



**XXII Encuentro Nacional AMIC 2010**  
**¿Comunicación pos-masiva?**  
*Revisando los nuevos entramados  
comunicacionales y los paradigmas teóricos para  
comprenderlos*



**Auditoria de Comunicación en las instituciones de  
Procuración de Justicia  
Caso Tamaulipas. Resultados Finales.**

*Dra. María de las Mercedes Cancelo San Martín<sup>1</sup>*  
[mcancelo@uat.edu.mx](mailto:mcancelo@uat.edu.mx)

*Mtra. Ma. Del Carmen Gómez de la Fuente<sup>2</sup>*  
[mcgomez@uat.edu.mx](mailto:mcgomez@uat.edu.mx)

*Mtra. Sandra Luz Herrera Juárez<sup>3</sup>*  
[sherrera@uat.edu.mx](mailto:sherrera@uat.edu.mx)

**RESUMEN**

Auditar la comunicación en las instituciones públicas es un ejercicio poco frecuente de las organizaciones en México; no obstante, como menciona Abraham Nosnik “la labor del comunicador no es reconocida aún”, es por ello que es relevante mencionar que a partir del 2008 se autorizó un proyecto de investigación para evaluar las estructuras y procesos de comunicación interna y externa de la PGJT, utilizando el método cuantitativo y cualitativo con el fin de auditar la comunicación de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Tamaulipas en la zona Norte, Centro y Sur, presentando los resultados finales obtenidos.

**PALABRAS CLAVE: Auditoria, Comunicación, Organizaciones Públicas**

---

<sup>1</sup> Dra. María de las Mercedes Cancelo San Martín, Doctora en Comunicación por la Universidad de Málaga (España). En la actualidad es Responsable del Centro de Formación en Comunicación e Imagen BCUAT en la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Docente, investigadora y coordinadora de la Maestría en Comunicación certificada por el PNPC en esta misma universidad. Es Miembro del Sistema Nacional de Investigadores con el Nivel I y ha publicado diversos libros y artículos científicos sobre la comunicación institucional y las nuevas tecnologías.

<sup>2</sup> Mtra. María Del Carmen Gómez de la Fuente, Candidata a Doctora en Comunicación y Periodismo para la Universidad de Santiago de Compostela (España). Jefa de la División de Estudios de Posgrado de la UADCS Lic. Francisco Hernández García de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Entre otras labores es Evaluadora del Consejo de Acreditación de la Comunicación (CONAC) y posee el Perfil Promep. Su línea de investigación es la comunicación organizacional.

<sup>3</sup> Mtra. Sandra Luz Herrera Juárez, Candidata a Doctora en Comunicación y Periodismo por la Universidad de Santiago de Compostela (España). Coordinadora de la Licenciatura en Comunicación de la UADCS Lic. Francisco Hernández García de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Cuenta entre otras menciones con el Perfil Promep. Su línea de investigación es Comunicación, educación y sociedad.

## **Introducción**

Las instituciones de Procuración de Justicia en México actualmente se encuentran en proceso de cambio. Estas adquieren su valor social gracias al desarrollo de la labor para la cual nacieron así como por los conceptos y significados que adquieren las personas al entrar en contacto con ellas. La comunicación institucional es la expresión de su legitimidad económica, social, política y cultural<sup>4</sup>. (Álvarez, Caballero, 1997:125) Aparece, por lo tanto, la necesidad de una interacción entre las instituciones y su entorno, interacción basada en la comunicación. Es fundamental en estas instituciones contar con una comunicación eficaz interna. (Lucas Marín 1996:34)

La comunicación interna es un conjunto de procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizado para conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines como bien señala este autor una organización se mueve en una estructura social y los miembros de ésta se sienten constreñidos en sus relaciones sociales y de trabajo. Por su impacto en la sociedad y debido al interés de mejorar los procesos internos de dichas instituciones la presente ponencia muestra resultados de la evaluación de la comunicación interna en la intervención realizada a la Procuraduría General de Justicia: Caso Tamaulipas.

## **Evolución Histórica de la Auditoría**

El hombre se diferencia de los otros seres vivos por su capacidad de transmitir a otras generaciones los métodos de coleccionar y conservar alimentos, de protegerse como grupo y de contar la historia. Un momento del tiempo importante para el desarrollo del conocimiento contable se conoce como edad neolítica, nueva edad de piedra o edad de bronce cuyos asentamientos poblacionales lo constituyeron Egipto, Mesopotamia, La India y China debido a que en esa época

---

surge el concepto de “registro” como consecuencia de la necesidad de recordar las operaciones de intercambio de los excedentes de agricultura y otros bienes. Bernal (1959) en: (Norka 2004:86).

Como lo manifiesta (O. Ray Whittington, Pany Kart 2000:7) Desde tiempos medievales, y durante la revolución industrial, se realizaban auditorias para determinar si las personas en posiciones de responsabilidad oficial en el gobierno y en el comercio estaban actuando y presentando informes en forma honesta.

Antes de 1900 de manera consecuente con este objetivo principal de detectar errores y fraude, con frecuencia las auditorias incluían un estudio de todas o casi todas las transacciones registradas.

En la primera mitad del siglo XX el enfoque del trabajo de auditoria tendió a alejarse de la detección de fraude y se dirigió hacia la nueva meta de determinar si los estados financieros presentaban un panorama completo de los resultados, operación y cambios de la posición financiera.

Las auditorias existen desde el siglo XX, teniendo su origen en familias pudientes establecidas en Inglaterra. Estas acudían a los servicios de auditores para asegurarse de que no había fraude en sus cuentas que eran manejadas por los administradores de sus bienes. Willingham & Carmichael 2003, en (Sánchez 1982:59)

La función económica y de registro origina la necesidad de supervisión y control, aunque el desarrollo del concepto de auditoria en el sentido completo y actual solo se ha producido en el presente siglo; sin embargo todas las culturas del antiguo Egipto disponían de sistemas de inventario de los bienes.

Los sumerios, en el código de Hammurabi, recogían un código de comercio muy desarrollado. Los imperios de China, Mesopotamia y otras antiguas civilizaciones utilizaban los servicios de personas especializadas para determinar si los funcionarios habían actuado de forma honesta en la administración de los

ingresos y gastos del Estado. Con la expansión del imperio Romano esta figura se potenció para controlar la actuación de los agentes financieros en las provincias y colonias conquistadas.

Durante la Edad Media, la falta de preparación e instrucción de los funcionarios y agentes propició la necesidad de supervisores competentes que oyeran las rendiciones de cuentas. Algunos autores defienden el termino de auditor se origina del vocablo *audire* que significa oír.

### **Auditoria de Comunicación**

Las auditorias de comunicación organizacional según lo manifiesta Federico Varona pueden pensarse desde diversas perspectivas conceptuales, la Funcionalista, la Interpretativista y la Crítica. Varona1991:90,92).

**La perspectiva funcionalista** tradicional concibe a las organizaciones como “máquinas” u “objetos”, que pueden ser estudiados con los conceptos y métodos tradicionales de las ciencias sociales. Una auditoria funcionalista de la comunicación organizacional examina principalmente

- las estructuras formales e informales de la comunicación,
- las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.
- La perspectiva funcionalista usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos, y la interpretación de los resultados).
- Por el hecho de usar conceptos y métodos previamente establecidos se dice que la corriente funcionalista adopta una perspectiva “desde fuera” de la organización.

- Para la perspectiva funcionalista, el objetivo fundamental de una auditoría es detectar y corregir las prácticas de comunicación que están impidiendo la producción y la eficiencia de la organización.
- Es por esto que esta perspectiva ha sido acusada de servir principalmente los intereses de la administración y gerencia de la empresa.

**La perspectiva interpretivista:** ve a las organizaciones como “culturas” (Pacanowsky and O'Donnell-Trujillo, 1984). Las organizaciones, como las culturas poseen un conjunto de creencias y valores, y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones. Por eso para el interpretivista, la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación (Putnam, 1982). Por ello el auditor interpretivista se centra en el significado de las acciones y producciones comunicacionales de una organización (símbolos, historietas, metáforas, contenido de las conversaciones, etc.) y en la manera como se originan y desarrollan estas producciones comunicacionales.

El auditor interpretivista, a diferencia del funcionalista, intenta descubrir cómo los miembros de la organización interpretan y experimentan la vida organizacional sin imponer ningún conjunto de conceptos preestablecidos. Es una investigación realizada “desde dentro” pues es el lenguaje de los miembros de la organización y no el lenguaje del investigador el que produce el conocimiento de lo que es la comunicación organizacional. El énfasis de esta perspectiva interpretivista está más en entender que en cambiar las prácticas de comunicación de una organización.

**La perspectiva crítica:** se centra en el estudio de cómo las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas (Habermas,

1979) para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de la organización (Deetz, 1982; Mumby 1987).

- El objetivo del investigador crítico es descubrir primero, qué prácticas comunicativas están siendo sistemáticamente distorsionadas a través del uso del lenguaje (retórica organizacional) y de los símbolos;
- Segundo, desenmascarar los intereses creados que sirven; y
- Tercero, crear una conciencia que rechace toda forma de dominación y opresión dentro de la organización.

De las tres perspectivas descritas, la más popular en los Estados Unidos es la perspectiva funcionalista contemporánea, seguida de la interpretivista. La perspectiva crítica es prácticamente ignorada aunque existen algunas excepciones (Deetz, 1982; Clegg, 1975 en Varona: 90). Para la presente investigación se implementó la perspectiva funcionalista.

La auditoría de comunicación interna es el procedimiento metodológico que permite de una forma dinámica diagnosticar el sistema de comunicación y evaluar su gestión. Son dos funciones que fundamentan tanto la formulación de las políticas de comunicación interna en la empresa y la elaboración de los planes de comunicación interna, como las correcciones y modificaciones oportunas. García Ruiz Ventura 1999.

### **Comunicación en las organizaciones**

La comunicación organizacional se considera como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura, no obstante se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante

y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. (Fernández Collado, 2001 en: Gámez, 2007)

La comunicación institucional es la expresión de su legitimidad económica, social, política y cultural. Aparece, por lo tanto, la necesidad de una interacción entre las instituciones y su entorno, interacción basada en la comunicación. La comunicación ayuda a edificar los significados que serán compartidos por la sociedad en la que vive y se desarrolla la organización. La comunicación se produce en varias direcciones o hacia varios públicos, como son el microcosmos de la institución (público interno) y el macrocosmos de la institución (público externo).

Los actuales devenires organizacionales demandan la generación de instrumentos y canales que fructifiquen la realidad de una comunicación interna eficaz y a la altura de las nuevas demandas corporativas.

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

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

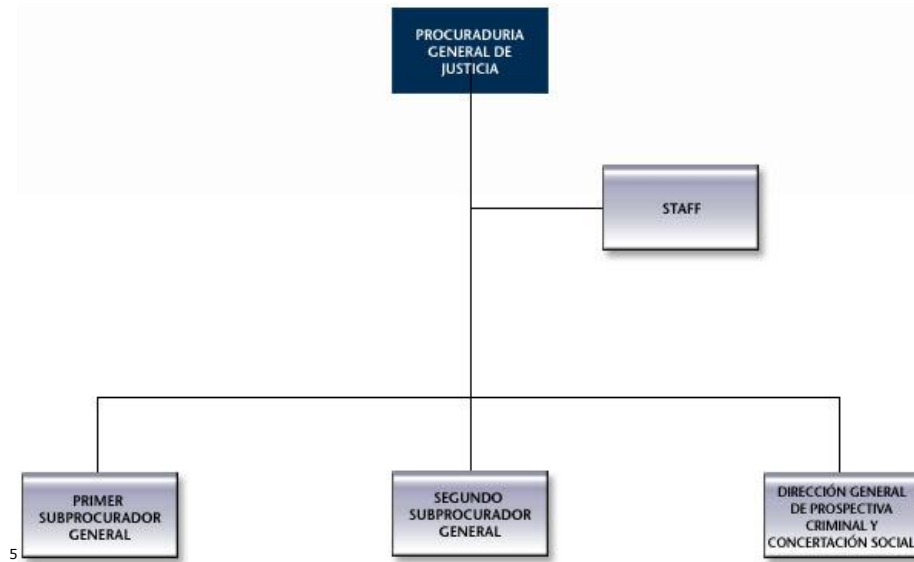
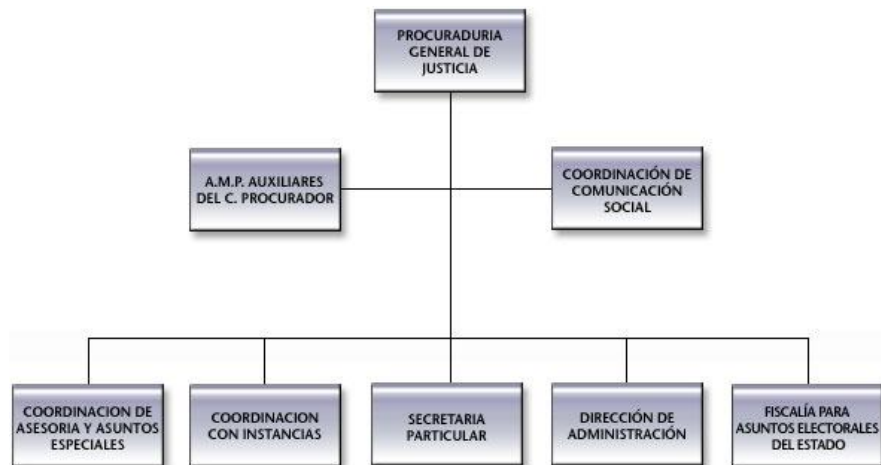


Figura 1.2 Estructura Organizacional Procuraduría General de Justicia del Estado de Tamaulipas. Ubicación de la Coordinación de Comunicación Social dentro de la Procuraduría





## **Método**

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

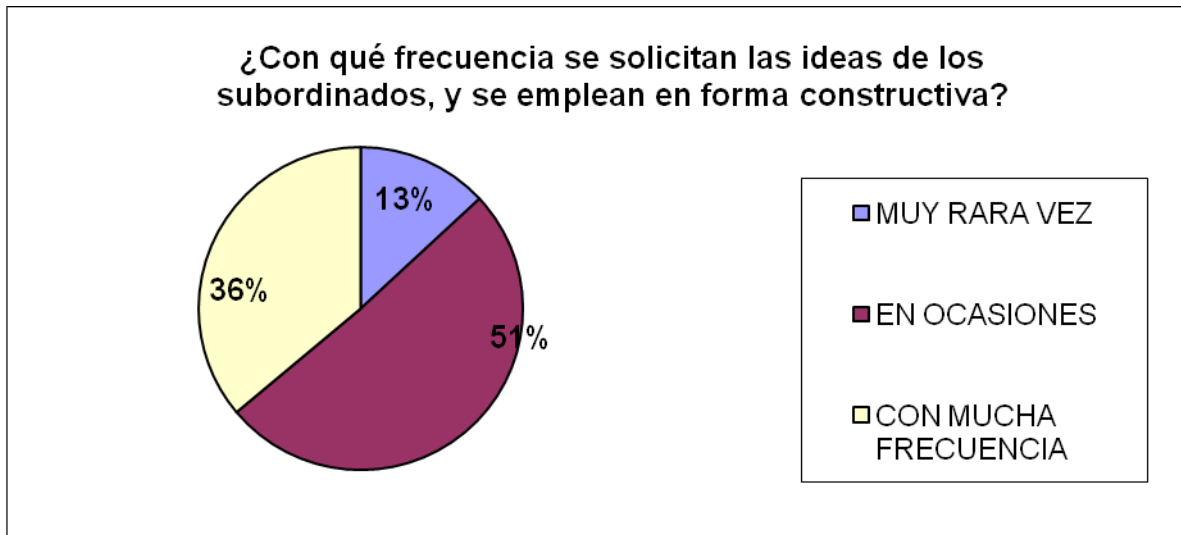
La metodología aplicada en esta investigación se implementó con los siguientes instrumentos:

- Auditoria interna (a los miembros de las diferentes sedes de la Procuraduría de Justicia del Estado de Tamaulipas, integrando todas las escalas jerárquicas).
- Entrevistas a directivos
- Cuestionario

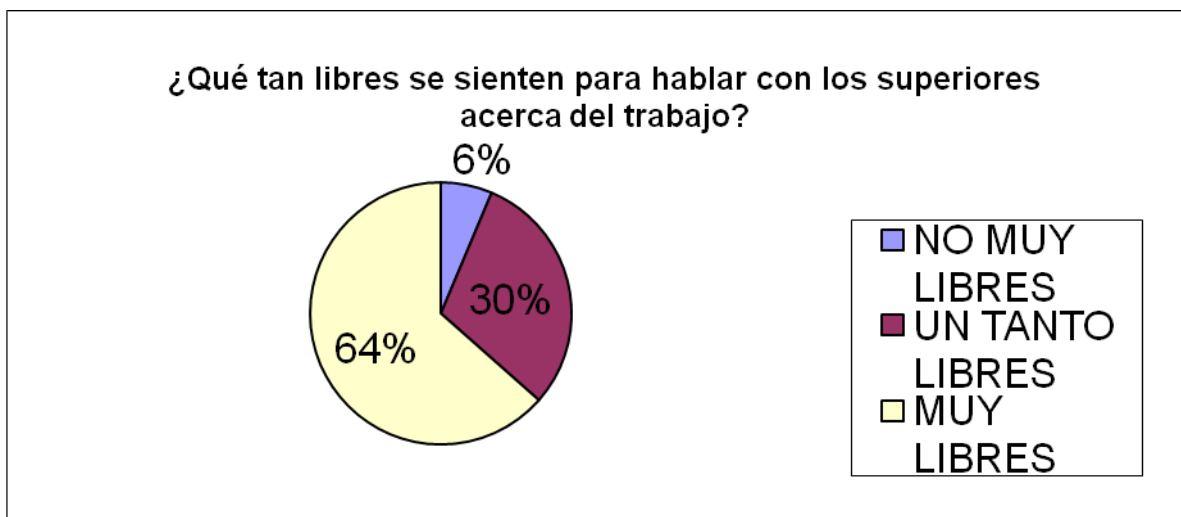
## **Resultados**

Los resultados obtenidos muestran de manera clara que la comunicación interna de esta institución pública de procuración de justicia, se maneja con los mismos parámetros organizacionales que los modelos institucionales conocidos y asentados históricamente. Este hecho significa que la comunicación que se desarrolla se encuentra de manera híbrida entre el Modelo de Relaciones Humanas de Mayo y la Teoría Sistémica que basa el devenir organizacional en la comunicación retroalimentativa.

Esta visión híbrida se basa en los siguientes resultados que aportamos.

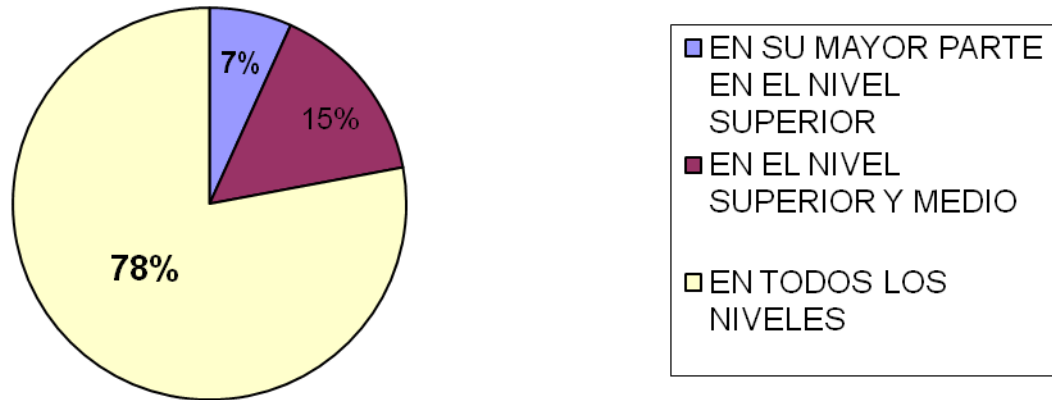


En la anterior gráfica se obtiene el resultado de que las ideas solicitadas a los subordinados se ponen en práctica un 51% de las ocasiones. Concentrándose por lo tanto la toma de decisiones entre el consenso de los subordinados y la autoridad.



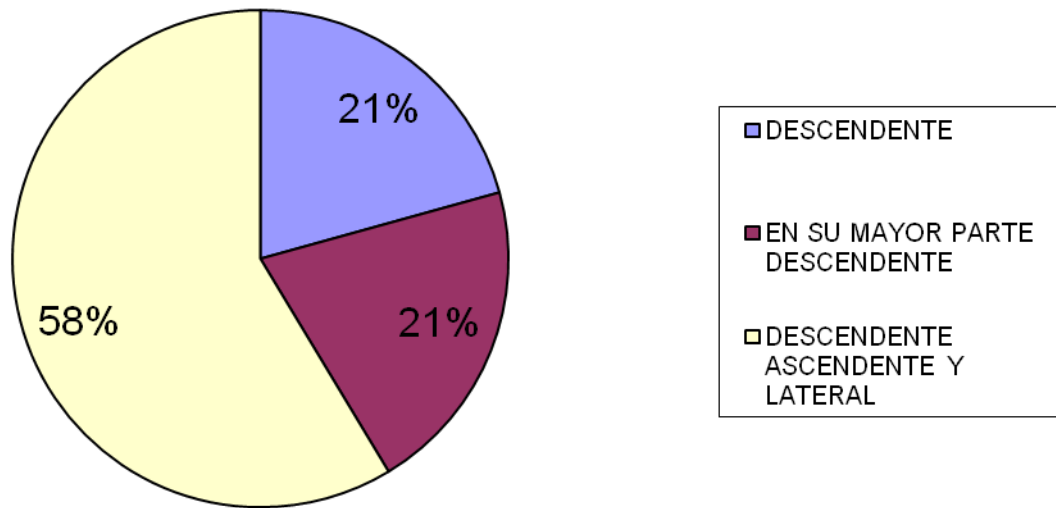
En concordancia con lo anteriormente expresado obtenemos la gráfica acerca de la libertad que sienten los empleados de la Procuraduría del Estado de Tamaulipas para hablar con los superiores acerca del trabajo, señalando la inmensa mayoría que gozan que sienten de absoluta libertad para expresar sus opiniones.

**PREGUNTA N° 6: ¿En dònde se siente que està la  
responsabilidad de alcanzar las metas de la organizaciòn?**



En cuanto a la responsabilidad por obtener las metas organizacionales, se obtiene el balance positivo de que la mayor parte de los miembros de la institución encuesetados, se sienten implicados con el mismo nivel de responsabilidad para obtener las metas propuestas de carácter grupal.

**PREGUNTA N° 8: ¿Cuál es la dirección acostumbrada del flujo de información?**



Por último la gráfica que aborda los flujos comunicativos nos representa que la mayoría de los miembros de la institución pública estudiada, considera que la comunicación fluye de manera descendente, ascendente y horizontal.

### **Conclusiones**

Las conclusiones obtenidas arrojan el diagnóstico de que la comunicación interna que se desarrolla en la Procuración de Justicia del Estado de Tamaulipas es altamente humana y basada en la retroalimentación. Utilizando todos los elementos comunes organizacionales como la toma de decisiones, la identidad corporativa y las metas basadas en el trabajo grupal.

Sin lugar a dudas que el reto de la organización es reflejar en un 100% el espíritu comunicativo interno orientando su comunicación hacia un modelo más sistémico y abandonando totalmente el Modelo de la Teoría Clásica Burocrática de Weber.

## **Bibliografía**

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

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

DAVIS, KEITH, NEWSTROM, JOHN. (2002). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. Mc Graw Hill.

GARCÍA LÓPEZ, M. (2001). *Publicidad institucional: el estado anunciante*. Málaga: Universidad de Málaga.

LUCAS MARIN A. (1996). La Comunicación en Empresas y Organizaciones. Barcelona: Bosch.

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

NOSNIK, A. (2006). *Auditoria de la Comunicación Organizacional*. En: Rebeil Corrella

Ma. Antonieta (2006): *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. México, Trillas.

NOSNIK, Abraham. *Auditoria de la Comunicación Organizacional*. Pág. 185 en: Rebeil Corrella Ma. Antonieta. *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. México: Trillas.

RAMIREZ T. (1995). Gabinetes de Comunicación. Funciones Disfunciones e incidencias. Barcelona: Bosch.

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

VARONA, Federico. (2005.. España. Gesbiblo. pág. 90

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

## **Fuentes Electrónicas**

GARCÍA Mestanza, Josefa Ruiz Molina, Antonio Ventura Fernández Rafael. Revista Latina de comunicación social, ISSN 1138-5820, Nº. 18, 1999 <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1213946>

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

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