

**NORMA QUE ESTABLECE EL ESQUEMA GENERAL
PARA LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE
COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA FEDERAL CENTRALIZADA**

USC-ADM05-2002 1/14

Con fundamento en lo dispuesto por los artículos 31 fracción XXIV de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y 63 fracción II del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y

CONSIDERANDO

Que siendo el personal de cada dependencia el factor más importante de la administración, es esencial que se encuentre real y efectivamente involucrado en las acciones del gobierno. Con ello logramos su identificación y aseguramos su compromiso.

Que este propósito debe ser una misión personal de los líderes de la Administración Pública Federal en sus distintos niveles. Corresponde a los líderes hacer posible el desarrollo integral de todos los servidores públicos y de ese modo, impulsar la calidad de las acciones del gobierno, por lo que se expide la siguiente:

**NORMA QUE ESTABLE EL ESQUEMA GENERAL PARA LA IMPLANTACIÓN DE
SISTEMAS
DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL
CENTRALIZADA**

1. OBJETIVO

Promover y crear dentro de la Administración Pública Federal Centralizada, un Sistema de Comunicación Interna en cada dependencia, para difundir la información que necesiten conocer los servidores públicos para el logro de los objetivos institucionales y un mejor desempeño de su cargo, a fin de lograr un clima y cultura organizacional sanos, transparentes y dinámicos, que faciliten o hagan propicio la prestación del servicio con mayor calidad y calidez.

2. ÁMBITO DE APLICACIÓN

La presente Norma será de observancia general y obligatoria para las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada.

2. SUJETOS

Son sujetos para la aplicación de la presente norma los servidores públicos de base y de confianza de las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada.

3. RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN DE LA NORMA

Como impulsores y promotores del liderazgo, los responsables de aplicar la presente norma serán los Titulares de las dependencias, Oficiales Mayores, Directores Generales de Recursos Humanos o equivalentes, los Directores Generales de Programación, Organización y Presupuesto y los servidores públicos en quienes se delegue la facultad correspondiente de acuerdo con las disposiciones legales aplicables.

Los líderes de cada unidad de trabajo en sus distintos niveles jerárquicos, como responsables de hacer que sus colaboradores se mantengan oportuna y suficientemente informados, integrarán los medios y estrategias que la dependencia ponga a su disposición.

4. DEFINICIONES

Sólo para los efectos de la presente norma, se entenderá por:

Administración Pública Federal Centralizada o Dependencias: a las Secretarías de Estado, incluyendo a sus respectivos órganos administrativos desconcentrados; la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal; la Procuraduría General de la República y, las unidades administrativas de la Presidencia de la República.

Áreas adjetivas: a aquellas que con sus actividades o acciones contribuyen al desempeño de la dependencia.

Áreas sustantivas: a aquellas que con sus actividades o acciones hacen la naturaleza propia de la dependencia.

Comunicación formal: es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos administrativos, laborales y técnicos. En general, esta comunicación utiliza la escritura como medio (comunicados, memorandos, etc.). La velocidad depende del cumplimiento de las formalidades burocráticas.

Comunicación horizontal: se desarrolla entre los sujetos de la presente norma del mismo nivel o similares, pocas veces utiliza los medios oficiales y es totalmente informal. También se le conoce como comunicación plana.

Comunicación informal: es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos administrativos laborales utiliza medios no oficiales, es más veloz que la formal.

Comunicación interna: al conjunto de actividades efectuadas por cualquier dependencia para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su desempeño al logro de sus objetivos.

Comunicación vertical: es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la dependencia y desciende utilizando los medios oficiales. En una comunicación interna óptima debería existir la comunicación vertical ascendente.

Equipo Operativo: al conjunto de servidores públicos organizados en torno al Sistema de Comunicación Interna para asegurar el logro del o los objetivos, integrado por diferentes niveles y funciones (áreas) dentro de la dependencia que por la naturaleza de su desempeño pueden contribuir al cumplimiento de las metas.

Estrategia: a los principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que desea llegar. La estrategia debe mostrar cómo la dependencia pretende llegar a sus objetivos de Comunicación Interna.

Filosofía de la comunicación: informar para compartir, involucrar, tomar decisiones y facultar. En la Administración Pública Federal la persona es el centro y el servicio es el fin.

Líderes: cada titular de los distintos niveles jerárquicos como último responsable de que sus colaboradores estén bien informados.

Medios de comunicación: los canales a través de los cuales fluye la información entre los servidores públicos.

Plan Nacional de Desarrollo: al instrumento rector de la planeación nacional del desarrollo, que expresa las políticas, objetivos, estrategias y lineamientos generales en materia económica, social y política del país, concebidos de manera integral y coherente para orientar la conducción del quehacer público, social y privado.

Documento normativo de mediano plazo, en el que se definen los propósitos, la estrategia general y las principales políticas del desarrollo nacional, así como los programas de mediano plazo que deben elaborarse para atender las temáticas y prioridades económico-sociales del mismo.

Secretaría: a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Sistema: al conjunto de procesos interrelacionados que contribuyen a la eficacia y eficiencia de una organización, en el logro de sus objetivos en materia de comunicación interna y que permite su medición continua y objetiva.

USC: a la Unidad de Servicio Civil adscrita a la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

5. DISPOSICIONES GENERALES

6. 1 Los Titulares de las Dependencias procuraran que los servidores públicos de mando en sus distintos niveles, asuman su papel de liderazgo en las actividades de la Comunicación Interna aportando al quehacer del Buen Gobierno y al bienestar social, para lo cual promoverán que estos:

A. Aprovechen las herramientas, recursos y alternativas que están a su alcance para informar a sus colaboradores.

B. Mejoren su capacidad de dirección, representación institucional y organizativa.

C. Desarrollen sus habilidades de comunicación.

D. Desarrollen sus aptitudes para ejercer un liderazgo participativo.

E. Realicen reuniones eficaces conforme a un programa.

F. Propicien a través de la Comunicación un clima laboral constructivo.

G. Utilicen las estrategias de comunicación para orientar su trabajo y el de sus colaboradores hacia el logro de resultados buscando ofrecer servicios de calidad.

6. 2 Las oficialías mayores de las dependencias, deben emitir los lineamientos con base en los cuales, las áreas responsables encomendadas para la aplicación de la presente norma, garanticen como mínimo los siguientes criterios de actuación:

I. Asegurar que los servidores públicos que presten servicios a la dependencia puedan tener acceso a la información mediante procedimientos sencillos y expeditos.

II. Favorecer la retroalimentación de la comunicación interna en la dependencia.

- III. Mantener actualizados a los servidores públicos que presten sus servicios a la dependencia, respecto de la información que deban conocer para el logro de los objetivos institucionales y un mejor desempeño de su cargo.
- IV. Impulsar el sentido de pertenencia e identidad con la dependencia y el orgullo de los servidores públicos por ser parte de la Administración Pública Federal.
- V. Mantener una congruencia entre la información que se genera y difunde al interior de la dependencia y aquélla que va dirigida al exterior de la misma.
- VI. Considerar en su caso, de conformidad con lo dispuesto por la presente norma y los lineamientos que al efecto se emitan, los diferentes tipos de comunicación interna: formal, informal, vertical y horizontal.
- VII. Asegurar que los titulares de las Unidades Administrativas en su calidad de líderes en la transición a un buen gobierno así como todos los servidores públicos que tengan a su cargo personal, consoliden el proceso de comunicación interna, como responsables del flujo multilateral de la comunicación en la unidad administrativa que presten sus servicios.
- VIII. Promover el desarrollo de las habilidades gerenciales del personal de mando en todos sus niveles, particularmente las relacionadas con la capacidad para involucrar y motivar.

6. ACCIONES DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES

- 7.1 El sistema de comunicación interna se referirá específicamente al ámbito interno de la dependencia y no implica emitir comunicación al exterior, la cual es competencia de las áreas de comunicación social.
- 7.2 El sistema de comunicación interna está dirigido a los sujetos de la presente norma en cada dependencia, a efecto de que conozcan la información necesaria para un mejor desempeño de sus funciones, el logro de los objetivos institucionales y contribuya al desarrollo de un clima y cultura organizacional óptimos.
- 7.3 El sistema de comunicación interna se podrá dar a través de cualquier medio impreso, visual, electrónico o presencial, atendiendo a la naturaleza de la información que se desea difundir y a las características del receptor de la misma.
- 7.4 La instrumentación del Sistema de Comunicación Interna corresponderá a los servidores públicos en quienes los Oficiales Mayores deleguen la facultad, de conformidad con las disposiciones aplicables.
- 7.5 Los líderes serán los responsables de hacer operar el sistema en sus áreas de influencia.

7. ESPECIFICACIONES RELATIVAS AL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA

- 8.1 Las dependencias deberán desarrollar e implementar su Sistema de Comunicación Interna a través de la realización de los siguientes procesos, de conformidad con la Guía Técnica que a continuación se detalla:

8.1.1. Proceso de Planeación

A. Identificación del Cliente.

Descripción y clasificación de los diferentes tipos de usuarios o sujetos de las acciones de comunicación interna, hacia los cuales se dirigen las acciones, contenidos y productos en materia de comunicación interna.

Se identificará a todos los tipos de clientes de acuerdo a su adscripción, nivel dentro de la estructura, su ubicación geográfica y su ubicación por unidades administrativas ya sean, sustantivas o adjetivas.**Diagnóstico de Requerimientos del Cliente.**

Investigación y análisis detallado de las necesidades, opiniones y expectativas del cliente.

Determinar el tipo de información que la población desea y/o necesita saber.

Determinar el tipo de información que la dependencia necesita comunicar.

C. Identificación de los objetivos, metas, estrategias y prioridades de la Administración Pública Federal y de la dependencia.

Conocimiento y descripción de todo aquello que resulta estratégico y prioritario para la dependencia, derivado del Plan Nacional de Desarrollo, Programas Sectoriales, Institucionales, Regionales, Especiales, Operativos Anuales y el Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental, a efecto de determinar el enfoque de los objetivos de comunicación, con base en el diagnóstico de requerimientos del cliente.

D. Objetivos estratégicos de comunicación.

Establecimiento de fines y estrategias de comunicación, a partir de las cuales se desprenderán las acciones, contenido y productos, orientados a la satisfacción del cliente; que contribuyan al éxito de los proyectos institucionales estratégicos.

Los objetivos planteados deberán ser medibles y alcanzables, en el plazo programado, a fin de asegurar su factibilidad y efectividad.

El responsable de la comunicación interna establecerá sus objetivos, con base en las prioridades determinadas por la dependencia y la Administración Pública Federal, así como en los medios y alcances que tendrá la información.

E. Identificación de las fuentes.

Se investigarán e identificarán los diversos proveedores de información, a efecto de realizar el diagnóstico y determinar las acciones que se deberán desarrollar para que el responsable del área de comunicación interna tenga acceso directo o indirecto a la información requerida.

F. Clasificación de la información.

Se clasificarán los contenidos de acuerdo a los objetivos estratégicos de comunicación determinados.

El responsable de la comunicación interna evaluará y clasificará la información, determinando la oportunidad y la utilidad que ofrecerá a la dependencia y a los clientes.

El Oficial Mayor determinará los criterios que aplicarán para clasificar la información.

Al efecto se sugieren los siguientes criterios de clasificación:

Ordinaria: La que se genera en las unidades de la dependencia, que puede ser del conocimiento de todo el personal y de la sociedad en general.

Reservada: Es aquella que sólo debe ser del conocimiento del personal de la dependencia, con cargo o facultad para ello, por el carácter de su contenido o por razones administrativas.

Confidencial: Aquella cuya divulgación, aun cuando no ponga en peligro la seguridad nacional, es perjudicial a la nación, a alguno de sus institutos armados, a las dependencias, a alguna actividad gubernamental especial, o al cumplimiento de una comisión del servicio. Secreta: Aquella que contiene datos cuya revelación puede poner en peligro la seguridad nacional, a sus institutos armados, causar

serios daños a los intereses de la nación o a la comisión de una misión de gran importancia.

G. Propuesta de acción para cubrir las necesidades de comunicación.

Establecimiento de acciones y determinación de los medios de comunicación, mediante los cuales se satisfagan la necesidad del cliente, se logren los objetivos estratégicos de comunicación y contemplen los posibles escenarios.

Se determinarán las acciones a ejecutar, contemplando los recursos humanos, financieros y materiales para llevarlo a cabo.

Conocer los medios existentes en la dependencia para capitalizarlos y maximizar su utilidad.

Equipo Operativo.

Establecimiento del equipo multidisciplinario, para el desarrollo y operación de los proyectos y acciones de comunicación interna.

Se deberán identificar los perfiles de los integrantes del equipo operativo de comunicación interna para dar cumplimiento a la presente norma.

Se realizará la selección de las personas que integrarán el equipo operativo.

Se recomienda que el equipo operativo esté integrado por responsables con las siguientes funciones principales:

Recursos financieros y materiales.

Manejo de la información.

Diseño gráfico.

Vinculación intersecretarial.

Distribución de información.

Se recomienda sumar al equipo operativo, a los integrantes de las áreas de Comunicación Social de cada dependencia.

I. Actores y Roles.

Se determinarán los roles y responsabilidades que correspondan a cada uno de los miembros integrantes del equipo operativo.

J. Identificación y determinación de los medios de comunicación.

Los medios consisten en los productos a través de los cuales se difundirá la información, con base en la determinación del cliente y los objetivos estratégicos de comunicación. Al efecto los medios, deberán considerar como mínimo las siguientes especificaciones técnicas:

Apego a la imagen institucional de la dependencia. Uso correcto de las palabras según la gramática, con una correcta acentuación y ortografía. Respeto del género periodístico en que se trabaja (informativo, interpretativo o de opinión).

Respeto de los tiempos verbales (pasado, presente o futuro).

Contenido de interés general.

Uso de gráficos o fotografías.

Jerarquizar la información en función del interés del cliente a quien va dirigido.

Considerar las políticas de uso de los medios electrónicos que emita la

dependencia. Congruencia entre imagen y texto. Los medios se clasifican en:

Medios impresos

Revista
Gaceta
Boletín
Tríptico (díptico)
Oficio
Memorando
Circular
Comunicado

Medios electrónicos Internet

Intranet
Transmisión satelital
Correo electrónico
Pantalla electrónica
Video
Mensaje auditivo
Multimedia
Protector de pantalla (de computadora)
Papel tapiz (de computadora)
Disco compacto

Medios visuales

Periódico mural
Pizarrón informativo
Cartel
Pendón
Displays
Artículo promocional

Medios presenciales

Juntas de equipo
Foro
Exposición
Conferencia
Encuentro
Simposio
Reunión de trabajo
Evento

K. Planeación y posibles escenarios.

Planeación y proyección de escenarios, que permitan prever los posibles conflictos que pueden ser ocasionados por las estrategias y acciones de comunicación.

Se tomarán en cuenta todas aquellas variables que podrían intervenir en el Plan de Comunicación Interna y así determinar las posibles consecuencias de los escenarios. Se debe tener un conocimiento del entorno en el cual está insertada la dependencia. Se considerarán las repercusiones sindicales y en general de la dependencia, que las acciones pudieran originar.

7.1.2. Proceso de Ejecución

L. Transformación de la información en medio de comunicación.

Proceso mediante el cual se obtiene el producto de comunicación impreso, electrónico, visual o presencial, debiéndose atender a la calidad, claridad en el mensaje y oportunidad.

M. Distribución de la información.

Proceso mediante el cual el medio de comunicación sale del emisor y llega al receptor.

Se deberán definir los canales para hacer llegar la información a los clientes considerando tiempo, recursos y área geográfica.

N. Retroalimentación.

Proceso mediante el cual se promueve el flujo de la información en vía de regreso por parte del cliente.

Se deberán definir los canales para hacer llegar la información a los responsables de la comunicación interna, a efecto de que permita evaluar el impacto y consecuencias del contenido y cualidades de la información.

8.1.3. Proceso de Evaluación y Seguimiento

O. Evaluación.

Procedimiento mediante el cual se mide, se revisa y se valora el Sistema y sus procesos.

Las dependencias podrán decidir los indicadores internos de evaluación, siempre y cuando no contravengan a los determinados por el equipo coordinador de la comunicación interna en la Administración Pública Centralizada.

Para la definición de los indicadores de evaluación se deberán contemplar 4 factores: cantidad, tiempo, costo y calidad de la Comunicación Interna.

P. Seguimiento.

Procedimiento mediante el cual se supervisa el avance y el cumplimiento de las metas del Sistema de Comunicación Interna.

Se fijarán metas al interior de cada dependencia, ponderando las acciones y registrando los avances.

Las dependencias deberán entregar los informes o reportes que les solicite la USC, con el fin de realizar un seguimiento de la comunicación interna en la Administración Pública Centralizada.

Q. Mejora Continua.

Herramienta de los sistemas de calidad que sirve para reenfocar objetivos, estrategias,

acciones y productos de comunicación.

Al efecto las dependencias deberán observar lo siguiente:

Analizar los resultados de la evaluación y del seguimiento.

Definir el objetivo del procedimiento de mejora continua.

Asignar un responsable del procedimiento de mejora continua.

Identificar y convertir las acciones adecuadas para garantizar la mejora.

Comparar los resultados con los indicadores.

Comparar con las mejores prácticas.

Iniciar un nuevo ciclo.

9. DISPOSICIONES PRESUPUESTARIAS

Los Oficiales Mayores de las dependencias, serán responsables de la optimización y determinación de los recursos estructurales, presupuestarios y materiales con que cuenta la dependencia, dentro del marco legal aplicable.

10. CONTINUIDAD Y ASEGURAMIENTO

Bajo la coordinación de un equipo interinstitucional que es la Red de Comunicación Interna, en el ámbito de sus respectivas competencias, así como los órganos internos de control de las dependencias, en el ejercicio de las atribuciones que en materia de asesoría, inspección, control y vigilancia les confiere la Ley, impulsarán y apoyarán el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la presente norma.

Al efecto la USC, podrá solicitar cuando así lo requiera, información adicional para el cumplimiento de sus propias funciones y/o retroalimentación del Sistema de Comunicación Interna implantado en cada dependencia.

11. INTERPRETACIÓN

Para efectos administrativos de la presente norma, la Secretaría, a través de la USC, es la encargada de su interpretación correspondiente.

Al respecto, la USC proporcionará la asesoría que le sea solicitada por parte de los órganos internos de control, en cuanto al contenido, interpretación y alcance de la presente norma.

T R A N S I T O R I O

UNICO.- La presente norma entrará en vigor a partir de su comunicación oficial a las dependencias de la Administración Pública Federal.

México, D. F., a 25 de septiembre de 2002

**SECRETARIA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
EL TITULAR DE LA UNIDAD DE SERVICIO CIVIL**

JORGE DELGADO GARCÍA