desarrollar un nuevo diseño institucional, que esté ajustado a las necesidades y posibilidades de la misma organización, para que se pueda lograr el mejoramiento progresivo de las cuatro áreas de oportunidad detectadas, en un tiempo visualizado a mediano plazo. La finalidad del diseño es de crear una propuesta organizacional alcanzable y ejecutable para una implementación adecuada; si bien no se planteará un modelo ambicioso que en la mayoría de las veces no logra su implementación por las diversas y complejas maneras de operar en las instituciones, este modelo busca mejorar la operatividad de la Coordinación de Comunicación Social a manera de que está pueda obtener una mejor calidad de trabajo y que la realización del mismo, sea más eficiente con tiempos reducidos, lo cual podrá representar un beneficio tanto a los miembros de la Coordinación como a la institución en general.

Como se puede observar en el apartado de la metodología, este diseño plantea las políticas y procedimientos a seguir, en torno a lo estipulado en la Ley General de Comunicación Social y en las áreas de oportunidad detectadas en el análisis, y posteriormente pasa por la el diseño institucional, con un modelo organizacional, que le permita realizar las políticas y procedimientos señaladas.

Diseño de políticas y procedimientos.

Las políticas y procedimientos diseñadas en este apartado están encaminadas a cumplir con las obligaciones legales que entrarán en vigor iniciando el año 2019, y también para mejorar los nichos de oportunidad previamente detectados mediante el diagnóstico. Independientemente de la aplicación de la ley, estos señalamientos aportan de manera importante a que la Coordinación haga una planeación estratégica concreta sobre la forma en que va a estructurar su forma de trabajar durante los ejercicios anuales, siendo esto beneficioso para la distribución del trabajo y para el cumplimiento de las atribuciones del área; en síntesis, estos serán los lineamientos generales que servirán como marco de referencia para la operación de la Coordinación de Comunicación Social.

1) Políticas y procedimientos acorde a la Ley General de Comunicación Social

- Estrategia Anual de Comunicación Social (con fundamento en los artículos 4, 23 y 25 de la *Ley General de Comunicación Social*):

Este instrumento de planeación se realizará anualmente en el cual se deberá de incluir los puntos principales de la Coordinación de Comunicación Social, para efectos de la difusión de mensajes sobre programas y actividades institucionales; estos puntos son:

- Misión y Visión oficiales (de la Fiscalía General del Estado de Querétaro y de la Coordinación de Comunicación Social).
- Objetivo estratégico anual (objetivo rector) y objetivos institucionales.

- Estrategias, objetivos de comunicación y metas transversales para el cumplimiento del objetivo estratégico.
- Temas específicos a tratar durante la estrategia derivados de los objetivos planteados.

Este documento se deberá de realizar año con año con sus respectivas actualizaciones de acuerdo al objetivo rector planteado por la institución y el área; además ayudará al personal a mantener y homologar una misma línea de trabajo para el desarrollo de los mensajes y los planes de difusión que se deban de realizar.

La *Estrategia Anual de Comunicación Social* deberá de contemplar los periodos de enero a diciembre del respectivo año visualizado, y deberá planearse con 3 meses de anterioridad a la fecha acordada para su entrega; el documento tendrá que estar disponible para su acceso público, tanto de manera física en la oficina de la Coordinación, como en la pestaña de transparencia y acceso a la información del sitio web de la Fiscalía General del Estado de Querétaro.

El documento deberá presentarse a la Secretaría Particular de la Fiscalía General del Estado de Querétaro (con base en el artículo 33 del *Reglamento de la Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Querétaro*) para su aprobación y registro en un sistema de información a más tardar en la primera quincena de enero del año respectivo, primero bajo un formato digital y posteriormente en formato físico con las firmas autógrafas de los responsables de la Coordinación de Comunicación Social.

- Programa Anual de Comunicación Social (con fundamento en los artículos 4, 12, 24, 25, 26, 29 y 31 de la *Ley General de Comunicación Social*):

Este documento tendrá como finalidad crear la planeación estratégica y programación presupuestal anual del conjunto de campañas que se realizarán en la Coordinación de Comunicación Social durante el periodo de enero a diciembre del respectivo año, derivado de la *Estrategia Anual de Comunicación Social*, con propósito a cumplir los objetivos plenamente establecidos en ese instrumento de planeación; el compendio de campañas a realizar durante el año que estarán en el programa deberán armarse conforme a su prioridad temática y de la difusión de las campañas a efecto de dar cumplimiento con la *Estrategia Anual*.

Las campañas que estarán en el *Programa Anual de Comunicación Social*, pondrán difundir: a) mensajes sobre programas y actividades gubernamentales de la institución; b) acciones y logros de la Fiscalía General del Estado de Querétaro; c) mensajes tendientes a estimular acciones de la ciudadanía para acceder a algún beneficio o servicio público.

Los criterios que se deberán de seguir para las campañas serán los siguientes: a) tener relación directa con las atribuciones y facultades de la Coordinación de Comunicación Social; b) mantener de manera proporcional los recursos a utilizar en relación a los objetivos de campaña; c) seleccionar de manera efectiva las herramientas y medios utilizados para la difusión de la campaña a fin de que la hagan llegar al público objetivo; d) contar con objetivos claros y precisos para comunicar; e) tener establezcan metas de resultados y procedimientos de evaluación de las campañas; f) en caso de utilizar tiempos oficiales, se deberán ejecutar mediante las disposiciones legales y administrativas aplicables, con la relación del 20% para organismos autónomos; g) apalear a un carácter institucional y fines informativos, educativos o de orientación social; h) procurar, en medida de lo posible, que las campañas se transmitan en versiones y formatos accesibles

para personas con capacidades diferentes y personas de comunidades indígenas con uso de lenguaje originario correspondiente.

Para el caso de este documento, las campañas deberán estructurarse con un formato de solicitud de aprobación, presentado a continuación.

SOLICITUD DE APROBACIÓN DE CAMPAÑA COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL	
Nombre de Campaña:	
Objetivo de Campaña:	
Mensaje central de Campaña:	
Medios de comunicación a utilizar (en su caso):	
Plataformas propias a utilizar (en su caso):	
Presupuesto asignado:	
Requisitos adicionales (en su caso):	
Descripción general de la Campaña:	

Tabla 1. Formato Solicitud de Aprobación de Campaña (Elaboración propia).

El *Programa Anual de Comunicación Social* deberá de contemplar los periodos de enero a diciembre del respectivo año visualizado, y deberá planearse con 3 meses de anterioridad a la fecha acordada para su entrega; el documento tendrá que estar disponible para su acceso público, tanto de manera física en la oficina de la Coordinación, como en la pestaña de transparencia y acceso a la información del sitio web de la Fiscalía General del Estado de Querétaro.

El documento deberá presentarse a la Secretaría Particular de la Fiscalía General del Estado de Querétaro (con base en el artículo 33 del *Reglamento de la Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Querétaro*) para su aprobación y registro en un sistema de

información a más tardar en la primera quincena de enero del año respectivo, primero bajo un formato digital y posteriormente en formato físico con las firmas autógrafas de los responsables de la Coordinación de Comunicación Social.

Una vez aprobado el programa por la Secretaría Particular, no se podrá modificar el contenido de la campañas; solo en caso de requerir la realización de una campaña de manera extraordinaria o de necesidad urgente, no prevista en el documento original, deberá utilizarse el mismo formato presentado anteriormente, adicionando un escrito dirigido a la Secretaría Particular para su aprobación (con base en el artículo 33 del *Reglamento de la Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Querétaro*); una vez aprobada deberá de anexarse en el documento original en sus formatos digital y físico.

- Informe de Operaciones Semestral (con fundamento en el artículo 41 de la *Ley General de Comunicación Social*):

Este documento deberá ser elaborado dos veces por año, comprendido de los periodos enero-junio y julio-diciembre del respectivo año en circulación, con información derivada de lo ejecutado principalmente en el *Programa Anual de Comunicación Social* de la Coordinación.

El informe deberá de contener información de lo siguiente:

- Campañas efectuadas.
- Recursos presupuestales aplicados.
- Proveedores utilizados.

- Lista de contratos generados con su respectivo número de identificación; en su caso.
- Lista de pagos efectuados a medios de comunicación; en su caso.

Estos informes deberán ser entregados a la Secretaría Particular de la Fiscalía General del Estado de Querétaro (con base en el artículo 33 del *Reglamento de la Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Querétaro*); el primero de ellos será entregado el último viernes del mes de junio, y el segundo en el último viernes del mes de diciembre.

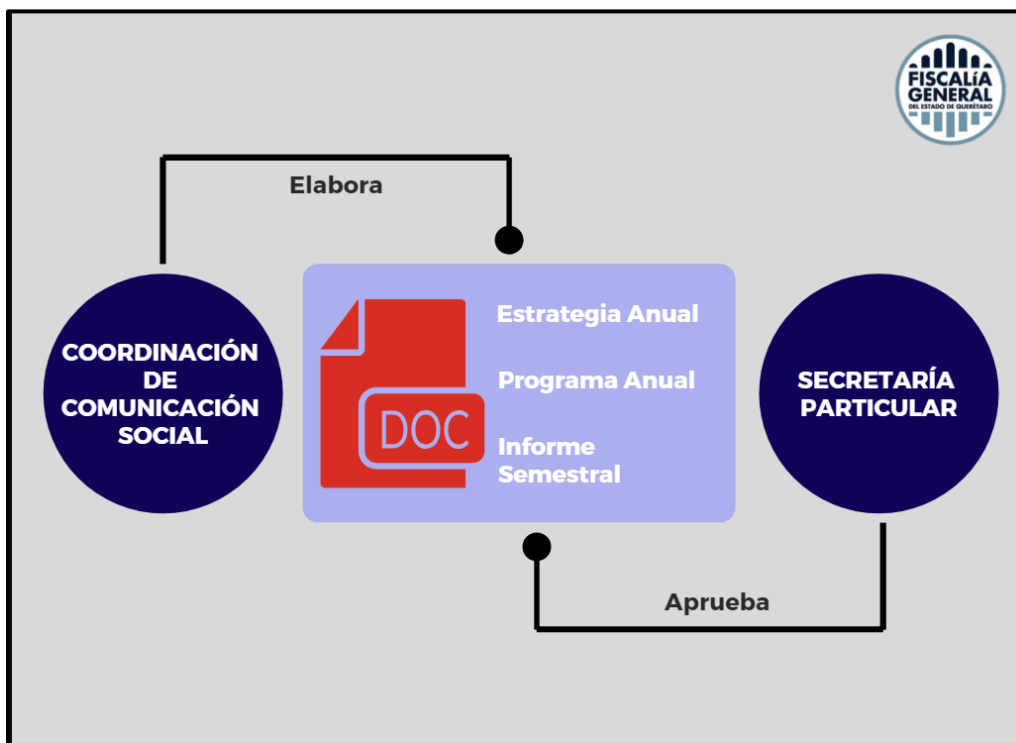


Ilustración 169. Políticas y procedimientos ante la LGCS (Elaboración propia).

2) Políticas y procedimientos acorde a las áreas de oportunidad

- Esquema de captación y análisis de la información:

Para que la Coordinación de Comunicación Social vaya más allá de la atención a medios de comunicación y a jefes de prensa, y pueda convertirse en un área generadora de información de calidad que sirva para mantener monitoreado el contexto del panorama político, social y económico del Estado de Querétaro, es necesario plantear un esquema con un ciclo de procedimientos con una metodología de oficina de inteligencia. Esto permitirá a la Coordinación, ser un área de ayuda para la toma de decisiones estratégicas, y que estas puedan estar sustentadas bajo información útil y precisa, para la obtención de los objetivos generales en materia de justicia y seguridad de la Fiscalía General del Estado.

En su ejecución “se combinan actividades sintéticas de discriminación, evaluación y construcción de información a partir de la representación y el análisis de datos tomados de múltiples fuentes” (Ministerio de Defensa España, 2004).

El siguiente esquema está planteado sobre los procesos de inteligencia de España y México, a través de sus respectivas oficinas de inteligencia; y constará de cinco etapas: planeación, captación de datos, procesamiento y análisis, producción y difusión, evaluación.



Ilustración 20. Ciclo de captación y análisis de la información (Elaboración propia).

- **Planeación:** Esta es la parte inicial del procedimiento; en esta parte, los encargados de la obtención y análisis de la información en el área de Comunicación Social, deberán planificar cuales son las necesidades informativas de la institución y del área en general, concertando los objetivos específicos clasificados en su nivel de prioridad; una vez teniendo identificadas las necesidades, se planifica la forma de obtención de datos (en medida de las posibilidades del área), el tipo de contenido a analizar y la forma de los cauces de difusión de la información procesada.
- **Captación de datos:** Reside en la obtención, selección y reunión de información a través de diferentes técnicas de captación implementadas por el área de Comunicación Social; estas técnicas de recolección son a través de medios humanos (personas ajenas a la institución que abastecen información a la oficina), de medios de información pública (con monitoreo de noticias en medios de comunicación,

informes de organizaciones civiles, redes sociales e internet), o a través de información recabada por la misma Coordinación u otras áreas de la institución.

- **Procesamiento y análisis:** Una vez recabada toda la información pertinente a los objetivos, se debe procesar bajo un sistema de base de datos, para darle un control y correcto manejo a la información bruta que aún no es analizada, así como también evaluar si es útil o no; ya con la información organizada se debe ejecutar el análisis de la información, a través de la explicación y comprensión del fenómeno, suceso o coyuntura revisada, para generar una interpretación y una percepción que nos permita crear una comunicación anticipada.
- **Producción y difusión:** En esta etapa del proceso, cuando ya se tiene la información analizada y contextualizada, se tendrá que producir para su correcta difusión a las áreas estratégicas pertinentes de la institución; la producción de esta información será vaciada en productos documentales en formatos de fichas técnicas, dossier, informe estadístico, para que pueda ser comprendido de manera sencilla y dinámica para el momento de la toma de decisiones de los estrategas de la institución.
- **Evaluación:** En la parte final del ciclo, se debe de evaluar si la información difundida logró cumplir con los objetivos planteados en un primer momento, además de saber si los métodos y técnicas fueron las correctas; es fundamental que al final se descubra cuáles son las principales dificultades que se produjeron durante la realización del proceso, con la finalidad de corregirlos.

Con fundamento a un decálogo de actuación de inteligencia (Borges, 2013: pág. 53), el personal designado para esta tarea dentro de la Coordinación, deberá en todo momento seguir una serie de criterios en su actuación:

- No confiar en aliados informativos ocasionales.
- Poner juicio racional en cada actividad de captación y análisis de la información.
- El proceso es un ciclo, por lo que se debe desarrollar de forma sostenida y permanente.
- Recordar que en la captación y análisis de la información, los errores tienen costos elevados.
- Evitar lucimientos personales; la Coordinación debe actuar siempre en equipo.
- Hablar poco y escuchar mucho; desconfiar de la memoria constantemente; actuar con criterio y discreción.

- Mediciones de percepción y de opinión pública:

Para lograr el cumplimiento tanto del objetivo general y las metas a mediano y largo plazo de la Coordinación sobre lograr un determinado posicionamiento en términos de imagen institucional de la Fiscalía General del Estado de Querétaro, la Coordinación tendrá la tarea de medir las percepciones y la opinión pública de la ciudadanía a la cual sirve y le ha conferido sus atribuciones a través de sus representantes como funcionarios en las administraciones públicas de la entidad.

Aquí se propone la idea de que para lograr dicho cometido, la Fiscalía General del Estado, en medida de sus posibilidades, y del cumplimiento de sus atribuciones, se puedan

implementar dos mecanismos o técnicas que pueden ayudar a captar la información deseada; estas técnicas son:

- Grupos focales.
- Encuesta pública.

Los Grupos focales pueden estar constituidos por diferentes sectores de la sociedad, con la finalidad de obtener la opinión de las diferentes percepciones en torno a sus características; estos grupos podrían estar conformados por: a) académicos, b) estudiantes, c) abogados, d) empresarios y comerciantes, e) ciudadanos de zonas habitacionales de clase media, f) ciudadanos de zonas habitacionales de clase baja, g) ciudadanos de zonas habitacionales de clase alta, entre otros más.

La Encuesta pública, deberá de ser un cuestionario con pocos reactivos, para su fácil aplicación, ejerciendo una metodología sencilla, que permita conocer la opinión pública de una muestra para ponerla en análisis; esta encuesta, en un inicio, sería una prueba piloto, para que conforme su aplicación, se puedan encontrar aspectos a mejorar para las siguientes ocasiones, pudiendo empezar por la zona metropolitana, para en un futuro poder aplicar a nivel estatal; se sugiere que esta encuesta se pueda realizar como mínimo una vez al año.

Con la información procesada, el proceso de planeación estratégica de la Coordinación será más efectivo, ya que la toma de decisiones podrá estar fundamentada también sobre información determinante y de calidad.

La información que se obtenga de estas mediciones tendrá que ser reportada por la Coordinación de Comunicación a la Oficina del Fiscal General del Estado, para la toma de decisiones sobre la definición de estrategias que tendrá que tomar la institución en base a

estos estudios, para delinear las líneas de acción que apoyaran para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas.

Las áreas involucradas (de la Oficina del Fiscal General del Estado de Querétaro) propuestas para ésta toma de decisiones serán las siguientes:

- Fiscal General del Estado de Querétaro
- Secretaría Particular
- Secretaría Técnica
- Coordinación de Comunicación Social



Ilustración 21. Áreas involucradas de la Oficina del Fiscal General (Elaboración propia).

Diseño organizacional.

A continuación, se propone el diseño organizacional de la Coordinación de Comunicación Social, en función a las políticas y procedimientos anteriormente expuestos, por lo cual, los puntos siguientes sobre a) Identidad de la Coordinación, b) Estructura de la Coordinación, c) Organigrama interno, d) Descripción y análisis de puestos, son de creación propia para dicha propuesta de diseño.

1) Identidad de la Coordinación

- Misión: Mantener una constante imagen positiva de la institución sobre la opinión pública de la entidad, a través del manejo de la percepción y la rendición de cuentas ante la ciudadanía del Estado de Querétaro.

- Visión: Ser reconocida como una oficina de comunicación social (en el ecosistema de fiscalías y procuradurías) de gran profesionalismo y calidad en la realización de sus obligaciones y en el cumplimiento de su deber, en la zona del bajío.

- Valores: Adicional a los valores generales de la institución, desplegados en la página del documento, es necesario añadir otros:

- Patriotismo; actuar y conducirse bajo el objetivo ideológico de respeto y empatía hacia nuestro país, por nuestros símbolos patrios, nuestra historia nacional, nuestras costumbres y tradiciones, y nuestra identidad como ciudadanas y ciudadanos mexicanos.

- Responsabilidad; ejercer cada acto con la determinación de la responsabilidad que infiere ser un funcionario público, siempre con el compromiso de servir a la sociedad, cumpliendo los deberes y obligaciones que nos han conferido nuestros cargos.
- Acceso a la información y transparencia; todas las acciones elaboradas deberán siempre estar con libre acceso para la ciudadanía en general, ya que como institución, debemos acatar los principios constitucionales de transparencia y rendición de cuentas.
- Trabajo en equipo; fomentar el trabajo en equipo mejorará a que los objetivos y metas se puedan alcanzar, a través de la sinergia e interacción de cada miembro con el aporte de sus conocimientos y habilidades para el bien común y eficiencia de la operación de la oficina.

- Objetivo estratégico o rector: Posicionar a la Fiscalía General del Estado de Querétaro como una institución autónoma, eficaz en el cumplimiento de su deber, imparcial, y libre de actos de corrupción, con apego a la Ley, que genere confianza en la población en general de la entidad.

2) Estructura de la Coordinación

La Coordinación de Comunicación Social estará dividida en tres principales subcoordinaciones, en las cuales se realizarán acciones referentes a la finalidad de cada una de esas secciones, con el propósito de tener una oficina de comunicación social eficiente sobre los asuntos que le competen.

Las secciones propuestas serán:

- “Coordinación General”: esta sección es la cabeza de la Coordinación, aquí se realizara la planeación estratégica general de la oficina, la planeación anual de campañas de comunicación y difusión, planeación de programas presupuestales, así como también la supervisión de la comunicación interna y externa, además de estructurar los procesos de gestión dentro de la misma; también esta sección será la encargada de llevar el asesoramiento a los funcionarios que ejercen actividades de vocería y la administración del manual de identidad de la institución.
- “Subcoordinación Comunicación Externa”: en esta sección se llevará toda la atención a medios de comunicación o jefes de prensa, la creación de productos y entregables de las diversas campañas de comunicación, y el manejo de las diversas plataformas digitales oficiales de difusión de la institución,
- “Subcoordinación de Comunicación Interna”: las funciones de análisis, implementación de encuestas de medición de percepción y generación de bases de datos estarán sujetas a esta sección, así como también de manera paralela, se apoyara con el abastecimiento de información producida a la Coordinación General para cumplir con una correcta asesoría sobre los funcionarios públicos de la institución con facultades de vocería y de toma de decisiones estratégicas.
- “Subcoordinación Gestión Administrativa”: sección encargada de realizar todos los trámites administrativos y solicitudes de aprobación con la Secretaría Particular, llevar el control presupuestal de la oficina, del manejo y resguardo del archivo periodístico, de la guía de la agenda del trabajo de la Coordinación, así como

también de la creación, diseño y actualización de manuales de procedimientos, y de las demás labores administrativas conferidas.

En cada una de las secciones deberá de existir un responsable de la operación, quien será el encargado de supervisar el cumplimiento y seguimiento de los objetivos planteados para la sección.

La “Coordinación General” es la sección central de la oficina, por lo que las otras secciones deberán de estar subordinadas por los lineamientos planteados por dicha instancia.

Dentro de esta oficina, las secciones deberán de funcionar como un comité que de manera conjunta supervise y evalúe el desempeño y el acatamiento de sus funciones, para que la toma de decisiones logre permear de manera positiva en el cumplimiento de los objetivos y metas; estas reuniones periódicas tendrán la denominación de “Junta de Comunicación”.

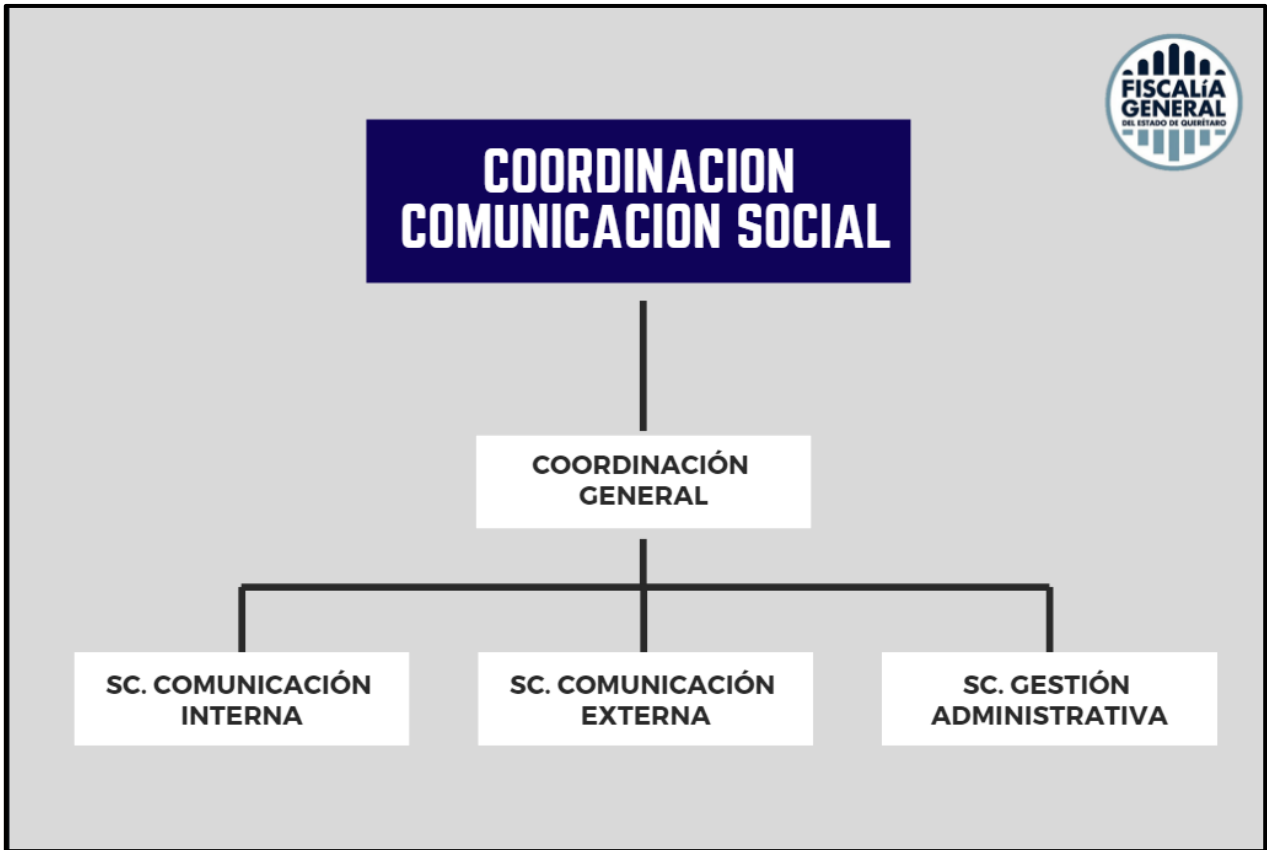


Ilustración 21. Estructura CCS (Elaboración propia).

La “Junta de Comunicación” estará presidida por el encargado de la Coordinación General, y de manera horizontal, teniendo el mismo grado de importancia, se sujetaran los encargados de las demás subcoordinaciones, quienes representaran dicha sección, para efectos de esta reunión. La “Junta de Comunicación” tendrá la tarea de reunirse anualmente para la planeación de la Estrategia Anual y del Programa Anual del área, y de forma general se congregarán una vez al final de cada mes para evaluar el funcionamiento de la Coordinación, proponer nuevas técnicas o procedimientos, etc.

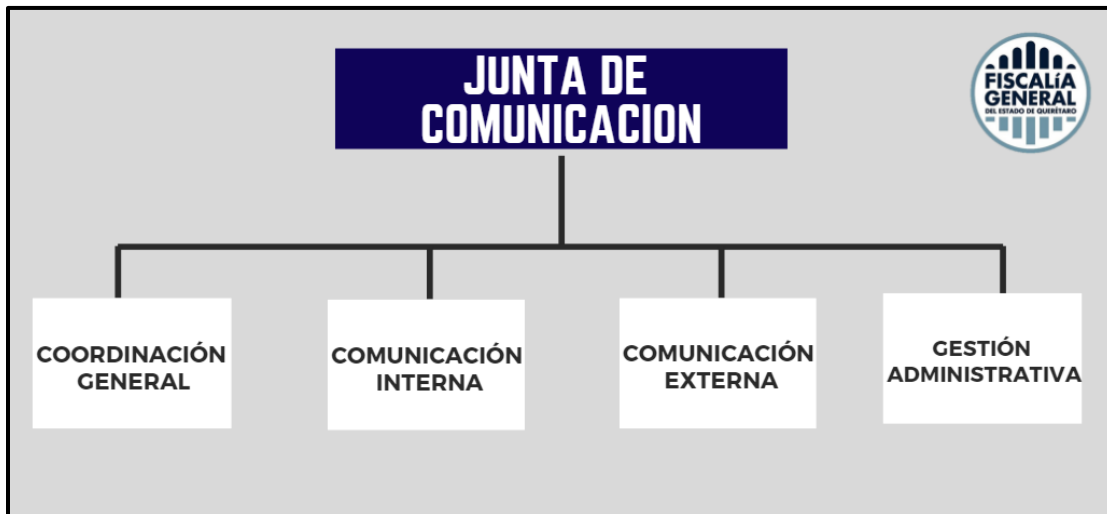


Ilustración 22. Junta de Comunicación (Elaboración propia).

3) Organigrama interno

- Coordinación General:

- Coordinador de Comunicación Social (encargado de coordinación).

- Subcoordinación Comunicación Interna:

- Responsable de Análisis (encargado de subcoordinación).

- Subcoordinación Comunicación Externa:

División de Prensa

- Enlace General de Prensa (encargado de subcoordinación).
- Camarógrafo.

División de Plataformas digitales

- Ejecutivo de Redes Digitales.

División de Edición audiovisual

- Responsable de Edición.

- Subcoordinación Gestión Administrativa:

- Responsable de Administración (encargado de subcoordinación).

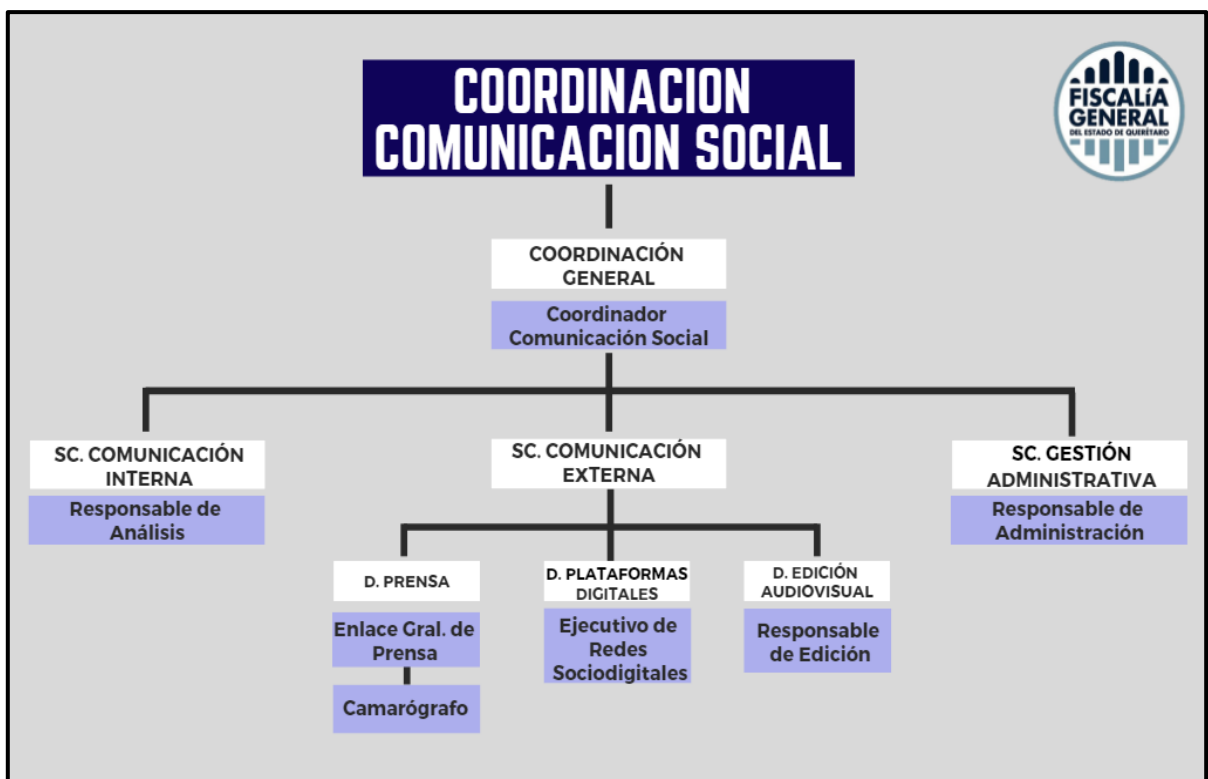


Ilustración 23. Organigrama interno CCS (Elaboración propia).

4) Descripción y análisis de cargos

Para la descripción y análisis de los cargos se utilizará un formato diseñado por el autor Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2001: pág. 63), que nos permite visualizar todas las características del puesto y adaptarlos a acorde a los procedimientos y políticas elaboradas específicamente para el cumplimiento de las atribuciones y de las obligaciones de la Coordinación.

Con este formato, el personal tendrá plenamente identificada cuál es su razón de ser dentro de la Coordinación, lo que puede aportar a que las atribuciones de la oficina estén bien delimitadas para su correcto acatamiento.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL	
Nombre del puesto:	Adscripción:
Resumen:	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Texto.	
ANÁLISIS DEL CARGO	
Requisitos intelectuales. Texto.	
Requisitos físicos. Texto.	
Responsabilidad implícita. Texto.	
Condiciones de trabajo. Texto	

Tabla 2. Formato de Descripción y Análisis del Cargo (Elaboración propia).

Para visualizar los formatos de descripción y análisis del cargo de cada uno de los puestos propuestos en el organigrama, dirigirse al apartado de Anexos en la parte final del documento.

CAPÍTULO III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las oficinas de comunicación social en las instituciones son de vital importancia para el correcto funcionamiento de la misma, ya que a través de ellas se genera la confianza y la legitimación de la sociedad hacia ella mediante la rendición de cuentas, la transparencia en los manejos presupuestales, difusión de información gubernamental para beneficio de los ciudadanos.

A pesar de esto, en lo que respecta a nuestro país, la mayoría de las oficinas de comunicación son relegadas a funciones meramente operativas, dejando de lado el actuar estratégico y de análisis que estas áreas pueden aportar a su institución; esto debido a que la mayoría de los decisores políticos de las instituciones no visualizan el alcance que tiene la comunicación y lo beneficioso que esto resulta si se ejecuta de una manera profesional, con una planeación estratégica bien definida, lo cual puede generar que el alcance de los objetivos generales de estas pueda ser alcanzado con mayor facilidad y eficientando tiempos.

En los espacios de discusión académica, se debate cual es el papel de los comunicadores en estas oficinas de comunicación social, y de cómo se puede lograr pasar de hacer boletines y notas periodísticas a ejecutar todo un andamiaje de obtención y distribución de información para que las oficinas de comunicación social sean parte indiscutible de la toma de decisiones a nivel macro en las instituciones, a través de información de calidad con la cual se pueden prever crisis, visualizar posibles escenarios, detectar el significado de determinadas coyunturas, con la finalidad de que el paso que se tenga que tomar, se haga con información útil y de confianza que respalde ese movimiento.

La comunicación política puede ser la herramienta para lograr ese alcance, donde se puedan conjugar la imagen institucional, percepciones, relaciones con los medios de comunicación, obtención de análisis, toma de decisiones en una sola oficina de comunicación. Como afirman los autores Martínez y Portero, la comunicación política, con una correcta aplicación en las áreas de difusión institucional, podrá dejar de ir persiguiendo a la opinión pública y podrá proyectar un mensaje con el cual poder influir en esta (Martínez & Portero, 2017: 132).

Para el caso de la Fiscalía General del Estado de Querétaro, si bien, los decisores políticos que rodean la toma de decisiones y el manejo estratégico de la institución, tiene contemplada la importancia y el poder de la información y la comunicación, se ha dejado a la Coordinación de Comunicación Social bajo una insuficiencia presupuestal respecto a los recursos materiales y humanos necesarios para operar con éxito dentro de los lineamientos de sus actuales y nuevas obligaciones, siendo esto preocupante.

Con las deficiencias anteriormente expuestas, hace que el trabajo de esta Coordinación sea muy complicado de efectuar y de cumplir; siendo la Fiscalía General una institución de alcance a nivel estatal, en los dieciocho municipios del estado, los objetivos a alcanzar y los públicos a los cuales se les tiene que hacer llegar cantidad diversa de mensajes se vuelva una labor titánica.

Otras áreas de comunicación social de la administración pública estatal y municipal cuentan con mayor número de personal y calidad en el equipo técnico para hacer sus labores, por lo que resulta sorprendente que esta oficina de comunicación de la principal institución de procuración de justicia, y uno de los miembros más importantes de los comités de

seguridad pública en la entidad, cuente con esas problemáticas en cuestión de equipo y personal interno. Resulta importante, que un órgano de gran relevancia como lo es esta oficina, esté equipado y proveído de elementos administrativos, humanos y logísticos que le permitan contribuir a los fines superiores de la institución.

Por tal motivo, al personal que labora dentro de la Coordinación, se le dificulta los quehaceres de la planeación, y de las definiciones de planes estratégicos para lograr alcances muchos mayores, porque apenas pueden realizar los deberes del día a día; si desplegar un correcto uso de comunicación interna y externa en una institución de esa dimensión resulta una tarea complicada en su mera visualización, efectuarla con tan poco personal, es definitivamente precario.

Se debe reconocer, que el personal actual, a pesar de lo expuesto, logra cumplir en términos regulares con su labor, ciertamente, a medida de sus posibilidades actuales. No obstante, si el área fuera proveído de los recursos suficientes y necesarios, su aportación sería mayor de una creciente calidad, acorde a lo que la las leyes y reglamentos le confían.

El modelo organizacional que se plantea aquí es para atacar estas deficiencias y cumplir con el nuevo marco jurídico que entrará en vigor a inicios del año 2019, y no se proyecta como un modelo utópico, sino más bien, como el modelo ideal para que la Coordinación logre cumplir con sus atribuciones conferidas por los reglamentos internos de la institución más las obligaciones que la ley en materia de comunicación le exigen.

La Fiscalía General del Estado de Querétaro no tiene justificación para mantener en esas condiciones su oficina de comunicación social y no dotarla del personal aquí planteado en éste modelo, cuando es acreedora de un presupuesto anual asignado (al menos para el

periodo 2018-2019) de \$2,129,781,525, según el formato de transparencia del *Presupuesto Anual Asignado* subido al sitio web de la propia institución, además de contar con la atribución en la *Ley de Seguridad para el Estado de Querétaro* en el Título Quinto, Capítulo Único, en las disposiciones generales, que le permite “acceso a los fondos y aportaciones para la seguridad pública en los términos de las legislaciones correspondientes y en base a las disposiciones que establezca el Consejo Estatal”; en el mismo sitio web en el apartado de “Transparencia” no existe información generada sobre cuál es la cantidad del presupuesto que se le es asignada a la Coordinación de Comunicación Social.

En términos institucionales, la coyuntura de la entrada en vigor de la *Ley General de Comunicación Social*, podría proporcionar que la asignación de recursos y materiales sea mayor (de forma racional), toda vez que vienen nuevas obligaciones, bajo un esquema de transparentación y rendición de cuentas; esto para que la Coordinación pueda efectuar sus labores con mejor desempeño, velando por el cumplimiento de las leyes que la rigen, y que además de eso, éste modelo de diseño organizacional institucional pueda contribuir al cumplimiento de sus atribuciones, y al alcance de las metas definidas, bajo conformidad del marco jurídico en términos de comunicación social y propaganda gubernamental, del reglamento interno y de los objetivos estratégicos de la Fiscalía General del Estado de Querétaro; aún falta mucho por hacer por la Coordinación, y ojalá éste documento aporte para proyectos estratégicos futuros de mayor estructura y alcance.

ANEXOS

1) Descripción y análisis de los cargos

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL	
Nombre del puesto: Coordinador General	Adscripción: Coordinación General
Resumen: Dirigente y responsable de toda el área en su conjunto; encargado de dar cumplimiento a lo establecido en las atribuciones de su Coordinación y de los demás objetivos conferidos por el Fiscal General de la Institución	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none">> Encargado de la “Coordinación General” para su supervisión, y para el establecimiento de la “Junta de Comunicación”, la cual deberá de ser convocada y presidida por el Coordinador en los tiempos establecidos (mensual y anual).> Representar ante la directiva de la Institución a la Coordinación de Comunicación Social.> Encargado de planear y proyectar, estrategias y propósitos de trabajo en función a los objetivos de la Coordinación, en cumplimiento de la legislación aplicable.> Supervisar a todo los servidores públicos de la Institución adscritos a la Coordinación de Comunicación Social.> Asesorar de manera personal y exclusiva, al Fiscal General del Estado de Querétaro, dirigente de la Institución, en materia de comunicación.	
ANÁLISIS DEL CARGO	
<i>Requisitos intelectuales.</i> <ul style="list-style-type: none">> Educación: Licenciatura o superior; carreras afines a ciencias sociales.> Experiencia: Tres años (por lo menos) en oficinas de comunicación, áreas de mercadotecnia e investigación; Un año (por lo menos) en puestos gerenciales medios o superiores.> Aptitudes: Capacidad de supervisión; liderazgo; empatía; capacidad de proyección con un sentido estratégico; facilidad de trabajar en equipo; percepción discriminatoria y diferencial (aguda).	
<i>Requisitos físicos.</i> <ul style="list-style-type: none">> Esfuerzo físico normal.> Buena condición en salud ocular.> Concentración, reflexión, coordinación, juicio, discernimiento.	
<i>Responsabilidad implícita.</i> <ul style="list-style-type: none">> Encargado y responsable de la Coordinación General ante la “Junta de Comunicación”, para la creación de los documentos de planeación anuales.	
<i>Condiciones de trabajo.</i> <ul style="list-style-type: none">> Oficina y campo.> Uso de software de recopilación de información y elaboración de documentos.> Uso de equipo técnico y software de edición audiovisual.	

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL	
Nombre del puesto: Responsable de Análisis	Adscripción: Subcoordinación de Comunicación Interna
Resumen: Encargado de ejercer el “Esquema de captación y análisis de la información” para generar informes situacionales útiles para la toma de decisiones, la proyección de proyectos futuros para la Coordinación General y asesoramiento a funcionarios de la institución.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> > Encargado de la “Subcoordinación de Comunicación Interna” para su supervisión, y para el establecimiento de la “Junta de Comunicación” > Recabar información relevante en temas sociales, seguridad, justicia, economía a través de los medios determinados. > Auxiliar a la Coordinación General en el asesoramiento a funcionarios públicos con funciones de vocería. > Crear y mantener actualizado el mapeo de públicos de la Coordinación. > Crear y abastecer bases de datos con información útil en términos de comunicación para la Coordinación. > Mantener una coordinación de cooperación y trabajo en equipo con las demás secciones. > Realizar informes mensuales de situación del contexto actual. > Ejecutar y evaluar el “Esquema de captación y análisis de la información”. 	
ANÁLISIS DEL CARGO	
<i>Requisitos intelectuales.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> > Educación: Licenciatura o superior; carreras afines a ciencias sociales. > Experiencia: Un año (por lo menos) en oficinas de comunicación, áreas de mercadotecnia e investigación. > Aptitudes: Espíritu crítico; percepción discriminatoria y diferencial (aguda); rapidez de reacción; capacidad de interpretar, explicar y prever sistemáticamente coyunturas, procesos y hechos políticos concretos; capacidad de trabajo en equipo. 	
<i>Requisitos físicos.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> > Esfuerzo físico normal. > Buena condición en salud ocular. > Concentración, reflexión, coordinación, juicio, discernimiento. 	
<i>Responsabilidad implícita.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> > Encargado y responsable de la “Subcoordinación de Comunicación Interna” ante la “Junta de Comunicación”, para la creación de los documentos de planeación anuales. 	
<i>Condiciones de trabajo.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> > Oficina y campo. > Uso de software de recopilación de información y elaboración de documentos. 	

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL	
Nombre del puesto: Enlace General de Prensa	Adscripción: Subcoordinación de Comunicación Externa / División: Prensa
Resumen: Encargado de crear y mantener relaciones públicas de información con los medios de comunicación para la difusión de información y atención a sucesos y hechos relevantes competentes a la institución, así como de acompañar a los funcionarios de alto nivel en eventos públicos.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> > Encargado de la “Subcoordinación de Comunicación Externa” para su supervisión, y para el establecimiento de la “Junta de Comunicación” > Crear y mantener canales de comunicación con los diferentes jefes de prensa de los medios de comunicación. > Acompañar a los funcionarios de alto nivel en eventos oficiales. > Dirigir ruedas de prensa o conferencias donde se realicen funciones de vocería por parte de los funcionarios. > Realizar documentos informativos de carácter periodístico para abastecer a los medios de comunicación y a la ciudadanía, con los criterios del sistema penal. > Supervisar el funcionamiento correcto de las divisiones que integran la Subcoordinación Externa. > Apoyar a la Coordinación General en ámbitos de relación con medios de comunicación y periodistas. 	
ANÁLISIS DEL CARGO	
<i>Requisitos intelectuales.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> > Educación: Licenciatura o superior; carreras afines a comunicación y periodismo. > Experiencia: Un año (por lo menos) en oficinas de comunicación, medios de comunicación, áreas de mercadotecnia. > Aptitudes: Capacidad de relacionarse socialmente; empatía; atención al público; sentido ético; escritura desarrollada profesionalmente; capacidad de trabajo en equipo. 	
<i>Requisitos físicos.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> > Esfuerzo físico normal. > Buena condición en salud ocular. > Concentración, reflexión, coordinación, juicio, discernimiento. 	
<i>Responsabilidad implícita.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> > Encargado y responsable de la “Subcoordinación de Comunicación Externa” ante la “Junta de Comunicación”, para la creación de los documentos de planeación anuales. > Responsable de las divisiones que integran la “Subcoordinación de Comunicación Externa”. 	
<i>Condiciones de trabajo.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> > Oficina y campo. > Uso de software de recopilación de información, elaboración de documentos y de edición audiovisual. 	

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL	
Nombre del puesto: Camarógrafo	Adscripción: Subcoordinación de Comunicación Externa / División: Prensa
Resumen: Gestor de la realización de las tomas audiovisuales para crear contenido informativo para la Subcoordinación de Comunicación, de manera que se puedan utilizar para la difusión de las campañas, manteniendo una imagen audiovisual institucional de la organización.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> > Realizar tomas de audio, fotográfica y video de los eventos públicos donde se encuentre la institución, para su elaboración en productos informativos. > Realizar tomas de audio, fotográfica y video para los entregables en las campañas de comunicación que realice la Coordinación. <ul style="list-style-type: none"> > Mantener una imagen institucional a través de las tomas audiovisuales realizadas. > Apoyar en lo necesario al responsable de la Subcoordinación de Comunicación Externa. 	
ANÁLISIS DEL CARGO	
<i>Requisitos intelectuales.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> > Educación: Licenciatura o superior; carreras afines a comunicación y periodismo. > Experiencia: Un año (por lo menos) en oficinas de comunicación, medios de comunicación, áreas de mercadotecnia o agencias de publicidad. > Aptitudes: Capacidad de sensibilidad visual y observación; sentido crítico; capacidad de relacionarse socialmente; adaptación y flexibilidad en el ambiente; trabajo en equipo. 	
<i>Requisitos físicos.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> > Esfuerzo físico normal. > Buena condición en salud ocular. > Concentración, reflexión, coordinación, juicio, discernimiento. 	
<i>Responsabilidad implícita.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> > No aplica 	
<i>Condiciones de trabajo.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> > Oficina y campo. > Uso de equipo técnico y software de edición audiovisual. 	

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL	
Nombre del puesto: Ejecutivo de Redes Sociodigitales	Adscripción: Subcoordinación de Comunicación Externa / División: Plataformas digitales
Resumen: Gestor de las plataformas digitales de comunicación digital de la institución para mantener un vehículo de interacción entre la organización y la ciudadanía en general.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> > Crear contenido para las plataformas digitales oficiales de difusión de la institución. > Mantener actualizados los canales de comunicación digital. > Atender a los usuarios que interactúen con las plataformas digitales de manera respetuosa y servil. > Generar estadísticas de medición de impactos digitales en la ejecución de las campañas de comunicación de la Coordinación. > Apoyar en lo necesario al responsable de la Subcoordinación de Comunicación Externa. 	
ANÁLISIS DEL CARGO	
<i>Requisitos intelectuales.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> > Educación: Técnico Superior Universitario o superior; carreras afines a comunicación y mercadotecnia. > Experiencia: Seis meses (por lo menos) en oficinas de comunicación, medios de comunicación, agencias de publicidad. > Aptitudes: Capacidad de escritura desarrollada profesionalmente; empatía; conocimiento del entorno online; atención al público; capacidad de interacción y persuasión con plataformas digitales; capacidad de trabajo en equipo. 	
<i>Requisitos físicos.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> > Esfuerzo físico normal. > Buena condición en salud ocular. > Concentración, reflexión, coordinación, juicio, discernimiento. 	
<i>Responsabilidad implícita.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> > No aplica. 	
<i>Condiciones de trabajo.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> > Oficina. > Uso de plataformas digitales online. 	

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL	
Nombre del puesto: Responsable de Edición	Adscripción: Subcoordinación de Comunicación Externa / División: Edición audiovisual
Resumen: Encargado de crear los entregables de las campañas de comunicación de la Coordinación, en combinación de la imagen institucional y creatividad estratégica, para generar material audiovisual de alto impacto que contribuya a lograr los objetivos de las campañas.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> > Emitir los materiales de audio, fotografía y video, mediante estrategias de edición creativa audiovisual para crear entregables de alta calidad en impacto atractivo para el público objetivo. > Apoyar en lo necesario al responsable de la Subcoordinación de Comunicación Externa. 	
ANÁLISIS DEL CARGO	
<i>Requisitos intelectuales.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> > Educación: Licenciatura o superior; carreras afines a diseño gráfico, mercadotecnia y comunicación. > Experiencia: Un año (por lo menos) en oficinas de comunicación, medios de comunicación, áreas de mercadotecnia o agencias de publicidad. > Aptitudes: Manejo de estrategias audiovisuales; capacidad creativa; manejo de softwares de tecnología de manera profesional; sentido crítico; conocimiento del entorno online; trabajo en equipo. 	
<i>Requisitos físicos.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> > Esfuerzo físico normal. > Buena condición en salud ocular. > Concentración, reflexión, coordinación, juicio, discernimiento. 	
<i>Responsabilidad implícita.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> > Responsable de crear los entregables audiovisuales que justifiquen las campañas de comunicación de la Coordinación para tener impactos en el público objetivo de manera efectiva. 	
<i>Condiciones de trabajo.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> > Oficina. > Uso de equipo técnico y software de edición audiovisual. 	

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO
COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

Nombre del puesto: Responsable de Administración	Adscripción: Subcoordinación de Gestión Administrativa
--	--

Resumen: Encargado de supervisar y ejecutar todas las acciones administrativas de la coordinación en relación a los manejos presupuestales y de organización, para contribuir a que la oficina tenga un desempeño eficiente.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- > Encargado de la “Subcoordinación de Gestión Administrativa” para su supervisión, y para el establecimiento de la “Junta de Comunicación”
- > Manejar y administrar de forma adecuada el presupuesto con el que se tenga disponibilidad para el funcionamiento de la Coordinación y la ejecución de las campañas de comunicación.
- > Diseñar y actualizar los manuales de procedimientos de la Coordinación, en conjunto con las demás secciones.
- > Mantener organizado el archivo periodístico con el que cuenta la Coordinación.
- > Crear enlaces con posibles proveedores para las campañas de comunicación.
- > Realzar y administrar los contratos que se pudieran llegar a ejecutar con la Coordinación.
- > Efectuar informes presupuestales de situación financiera de la oficina.
- > Apoyar a la Coordinación General en ámbito en relación al manejo administrativo de la oficina.

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos intelectuales.

- > Educación: Licenciatura o superior; carreras afines a administración, contabilidad, desarrollo de negocios.
- > Experiencia: Un año (por lo menos) en áreas administrativas o contables.
- > Aptitudes: capacidad de organización y gerencia; conocimientos medios sobre finanzas y manejo de presupuestos; empatía, observación, abstracción; capacidad creativa; adaptabilidad; percepción discriminatoria y diferencial (aguda); trabajo en equipo.

Requisitos físicos.

- > Esfuerzo físico normal.
- > Buena condición en salud ocular.
- > Concentración, reflexión, coordinación, juicio, discernimiento.

Responsabilidad implícita.

- > Encargado y responsable de la “Subcoordinación de Gestión Administrativa” ante la “Junta de Comunicación” , para la creación de los documentos de planeación anuales.

Condiciones de trabajo.

- > Oficina.
- > Uso de software de recopilación de información y elaboración de documentos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

Banda Campos, Laura. (2018). *Integra la Fiscalía muestras de policías al Banco de ADN*.

El Diario de Querétaro. [Consultado en línea, diciembre 2018:

<https://www.diariodequeretaro.com.mx/local/integra-la-fiscalia-muestras-de-policias-al-banco-de-adn-1795511.html>]

Borges, Tomás. (2013). *Diario de un agente encubierto*. México, Temas de Hoy.

Cámara de Diputados. (2018). *Seguridad y Participación Ciudadana Agosto 2018*. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública.

Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Bogotá. McGraw-Hill Interamericana.

Consejo de la Judicatura de la Federación. (2018). *Nuevo Sistema de Justicia Penal*.

[Consultado en línea, noviembre 2018:

<http://www.cjf.gob.mx/reformas/#ReformaPenal>].

Diario Oficial de la Federación. (2018). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. [Consultado en línea, septiembre 2018:

www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_270818.pdf].

Diario Oficial de la Federación. (2018). *Ley General de Comunicación Social*.

Espino Bucio, Manuel. (2018). *Segob: 2017, año más violento en 2 décadas*. El Universal.

[Consultado en línea, junio 2018:

<http://www.eluniversal.com.mx/nacion/seguridad/segob-2017-ano-mas-violento-en-2-decadas>].

Fiscalía General del Estado de Querétaro. (2016). *Manual de Organización de la Fiscalía General del Estado*.

Fiscalía General del Estado de Querétaro. (2018). *Plan Estratégico de la Fiscalía General del Estado*.

Fiscalía General del Estado de Querétaro. (2018). Presupuesto Anual Asignado.

[Consultado en línea, noviembre 2018:

<http://fiscaliageneralqro.gob.mx/Transparencia-A66/FormatosINAI/20A-PresupuestoAsignadoAnual.pdf>]

Granados Torres, Juan Martín. (2018). COSMOS: El Origen; en *Memoria del Primer Congreso del Sistema de Justicia Acusatorio Oral del Estado de Querétaro*.

Granados, Juan Martín & Serrano Ceballos, Jorge (coord.). Instituto de Estudios Constitucionales del Estado de Querétaro.

Granados Torres, Juan Martín. (2018). Ley Cosmos. [Consultado en línea, noviembre 2018:

<http://cosmos.segobqueretaro.gob.mx/difusion/articulos/2018/20181014/>].

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública Septiembre 2017*.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública Querétaro Septiembre 2017*.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública Querétaro Septiembre 2018*.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). *Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana Junio 2018*.
- López Núñez, Patricia. (2018). *Gana Cosmos primer lugar en justicia oral*. El Diario de Querétaro. [Consultado en línea, diciembre 2018:
<https://www.diariodequeretaro.com.mx/local/gana-cosmos-primer-lugar-en-justicia-oral-2047246.html>]
- Lucas, Nicolás. (2018): *¿Qué dice la polémica iniciativa de Ley General de Comunicación Social?*. [Consultado en línea, septiembre 2018:
<https://www.eleconomista.com.mx/politica/Que-dice-la-polemica-iniciativa-de-Ley-General-de-Comunicacion-Social-20180414-0017.html>].
- Lugo Ledesma, Alberto. (2012). *Gabinete de Comunicación: Construcción de un nuevo modelo informativo*. (tesis de licenciatura). Universidad Autónoma de Querétaro. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.
- Macedo de la Concha, Rafael. (2016). *El Sistema Acusatorio Adversarial y Oral, exigencia social*. Gómez González, Arely (coord.). *El Nuevo Sistema Penal Acusatorio en México*. México. INACIPE.
- Maletzke, Gerhard. (1992). *Sicología de la Comunicación Social*. Quito. Editorial Quipus.
- Martínez, Rafael e Portero, Isable Adé. (2017). *La comunicación política institucional en las Fuerzas Armadas españolas*. Martínez, Rafael (coord.). *Comunicación Política en Seguridad y Defensa*. Barcelona. CIDOB.

- Ministerio de Defensa España. (2004). *Cuaderno de Estrategia n° 127 Estudios sobre Inteligencia: fundamentos para la seguridad internacional*. España. Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Moya Vargas, Arnulfo. (2016). *Fiscalía General del Estado, para la justicia y la libertad*. El Universal Querétaro. [Consultado en línea, septiembre 2018:
<http://www.eluniversalqueretaro.mx/content/fiscalia-general-del-estado-para-la-justicia-y-la-libertad>]
- Mora, Juan Manuel (2009). *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona. Editorial EUNSA.
- Newsweek Querétaro. (2018). *UDLAP: Querétaro mantiene un grado de impunidad muy alto*. [Consultado en línea, junio 2018:
<https://newsweekespanol.com/2018/03/udlap-queretaro-mantiene-un-grado-de-impunidad-muy-alto/>].
- Olvera, Alexandra. (2018). *El estado se colocó en la posición 17 de las 32 entidades federativas con 71.22 por ciento, arriba de la media nacional, según el estudio IGI-MEX 2018*. AM Querétaro. [Consultado en línea:
<http://amqueretaro.com/queretaro/estado/2018/03/14/queretaro-alto-grado-impunidad-udlap>].
- Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro. (2015). *Programa Estatal de Seguridad Querétaro 2016-2021*.

Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro. (2015). *Plan Estatal de Desarrollo Querétaro 2016-2021*.

Procuraduría General de la República. (2016). *Guía de actuación para la Comunicación Social en el Sistema de Justicia Penal Acusatorio*. México. Dirección General de Comunicación Social de la Procuraduría General de la República.

Ramírez, Txena. (1995). *Gabinetes de comunicación*. Barcelona: Bosch Comunicación.

Redoli Morchón, David. (2017). Los organismos reguladores y la comunicación política: un binomio reforzado. Martínez, Rafael (coord.). *Comunicación Política en Seguridad y Defensa*. Barcelona. CIDOB.

Robledo, Lenin. (2016). *Alejandro Echeverría Cornejo: “Tenemos deuda con víctimas”*. El Universal Querétaro. [Consultado en línea, junio 2018: <http://www.eluniversalqueretaro.mx/metropoli/11-04-2016/tenemos-deuda-con-victimas>].

La Sombra de Arteaga. (2016). *Reglamento de la Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Querétaro*.

La Sombra de Arteaga. (2018). Ley de Seguridad para el Estado de Querétaro. [Consultado en línea, noviembre 2018: http://www.queretaro.gob.mx/SaveAs.aspx?Nombre=372808275_64leyseguridadqueretaro.pdf&Ruta=Uploads\MarcoJuridico\372808275_64leyseguridadqueretaro.pdf].

La Sombra de Arteaga. (2018). *Constitución Política del Estado de Querétaro*. [Consultado en línea, septiembre 2018:

http://legislaturaqueretaro.gob.mx/app/uploads/2016/01/CON001_59_18.pdf].

La Sombra de Arteaga. (2018). *Ley Que Crea La Comisión Para La Evaluación De La Operación Del Sistema De Justicia Penal Acusatorio Del Estado De Querétaro, Denominada Cosmos*. [Consultado en línea, noviembre 2018:

<http://cosmos.segobqueretaro.gob.mx/difusion/articulos/2018/20181014/>].

Universidad de las Américas Puebla. (2018). *Índice Global de Impunidad México 2018*.

El Universal. (2018). *Entérate. ¿Qué dice la Ley General de Comunicación Social?*.

[Consultado en línea, septiembre 2018:

<http://www.eluniversal.com.mx/nacion/politica/enterate-que-dice-la-ley-general-de-comunicacion-social>]