



BUAP

Facultad de Ciencias de la Comunicación

**Estrategia de comunicación para divulgar el acervo del Archivo
General Municipal de Puebla**

**Tesis para obtener el título de
Licenciado en Comunicación**

PRESENTA

Sandra Limón Muñoz

DIRECTOR (es) DE TESIS

Dra. Anayuri Güemes Cruz

H. Puebla de Z. Abril 2022

Índice

Introducción	1
Objetivo general	1
Objetivos específicos	1
Pregunta general	2
Preguntas específicas	2
Justificación de la investigación	2
Alcances y limitaciones	4
Población	5
Capítulo 1. Historia del Archivo General Municipal de Puebla	9
Antecedentes históricos	9
Administración municipal 2018-2021	14
Reglamentación del AGMP	17
Estructura orgánica	18
Antecedentes para la difusión	19
Capítulo 2. Marco Teórico-metodológico. Comunicación Estratégica	22
Hacia una definición de la comunicación	22
Comunicación estratégica	25
Modelo de comunicación estratégica de Sandra Massoni	26
Diseño de la investigación	28
Operaciones cognitivas de la IEC	33
Capítulo 3. Análisis y propuesta. Aplicación de la IEC	39
Versión Técnica Comunicacional	39
Marcas de Racionalidad Comunicacional	49
Mapeo Comunicacional de Actores	73

Matrices Socioculturales	88
Árbol de soluciones	96
Propuesta	108
Conclusiones	116
Referencias	122

Índice de figuras

Figura 1. <i>Perfil sociodemográfico del municipio de Puebla</i>	6
Figura 2. <i>Perfil sociodemográfico del municipio de Puebla resumido</i>	6
Figura 3. <i>Características educativas de las y los habitantes del municipio de Puebla</i>	7
Figura 4. <i>Disponibilidad de Tecnologías de la Información (TIC)</i>	7
Figura 5. <i>Etimología del verbo “comunicar”</i>	22
Figura 6. <i>Dos momentos de una estrategia comunicacional</i>	29
Figura 7. <i>Siete operaciones de la Investigación Enactiva en comunicación y sus técnicas</i>	30
Figura 8. <i>Diez anotaciones teórico-metodológicas sobre la metaperspectiva de la CEE</i>	32
Figura 9. <i>Problema comunicacional en una IEC</i>	42
Figura 10. <i>2C MRC-Documentación de espacio: Consultas</i>	51
Figura 11. <i>2C MRC-Documentación de espacio: Redes Sociales</i>	52
Figura 12. <i>2C MRC-Documentación de espacio: Medios de Comunicación</i>	53
Figura 13. <i>2C MRC-Documentación de espacio: Conferencias</i>	54
Figura 14. <i>2C MRC-Documentación de espacio: Exposiciones</i>	55
Figura 15. <i>2C MRC-Documentación de producto: Boletín</i>	56

Figura 16. <i>2C MRC-Documentación de producto: Libro</i>	57
Figura 17. <i>2C MRC-Documentación de producto: Sitio digital</i>	57
Figura 18. <i>2C MRC-Documentación de producto: Publicaciones en redes sociales</i>	58
Figura 19. <i>2C MRC-Documentación de producto: Artículos periodísticos</i>	59

Índice de tablas

Tabla 1. <i>1A VTC - Frase núcleo del problema</i>	39
Tabla 2. <i>1B VTC-Componentes del problema</i>	40
Tabla 3. <i>1B VTC-Componentes y aspectos del problema</i>	40
Tabla 4. <i>1C VTC-Niveles del problema por componente de la VTC: Sociocultural</i>	42
Tabla 5. <i>1C VTC-Niveles del problema por componente de la VTC: Económico</i>	44
Tabla 6. <i>1C VTC-Niveles del problema por componente de la VTC: Organizacional</i>	45
Tabla 7. <i>1C VTC-Niveles del problema por componente de la VTC: Político</i>	46
Tabla 8. <i>1D VTC-VTC Sintética</i>	48
Tabla 9. <i>2A MRC-Espacios de comunicación habituales en torno a la problemática comunicacional analizada</i>	50
Tabla 10. <i>2B MRC-Productos de comunicación habituales entorno a la problemática comunicacional analizada</i>	50
Tabla 11. <i>2E MRC-Análisis por espacio comunicacional: Consultas en las sedes del AGMP</i>	60
Tabla 12. <i>2E MRC-Análisis por espacio comunicacional: Redes Sociales</i>	61
Tabla 13. <i>2E MRC-Análisis por espacio comunicacional: Medios de comunicación</i>	62

Tabla 14. <i>2E MRC-Análisis por espacio comunicacional: Conferencias</i>	63
Tabla 15. <i>2E MRC-Análisis por espacio comunicacional: Exposiciones</i>	64
Tabla 16. <i>2E MRC-Análisis por producto comunicacional: Libros</i>	65
Tabla 17. <i>2E MRC-Análisis por producto comunicacional: Sitio digital</i>	66
Tabla 18. <i>2E MRC-Análisis por producto comunicacional: Publicaciones en redes sociales</i>	67
Tabla 19. <i>2E MRC-Análisis por producto comunicacional: Artículos periodísticos</i>	68
Tabla 20. <i>2F MRC-Análisis del sistema de MRC por espacio</i>	69
Tabla 21. <i>2F MRC-Análisis del sistema de MRC por producto</i>	71
Tabla 22. <i>2G MRC-Determinación de la dimensión de la comunicación dominante por componente</i>	73
Tabla 23. <i>3A MCA-Reconocimiento de actores por componente de la VTC: Sociocultural</i>	74
Tabla 24. <i>3A MCA-Reconocimiento de actores por componente de la VTC: Económico</i>	76
Tabla 25. <i>3A MCA-Reconocimiento de actores por componente de la VTC: Organizacional</i>	78
Tabla 26. <i>3A MCA-Reconocimiento de actores por componente de la VTC: Político</i>	81
Tabla 27. <i>4A MS-Reconocimiento de Matrices Socioculturales</i>	89
Tabla 28. <i>4B MS-Characterización de Matrices Socioculturales: Las y los que gobiernan</i>	90
Tabla 29. <i>4B MS-Characterización de Matrices Socioculturales: Las y los que comunican</i>	91
Tabla 30. <i>4B MS-Characterización de Matrices Socioculturales: Las y los que organizan</i>	91
Tabla 31. <i>4B MS-Characterización de Matrices Socioculturales: Las y los que consumen</i>	92

Tabla 32. <i>4C MS-Reconocimiento de la emocionalidad vinculada por componente/aspecto: Sociocultural</i>	93
Tabla 33. <i>4C MS-Reconocimiento de la emocionalidad vinculada por componente/aspecto: Económico</i>	94
Tabla 34. <i>4C MS-Reconocimiento de la emocionalidad vinculada por componente/aspecto: Organizacional</i>	95
Tabla 35. <i>4C MS-Reconocimiento de la emocionalidad vinculada por componente/aspecto: Político</i>	96
Tabla 36. <i>5A AS-Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional por componente: Sociocultural</i>	97
Tabla 37. <i>5A AS-Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional por componente: Económico</i>	99
Tabla 38. <i>5A AS-Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional por componente: Organizacional</i>	101
Tabla 39. <i>5A AS-Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional por componente: Político</i>	104

Introducción

Pese a la existencia de diversas investigaciones sobre la comunicación, así como los discursos de gobiernos sobre la importancia del diálogo y la participación para tener a una ciudadanía empoderada, en la práctica las estrategias de comunicación no suelen reflejar tales nociones. En el presente trabajo se propone el diseño de una estrategia para divulgar el Archivo General Municipal, una dirección de la Secretaría del Ayuntamiento de Puebla, a partir del Modelo de Comunicación Estratégica desarrollado por Sandra Massoni.

Los estudios de la comunicación no solo se limitan a estrategias en el mercado laboral, también se deben realizar en Instituciones de Gobierno, como es el caso del Archivo General Municipal de Puebla. Las contribuciones que profesionales de la comunicación pueden hacer deben hacerse presentes en todos los ámbitos sociales.

Por este motivo se desarrolla el presente trabajo de investigación, que si bien ha tenido diversos momentos de desarrollo, hace posible generar una propuesta a partir de la experiencia obtenida. Durante la elaboración del mismo, se observó la necesidad de un estudio a profundidad para generar una estrategia desde el ámbito de la comunicación, haciendo uso de las herramientas que la comunicación estratégica brinda. Este trabajo de investigación busca desarrollar una estrategia de comunicación para el Archivo General Municipal de Puebla (AGMP), que resguarda un acervo documental con más de 480 años de historia a disposición de la ciudadanía.

Objetivo general

Elaborar una estrategia de comunicación para la divulgación del acervo del Archivo General Municipal de Puebla, a partir de la propuesta del Modelo de Comunicación Estratégica de Sandra Massoni.

Objetivos específicos

- a. Identificar los antecedentes del acervo del Archivo General Municipal.

- b. Identificar las matrices socioculturales de los actores involucrados en la difusión del AGMP, así como los mismos actores, espacios, saberes y modos.
- c. Reconocer los intereses y necesidades de estas matrices y los actores involucrados.
- d. Analizar los aspectos económicos, técnicos, socioculturales y político-administrativos que obstaculizan la difusión del AGMP.
- e. Conformar una propuesta de difusión a partir de las matrices socioculturales aplicadas al AGMP.

Pregunta general

¿Qué elementos integrarían una estrategia de comunicación para la divulgación del acervo del Archivo General Municipal, a partir de la aplicación de las matrices socioculturales de Sandra Massoni?

Preguntas específicas

¿Cuáles son las matrices socioculturales de los actores involucrados en la difusión del AGMP, así como los mismos actores, espacios, saberes y modos?

¿Cuáles son los intereses y necesidades de estas matrices y los actores involucrados?

¿Cuáles son los aspectos económicos, técnicos, socioculturales y político-administrativos que obstaculizan la difusión del AGMP?

¿Qué resulta de la aplicación de las matrices socioculturales de Sandra Massoni al AGMP?

Justificación de la investigación

En términos técnicos, “el AGMP, conforme al artículo 138 fracción XI de la Ley Orgánica Municipal, es un órgano dependiente de la Secretaría del H. Ayuntamiento” (AGMP, s.f.). Esta es la forma en que se presenta el AGMP en su micrositio oficial dentro de la página del H. Ayuntamiento de Puebla; sin embargo su función social no es explícita para el público.

Los archivos gubernamentales, más allá de cumplir una función administrativa, tienen el poder de “cultivar la participación pública entre la ciudadanía, empoderándola mediante el acceso a la historia de su entorno y brindándole herramientas para exigir la rendición de cuentas por parte de su gobierno” (National Archives and Records Administration [NARA], 2018). De esta manera, es posible transformar la relación entre la ciudadanía y su gobierno.

Para comprender la utilidad de los archivos para la ciudadanía, es pertinente analizar la utilidad de los documentos. López Yepes (1997) afirma que la evolución semántica ha llevado el documento a ser un “instrumento de cultura, instrumento de conocimiento y fijación de la realidad, mensaje en el proceso de información documental y fuente de conocimiento científico” (p. 13).

La necesidad innata de documentarse llevó al ser humano a crear documentos con una permanencia “más allá del tiempo y del espacio”, con posibilidades de plasmar en ellos sus ideas y reproducir fragmentos de la realidad en la que estaban inmersos. De esta manera se volvieron fuentes de información que permiten obtener nuevos conocimientos y contribuyen al progreso de la sociedad (López Yepes, 1997).

De esta manera se subraya el potencial que tienen los archivos gubernamentales en la sociedad, así como su contribución innegable “a la memoria histórica y a la preservación de la identidad” (Campos Ramírez, 2009, p. 190), razón por la cual la difusión estratégica de sus acervos y actividades beneficia a ciudadanos de diversos sectores.

Además la extitular del Archivo General de la Nación, Mercedes de Vega, afirma que “los archivos son el antídoto contra las formas de olvido y permiten una reapropiación lúcida del pasado; incluso cuando su carga traumática es difícil de entender y asimilar” (Archivo General de la Nación, 2017).

La difusión, de acuerdo con Campos Ramírez (2009), requiere un cambio de mentalidad por parte de los archivistas para lograr “crear el vínculo sociedad-archivo”, de manera que “el colectivo conoce los servicios y productos y el archivo se proyecta a la comunidad, último fin” (p. 188). De esta manera, la difusión es “una trascendental herramienta de proyección ante la sociedad, un vehículo que muestra los archivos en su razón de ser y funcionalidad” (p. 191).

Además, el archivo le debe al colectivo social dar a conocer el patrimonio que custodia debido a que “en última instancia es la sociedad la que con sus impuestos hace posible su existencia” (Campos Ramírez, 2009, p. 188).

Entre las principales ventajas de la difusión de los archivos se encuentran: el acercamiento de nuevos usuarios; la proyección interna y externa para lograr un mejor posicionamiento dentro de la sociedad; el cambio de imagen para romper con estereotipos; el aumento de la visibilidad; y mostrar la rentabilidad del archivo, así como su trascendencia (Jaen García, 2006).

Los archivos se verían beneficiados de aprovechar la naturaleza participativa de la Web 2.0 para propiciar una generación colaborativa del conocimiento. A través de plataformas como las redes sociales se facilitan dinámicas que permiten a las y los usuarios a tomar parte en identificar e indexar fotografías o ayudar a transcribir documentos, como las que realiza el Archivo Municipal de Barcelona a través de Facebook (Dias da Silva, 2015).

Cabe mencionar que a partir de la entrada en vigor de la Ley General de Archivos el 15 de junio de 2019, se modificó la forma en que las dependencias públicas administran y conservan la información que generan, hecho de acuerdo con el Archivo General de la Nación (2019) significó:

...un cambio de paradigma en la manera en que las dependencias públicas manejan la información resultante del ejercicio de sus funciones, en razón de que se establecen nuevos principios sustanciales en el tema de la gestión documental y la administración de archivos en todo el país.

Alcances y limitaciones

La trascendencia de esta investigación radica en servir como un caso de estudio sobre los resultados que se pueden lograr a través de la relación entre expertos y expertas de la comunicación y profesionales de la información, en este caso de archivistas, con el fin de facilitar el acceso a la información así como la divulgación de la misma.

Una de las mayores y más impredecibles limitaciones presentadas durante el desarrollo de la presente investigación fue el desarrollo de la contingencia sanitaria provocada por la

propagación de la enfermedad COVID-19. El primer caso de este virus en la ciudad de Puebla se reportó el 10 de marzo de 2020.

La pandemia que sigue en curso al momento de la publicación de esta tesis modificó en gran medida las actividades del AGMP que ya se habían planeado y autorizado, y marcó una mayor brecha en la relación entre esta institución y sus usuarios.

Asimismo, se detectó una escasez bibliográfica con respecto a teorías de la comunicación aplicadas a labores y espacios archivísticos.

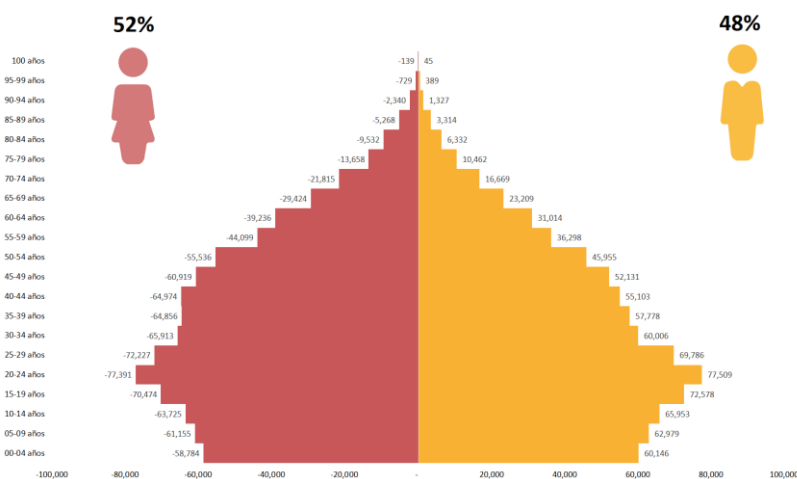
Metodología

Se utilizó el Modelo de Comunicación Estratégica de Sandra Massoni. Las características generales de la población en la que se encuentra el AGMP son las siguientes:

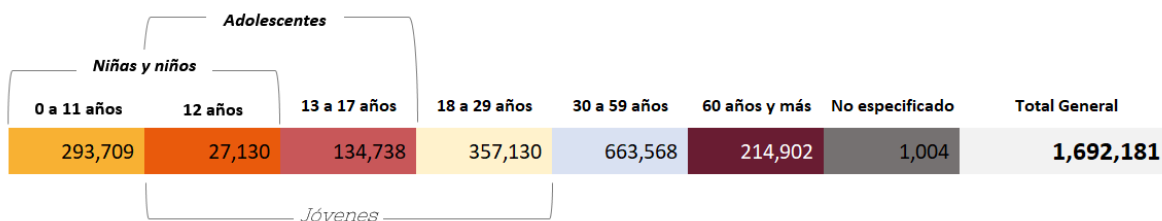
Población

La población con la que se realizó la investigación fueron las y los habitantes de la ciudad de Puebla, Puebla, considerándose el AGMP como una dependencia pública que se rige bajo la Ley General de Archivos. Dado que esta ley determina que el AGMP debe fomentar el resguardo, difusión y acceso público de su acervo, ya que son “de relevancia histórica, social, cultural, científica y técnica de la Nación” (15 de junio de 2018), debe ser la población general de Puebla la que se beneficie de la divulgación.

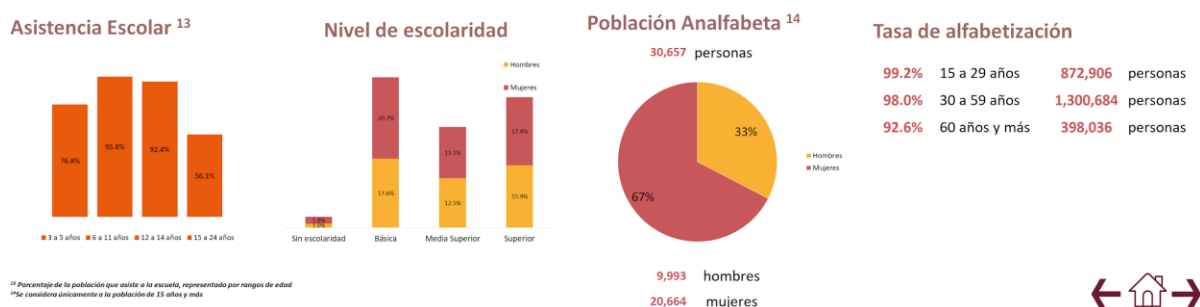
La ciudad de Puebla cuenta con una población de un millón 692 mil 181 personas, habiendo 92 hombres por cada 100 mujeres y 44 personas en edad de dependencia por cada 100 personas en edad reproductiva (Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica del Estado de Puebla [Ceigep], 2020). En las figuras 1, 2 y 3, se desglosan las cifras sociodemográficas de las y los habitantes de este municipio:

Figura 1*Perfil sociodemográfico del municipio de Puebla*

Fuente. Tomado de *Perfil Sociodemográfico*, por el Consejo Estatal de Información Estadística y Geografía del Estado de Puebla, 2020, Gobierno de Puebla (<http://ceigep.puebla.gob.mx/>).

Figura 2*Perfil sociodemográfico del municipio de Puebla resumido*

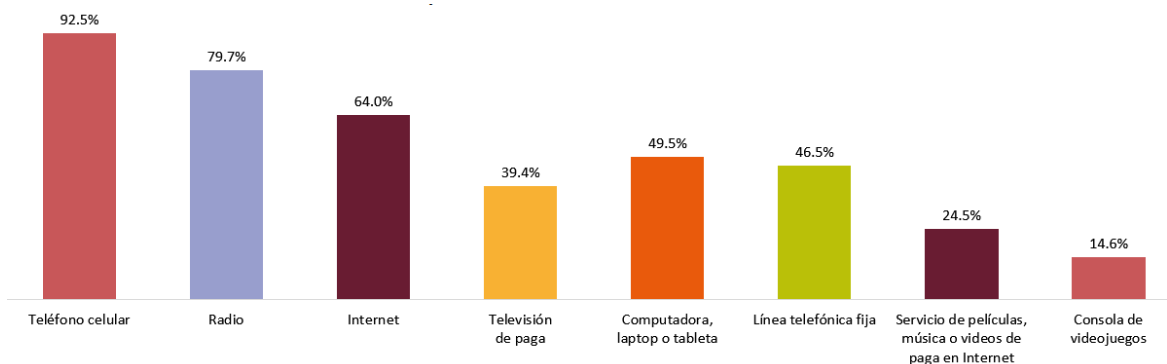
Fuente. Tomado de *Perfil Sociodemográfico*, por el Consejo Estatal de Información Estadística y Geografía del Estado de Puebla, 2020, Gobierno de Puebla (<http://ceigep.puebla.gob.mx/>).

Figura 3*Características educativas de las y los habitantes del municipio de Puebla*

Fuente. Tomado de *Características educativas*, por el Consejo Estatal de Información Estadística y Geografía del Estado de Puebla, 2020, Gobierno de Puebla

(<http://ceigep.puebla.gob.mx/>).

También se tomó en cuenta el acceso que tienen las personas en el municipio de Puebla a Tecnologías de la Información, siendo los contenidos disponibles desde el teléfono celular los que tienen mayor probabilidad de llegar a las audiencias de acuerdo con los datos del Ceigep (2020) mostrados en la figura 4:

Figura 4*Disponibilidad de Tecnologías de la Información (TIC)*

Fuente. Tomado de *Viviendas Particulares Habitadas (VPH)*, por el Consejo Estatal de Información Estadística y Geografía del Estado de Puebla, 2020, Gobierno de Puebla

(<http://ceigep.puebla.gob.mx/>).

Cabe mencionar que además de estas tecnologías, según datos del Ceigep en el año 2020 el bien mueble que se encontró con mayor frecuencia en las viviendas de la ciudad de Puebla fue el televisor, siendo el 94.8% de la población la que cuenta con este electrodoméstico.

Capítulo 1. Historia del Archivo General Municipal de Puebla

Antecedentes históricos

Desde el Gobierno de la República se define al archivo municipal como “el conjunto de documentos generados y recibidos por las diversas dependencias de la administración pública municipal en el ejercicio diario de sus funciones, que se concentran, conservan y custodian por constituir información de tipo oficial” (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal [Inafed], 2017).

Existen tres características fundamentales que destacan al Archivo General Municipal de Puebla como uno de los archivos más importantes en Latinoamérica: la edad de sus documentos – el primero data de 1532, un año después de la fundación de la ciudad–; sus series documentales muy completas –cuentan con pocas lagunas cronológicas–; y el buen estado de conservación de su patrimonio (Archivo General Municipal de Puebla [AGMP], s.f.).

La práctica archivística que se ejerce actualmente en la ciudad de Puebla es herencia de la Corona española, la cual .s (Ríos Yanes, M., s.f.).

En 1534, tres años después de la fundación de Puebla, el Cabildo aprobó la compra de un libro por parte del regidor Francisco de Oliveros para registrar todas las provisiones y títulos de la ciudad, además de instruir que guardase los originales en un arca (Ayuntamiento de Puebla, s.f.).

Además, el corregidor Hernando de Helgueta fue comisionado para comprar una “caja o arca de tres candados o cerrojos (llamada de las tres llaves) destinada para almacenar los papeles de la ciudad, que se instaló en la sala capitular” (Ayuntamiento de Puebla, s.f.).

Conforme crecía la ciudad aumentaba la producción de documentos, por lo que en junio de 1618 se designó el aposento al lado de la sala del consejo como un archivo, donde fue instalado el “cofre de las tres llaves” (Ayuntamiento de Puebla, s.f.).

En aquel tiempo existía la práctica por parte de los escribanos del Cabildo de guardar la documentación del Ayuntamiento en sus casas. Para regularizar esta situación, del 31 de junio al 7 de septiembre de 1765, tras una observación por parte del regidor y procurador mayor de la

ciudad Ignacio de Vallarta y Villaseptién, se llevó a cabo el inventario y traslado de los documentos de la casa del escribano de aquel entonces al Ayuntamiento. Dicho acervo fue guardado el 1 de octubre del mismo año en un armario con cerradura de tres llaves en el Cabildo, de las cuales una quedó en posesión del gobernador, otra del alférez mayor y la tercera bajo el resguardo del escribano. (Ayuntamiento de Puebla, s.f.).

Sin embargo, surgieron problemas debido a la acumulación documental que venía acompañada de desorden y una lectura difícil, por lo que en 1756 se contrató al boticario y agrimensor Pedro López de Villaseñor para que pusiera en orden los documentos antiguos de la ciudad. Se dedicaron “más de dos décadas a la clasificación, ordenación, transcripción y encuadernación de la documentación más antigua” (Ayuntamiento de Puebla, s.f.), razón por la cual López de Villaseñor es considerado el primer archivista poblano.

Posteriormente —en el siglo XIX— el Secretario del Ayuntamiento, Manuel Aguilar y Covarrubias, también dedicó varios años al ordenamiento de los documentos sueltos y los clasificó por asuntos, ordenando la encuadernación de expedientes y otras series documentales. (Ayuntamiento de Puebla, s.f.).

El primer gran peligro que enfrentó el AGMP surgió en enero de 1909, cuando un incendio en el Teatro Guerrero, conectado al Palacio Municipal, llegó hasta el espacio donde se alojaba el acervo documental. Gracias a la intervención del entonces Secretario del Ayuntamiento, Enrique Gómez Haro, se logró rescatar la documentación. (Ayuntamiento de Puebla, s.f.).

Durante la administración encabezada por el Presidente Municipal Guillermo Pacheco Pulid, en 1990 se amplió el AGMP con la inclusión de dos salas que se conectan al lado poniente del Palacio Municipal, a las que se tiene acceso mediante el Pasaje del Ayuntamiento, o el Pasaje Ignacio Zaragoza. (Ayuntamiento de Puebla, s.f.).

En marzo de 1994, durante el gobierno de Rafael Cañedo Benítez, se puso en marcha la sistematización del AGMP, con apoyo económico de la Fundación Mary Street Jenkins, mediante el programa denominado Archivo Histórico Municipal de Puebla, o Arhimp (Ayuntamiento de Puebla, s.f.).

De esta manera se llevó a cabo la descripción y digitalización de Actas de Cabildo y se logró la edición de los discos compactos *Tesoros de las Actas de Cabildo del siglo XVI* y *Actas de Cabildo del siglo XVII de la Muy Noble Leal Ciudad de Puebla*. Esta labor fue reconocida con el Premio Nacional al Mérito Archivístico que otorga el Archivo General de la Nación en noviembre de 1995. (Ayuntamiento de Puebla, s.f.).

En 1996 iniciaron las transferencias de archivos semiactivos de la dependencias municipales al AGMP, lo que llevó a la creación del archivo de concentración que resguarda documentos a partir de 1993. (Ayuntamiento de Puebla, s.f.).

Tres años después, en 1999, la sede del Archivo en el Palacio Municipal resultó insuficiente debido a las dimensiones y el peso de la documentación. Aunado a la falta de espacio y el aumento desmedido de los documentos, durante los peritajes realizados después de los sismos de junio y septiembre de 1999, se concluyó que debido a los daños estructurales que sufrió el edificio, este espacio se volvió inadecuado para seguir albergando el acervo. (Ayuntamiento de Puebla, s.f.).

Una parte del archivo fue trasladado de manera urgente a las oficinas ubicadas en la Avenida 2 Poniente 107, donde fueron resguardadas de manera temporal en el tercer, cuarto y quinto piso. Sin embargo, los documentos más antiguos, entre ellos Actas de Cabildo, reales cédulas y expedientes, se quedaron en el Palacio Municipal. (Ayuntamiento de Puebla, s.f.).

La mayor parte del acervo permaneció en esta sede hasta marzo de 2004, cuando fue trasladada a otro edificio en la Avenida 32 Poniente 2904 de la colonia Nueva Aurora. (Ayuntamiento de Puebla, s.f.).

Durante el trienio encabezado por Blanca María del Socorro Alcalá Ruiz, el 15 de febrero de 2006 la administración municipal aprobó el marco normativo que fue publicado en el Periódico Oficial del Estado. De esta manera se pudieron generar instrumentos técnicos para la adecuada administración documental, que garantizara el acceso al derecho de la información y la rendición de cuentas. Mediante esta acción, el AGMP fue distinguido con el Programa de Reconocimiento al Fortalecimiento Institucional Municipal, ICMA-REFIM, en el área de “Marco legal”. (Ayuntamiento de Puebla, s.f.).

El 21 de enero de 2014, al final de la gestión del Presidente Municipal Eduardo Rivera Pérez, el Ayuntamiento de Puebla inauguró una nueva sede del AGMP en la Avenida 15 de Mayo 4702-A colonia Antigua Cementera. (Ayuntamiento de Puebla, s.f.).

El espacio, de aproximadamente 14 mil metros cuadrados, derivó de “la donación obligatoria a título gratuito por parte de GESTAR Habitacional correspondiente al desarrollo del Fraccionamiento Antigua Cementera” (Ayuntamiento de Puebla, 2014, p. 390).

Además, se adquirió de manera conjunta con la Fundación Jenkins, la cual donó dos naves que albergan el archivo histórico —que cuenta con los estándares internacionales de seguridad para la correcta conservación de los documentos— y el archivo de concentración con una inversión de 18 millones de pesos. El gobierno de la ciudad invirtió otros 8 millones de pesos para la rehabilitación y adecuación de los silos así como la construcción de las oficinas administrativas, andadores, estacionamientos y áreas verdes (Ayuntamiento de Puebla, 2014).

Con esta acción, el Ayuntamiento de Puebla generó un ahorro de 3 millones de pesos anuales que se destinaban a la renta de bodegas para el almacenamiento del acervo y se benefició a más de un millón 500 mil personas (Ayuntamiento de Puebla, 2014).

También fue durante esta administración municipal que se empezó a publicar *El Pregonero de la Ciudad*, boletín informativo cuya elaboración consistió en la definición de temáticas, la elaboración de los artículos, la selección y digitalización de los documentos ilustrativos, además del diseño, la publicación y distribución del contenido. (Ayuntamiento de Puebla, 2014).

Se realizaron 11 publicaciones de *El Pregonero de la Ciudad* en la administración 2011-2014 y se logró difundir “el acervo histórico municipal a través de las nuevas tecnologías de la información de forma amena y accesible, generando comunicación directa con los usuarios de cualquier parte del mundo” (Ayuntamiento de Puebla, 2014, p. 397).

Durante la gestión de José Antonio Gali Fayad y Luis Banck Serrato, de 2014 a 2018, el Archivo General Municipal recibió dos reconocimientos por parte de la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO por sus siglas en inglés) que lo acreditan como Memoria del Mundo: el registro Memoria del Mundo de América Latina y el

Caribe —del cual el AGMP fue el primer archivo municipal del país y el segundo en el continente en recibir—, así como Memoria del Mundo de México.

Estas distinciones ratifican que AGMP contribuye “a la conservación y la accesibilidad del patrimonio documental de su acervo mediante las técnicas más adecuadas para su cuidado”, por lo que “se convierte en herencia común de la humanidad” (Ayuntamiento de Puebla, 2015, p. 34).

Asimismo, el Archivo General de la Nación distinguió al AGMP con el Premio Nacional al Mérito Archivístico 2015, reconocimiento destinado a instituciones que destaquen por la consolidación de los sistemas institucionales de archivo, así como realizar acciones encaminadas al fortalecimiento de la cultura archivística. El Ayuntamiento de Puebla (2015) afirma que este premio fue merecido porque:

En la sede del Archivo Municipal se han aplicado los más altos estándares internacionales para la conservación documental mediante la utilización de materiales especiales para muros anti-sismo y contra incendios en la construcción de las bóvedas que resguardan el acervo histórico. (p. 36)

El acervo del AGMP también fue aprovechado para elaborar la cartografía Unidad Territorial de Primer Orden, la cual fue utilizada por el gobierno municipal como “referencia cartográfica obligada, por contener datos fidedignos y confiables” (Ayuntamiento de Puebla, 2015, p. 272).

Además, el 21 de agosto de 2015 el Cabildo municipal aprobó el Reglamento del Archivo General Municipal del Honorable Ayuntamiento del Municipio de Puebla, mediante el cual “se norma la organización documental durante todo el ciclo de vida de la información referente a archivos de trámite y archivos de concentración” (Ayuntamiento de Puebla, 2015, p. 575).

Un mes después, el 18 de septiembre, el Cabildo aprobó la actualización a los Lineamientos Generales para la Organización de Archivos Administrativos y su Transferencia al Archivo General Municipal, con el propósito de fortalecer la transparencia, el acceso a la información y la rendición de cuentas.

En ese mismo año se conformó de manera oficial el Comité de Archivos, el cual determinó acciones con respecto a la homologación en la organización y clasificación de los archivos del Ayuntamiento, y se efectuó un taller de administración de documentos, dirigido a 237 servidores públicos de 21 dependencias y entidades municipales, para optimizar la “concentración, organización y recuperación documental” (Ayuntamiento de Puebla, 2015, p. 575).

Administración municipal 2018-2021

Dentro del Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2018-2021, la Dirección de Archivo General Municipal, que forma parte de la Secretaría del Ayuntamiento, se contempla dentro del Programa 23. Certeza jurídica, patrimonial y gestión documental municipal para una Ciudad incluyente, cuyo objetivo es “preservar la certeza jurídica y patrimonial del Ayuntamiento, así como fortalecer el Archivo Municipal” (Ayuntamiento de Puebla, 2018, p. 394).

Entre las 35 líneas de acción del Programa 23, diez corresponden específicamente a funciones de la Dirección del AGMP dentro del PMD publicado por el Ayuntamiento de Puebla (2018):

1. Contribuir con el ejercicio del derecho a la información pública a través del mantenimiento y conservación del acervo documental a cargo de la Secretaría del Ayuntamiento...
25. Brindar servicios de asesoría, consulta y acceso a la información del Archivo General Municipal a personas usuarias internas y externas.
26. Diseñar y aplicar estrategias de difusión y promoción del Archivo General Municipal.
27. Organizar y conservar los documentos que integran el acervo del Archivo General Municipal para su preservación.
28. Actualizar, sistematizar y digitalizar los instrumentos de consulta del Archivo General Municipal.
29. Coordinar las transferencias documentales al Archivo General Municipal.
30. Capacitar y asesorar a las dependencias, entidades y juntas auxiliares del Gobierno municipal en el manejo de archivos activos y semiactivos.
31. Gestionar la capacitación al personal del Archivo General Municipal en material [sic] archivística y de conservación documental.

32. Clasificar el material gráfico del Archivo General Municipal.

33. Proponer la actualización de la normativa del Archivo General Municipal. (p. 394 y 396)

El resto de las líneas de acción hacen referencia a las otras dos direcciones que forman parte de la Secretaría del Ayuntamiento, la Dirección Jurídica y la Dirección de Bienes Patrimoniales, o hablan de objetivos o reglas generales que todos los componentes de la Secretaría deben procurar.

En el mismo PMD publicado por el Ayuntamiento de Puebla (2018), se elaboró un árbol de problemas y un árbol de objetivos por cada uno de los 26 programas que integran este instrumento de gobierno. Dentro del árbol de problemas del Programa 23, en el que se reconoce como problema central “Mecanismos de gobernanza incapaces de dar respuesta, y que contribuyen al debilitamiento de las Instituciones”, se hace mención del “Desconocimiento del contenidos [sic] del Archivo General Municipal por parte de los ciudadanos” (p. 486).

También se detalla que las “nulas acciones de difusión de la riqueza documental del archivo municipal” y la “baja atracción de visitantes en el Archivo General Municipal” (p. 486) son responsables de la falta de visibilidad que tiene el acervo documental.

La administración municipal 2018-2021, encabezada por Claudia Rivera Vivanco, coincidió con la entrada en vigor de la Ley General de Archivos que, de acuerdo con el Archivo General de la Nación (2020):

Busca generar un nuevo paradigma en la cultura organizacional de las instituciones públicas al establecer las bases generales para homogeneizar los criterios con los que las dependencias y entidades públicas deben manejar los documentos de archivo que generan en el cumplimiento de sus atribuciones, lo cual contribuirá a hacer más eficiente la gestión pública y a facilitar el ejercicio de los derechos de transparencia y acceso a la información pública, así como la rendición de cuentas y el combate a la corrupción.

Con el fin de dar cumplimiento a esta ley, el AGMP implementó un sistema de auditoría de archivos para analizar la situación administrativa. Se identificó una serie de problemas con

respecto a la forma en la que estaban articulados las medidas de correspondencia, los archivos de trámite, el archivo de concentración y el archivo histórico.

Por esto, el entonces director del AGMP, Manuel Alejandro Hernández Maimone, expresó que aunque históricamente se ha puesto énfasis en el archivo histórico, éste únicamente representa una cuarta parte de las actividades que esta dirección lleva a cabo (Instituto Nacional de Acceso a la Información [INAI], 2021).

Agregó que no estaban implementados procedimientos del archivo de concentración al inicio de la administración —entre ellos la valoración documental, que llevó al AGMP a tener un fondo documental acumulado de 26 mil cajas— además de que varios archivos históricos recientes estaban desatendidos. Mediante estas acciones, el AGMP se convirtió en un “facilitador del cumplimiento de la ley por parte de las unidades administrativas”. (INAI, 2021).

La implementación del sistema de auditoría de archivos implicó acciones internas y externas. Entre las internas, se incluyeron la revisión de los manuales de procedimiento del AGMP, la revisión de los lineamientos —sobre todo los de baja y los de transferencia— para que fueran fáciles de implementar por parte de las unidades administrativas, así como el análisis de los lineamientos implementados.

De manera externa, se llevó a cabo la revisión de los instrumentos archivísticos y la inspección de archivos de trámite y unidades administrativas. Esto implicó la inspección de edificios para identificar los espacios con posibles fondos acumulados, la identificación de áreas con desorden documental y talleres de sensibilización hacia la importancia de tener un archivo ordenado para facilitar el trabajo.

Al mismo tiempo, desde el primer año de dicha administración se puso en marcha un programa para el rescate de los archivos de las 17 juntas auxiliares. De esta manera, se incorporaron estas instituciones políticas y administrativas.

Dicha labor consistió en tres ejes: la capacitación y colaboración con las presidencias e integrantes de las juntas auxiliares para implementar técnicas archivísticas en los procesos administrativos; el apoyo por parte del AGMP para la preservación documental del acervo

histórico; y el acondicionamiento de los espacios físicos de almacenamiento. (Ayuntamiento de Puebla, 2020c, p. 24).

Además de digitalizar los documentos en formato de papel, se transitó hacia documentos digitales y se inició un catálogo en línea en el micrositio del AGMP, donde se publicaron series documentales sobre movimientos estudiantiles y Actas de Cabildo, entre otras colecciones.

En este trienio también se capacitó al personal del AGMP para proporcionarles “nuevas herramientas teóricas y prácticas para que realicen mejor sus tareas” (Ayuntamiento de Puebla, 2019b, p. 34), en materias como fotografía digital, gestión documental, instrumentos archivísticos y conservación preventiva.

Gracias a este proyecto, el AGMP fue merecedor del reconocimiento de Iberarchivos que otorga el Archivo General de la Nación, con el que se hizo merecedor de un financiamiento de 10 mil euros.

El 30 de agosto de 2021, el Ayuntamiento de Puebla inauguró la nave de almacenamiento y el área de restauración del AGMP en la sede de la Antigua Cementera, espacio destinado para el manejo, almacenamiento y clasificación de los documentos históricos.

Dicha nave contó con una inversión de más de 15 millones de pesos por parte de la Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos y comprende seis áreas fundamentales de valoración documental, conservación y preservación, cuarentena y fumigación, integración de expedientes históricos y un área de restauración, así como un laboratorio.

Cabe mencionar que durante esta administración municipal, el trabajo archivístico se acumuló en mil 800 metros lineales de documentación resguardados en las dos sedes del AGMP (Ayuntamiento de Puebla, 2020b).

Reglamentación del AGMP

De acuerdo con el Código Reglamentario Municipal para el Municipio de Puebla (Coremun, 2020), el AGMP es una Unidad Administrativa de la Secretaría del Ayuntamiento que deberá contar con un director o directora, un Departamento de Archivo de Concentración, un

Departamento de Archivo Histórico y “el demás personal necesario para el cumplimiento de sus objetivos” (Artículo 1695).

En este código reglamentario también se establece que el director o la directora del AGMP tiene entre sus funciones “contribuir a fortalecer la vida institucional, cultural e histórica del Municipio a través de la preservación, conservación, difusión y divulgación de la memoria colectiva constituida por el patrimonio documental del Municipio”, así como “reunir, organizar, preservar y difundir el acervo documental que resguarda con base en la normativa nacional e internacional vigente y aplicable” (Coremun, 2020, Artículo 1701).

Otras obligaciones del director o la directora del AGMP en materia de difusión establecidas en el Coremun (2020) incluyen:

Promover y desarrollar investigación histórica y archivística orientada a la conservación y difusión del patrimonio documental que resguarda... Elaborar, publicar y distribuir, en forma onerosa o gratuita textos para la divulgación de su Archivo Histórico... Organizar foros y eventos en la materia y participar en los mismos... Coadyuvar con la Unidad Administrativa de Tecnologías de la Información para la gestión de documentos electrónicos mediante mecanismos que aseguren su autenticidad, fiabilidad, integridad y disponibilidad a través del tiempo... Autorizar solicitudes de consulta, préstamo y reprografía documentales a los usuarios externos e internos de los Archivos de Concentración e Histórico. (Artículo 1701)

Estructura orgánica

Dentro del Manual de Procedimientos del AGMP, el Ayuntamiento de Puebla (2020a) define a esta dirección de la Secretaría del Ayuntamiento de la siguiente manera:

El Archivo General Municipal es el articulador del proceso de gestión documental en las diversas fases de vida de los expedientes, es decir, en las unidades de correspondencia, los archivos de trámite, el archivo de concentración y el archivo histórico. En los dos primeros, a través de asesoría y supervisión, y en los dos últimos, como responsable de la organización, control, conservación y difusión del patrimonio documental. En su conjunto

y un correcto funcionamiento, permite la existencia de la memoria institucional de la Ciudad, de sus instituciones y de su desarrollo político y social. (p. 4)

La Dirección del AGMP cuenta con dos departamentos. El Departamento de Archivo de Concentración se encarga de la transferencia ordinaria y extraordinaria de archivos administrativos, la integración fotográfica del fondo documental, la transferencia secundaria al Archivo Histórico Municipal, la baja documental, y la actualización del Catálogo de Siglas de las Unidades Administrativas del Ayuntamiento.

Por su parte, el Departamento de Archivo Histórico tiene como funciones la captura de órdenes del día de las sesiones de Cabildo y sumarios del Periódico Oficial del Estado de Puebla, la organización, identificación y descripción de documentos históricos así como la actualización del inventario, la organización del material gráfico del Archivo Histórico Municipal y la difusión y divulgación del AGMP.

Ambos departamentos comparten la función de facilitar la consulta, préstamo y reprografía de documentación histórica.

Antecedentes para la difusión

Pese a que se han realizado esfuerzos por acercar la documentación que resguarda el AGMP a la ciudadanía, entre ellos la organización de exposiciones documentales y la creación de un micrositio en el portal digital del Ayuntamiento de Puebla, no se ha logrado una penetración significativa en la población general.

Lo anterior se ve reflejado en las casi nulas visitas por parte de las personas que no son investigadoras al AGMP, el bajo nivel de asistencia de ciudadanos a las exposiciones —la mayor parte de las y los asistentes son los mismos trabajadores del AGMP y personas involucradas en la organización de los eventos—, y la falta de conocimiento sobre cómo acercarse a este archivo.

Cada administración municipal ha utilizado diferentes indicadores para medir el éxito que han tenido las acciones para difundir la riqueza del AGMP, entre ellas el número de boletines informativos elaborados, libros publicados, documentos digitalizados y visitas realizadas. Este

hecho es evidente al inspeccionar los informes de gobierno de distintos presidentes y presidentas municipales, los cuales destacan las cifras de algunos de estos rubros pero omiten otras.

Aunque este archivo es de los más completos en Latinoamérica y cuenta con dos reconocimientos de la UNESCO, al inicio de esta investigación no contaba con una presencia en redes sociales.

Los eventos tienen una importancia fundamental para la difusión, actividad que permite a los archivos "abandonar las cuatro paredes dentro de las cuales se han enclaustrado, para mostrar su quehacer e importancia para la sociedad". (Campos Ramírez, 2009, p. 188)

Dentro de la "variedad casi infinita de posibilidades" para llevar a cabo programas de difusión (Campos Ramírez, 2009, p.191), las exposiciones ocupan un lugar especial dado que tienen una importante repercusión social entre el público y los medios de comunicación. (Martínez García, 1999)

Romero (2000) hace una distinción entre la recepción de las exposiciones documentales en el siglo XIX —cuando en su mayoría acudían expertos de ámbitos reducidos— y la actualidad en la que se llegan a organizar viajes con la finalidad de apreciar estos eventos. Sin embargo, el AGMP aún no ha logrado atraer a nuevos públicos de esta manera.

Otro medio de difusión al que los archivos suelen recurrir son las visitas guiadas. Estas implican un bajo costo económico y se pueden desarrollar con relativa facilidad (Campos Ramírez, 2009), además de educar al público y aprovechar su tiempo de ocio. Para esto, se necesita elaborar una programación adecuada para satisfacer las necesidades de la institución y de los usuarios (Martínez García, 1999).

Aunque el AGMP recurre a las visitas guiadas bajo la demanda de los usuarios y en eventos especiales, hasta el momento no ha desarrollado la opción de hacer alguna visita guiada virtual. A través de esta modalidad, se podrían romper los obstáculos geográficos, rompiendo las barreras de espacio y tiempo a través del internet (Lara y Ruiz, 1998).

El AGMP ha diversificado sus intentos de atraer a un público inexperto a sus instalaciones en los últimos años, sin lograr una penetración visible. Además de la poca o casi nula convocatoria

del público general a los eventos que se llega a tener, estos suelen requerir una inversión muy alta con una baja posibilidad de reutilizar los materiales en los que se invirtió.

Capítulo 2. Marco Teórico-metodológico. Comunicación Estratégica

Hacia una definición de la comunicación

De acuerdo con la Real Academia Española (s.f.), el verbo “comunicar” proviene del latín *communicāre* y significa:

1. tr. Hacer a una persona partícipe de lo que se tiene.
2. tr. Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo.
3. tr. Conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito. U. t. c. prnl.
4. tr. Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor.
5. tr. Establecer medios de acceso entre poblaciones o lugares. El puente comunica los dos lados de la bahía. U. t. c. prnl.
6. tr. Consultar con otros un asunto, tomando su parecer.

León (2017) detalla la etimología de la palabra “comunicar”, explicando que el prefijo *con-* indica entera o globalmente, mientras que *munis* se deriva de la palabra latina *munia* o *moenia*, que hace referencia a oficios, obligaciones, trabajo, obra y tareas. El sufijo *-icare* añade el significado de “convertir algo en”, “hacer” o “tender a”.

Figura 5

Etimología del verbo “comunicar”



Fuente. Adaptado de “Etimología subversiva del verbo ‘comunicar’”(p. 119), por León, 2017, *La Colmena*, 14 (1).

De manera resumida: “Con el prefijo *con* tenemos el concepto “junto”, con el sufijo *icare* el concepto “transformar” y con la raíz *munis*, el concepto “dar”/“trabajar”. De donde podemos deducir que la palabra **comunicar** se traduce como: “juntos dar/trabajar para transformar” (León, 2017, p. 119).

Flores (2021) cita nociones sobre los orígenes de la comunicación en los pueblos indoeuropeos:

En su libro *Comunidades y redes sociales, el desplome de las pirámides*, Mauricio Tolosa devela los orígenes etimológicos de la comunicación: hace 5.000 años los pueblos indoeuropeos fusionaron los vocablos ‘ko’ (vivir juntos) y ‘mei’ (intercambio). Surgía así la comunicación como un bien social al expresar la acción de “constituirse y ser juntos intercambiando”. (p. 15)

Estas definiciones comparten rasgos comunes con la retórica que describe Aristóteles en el siglo IV: un discurso compuesto de un emisor (*êthos*), un asunto (*logos*) y un destinatario (*pathos*) y que tiene como fin “probar, demostrar o sugerir que algo o alguien es justo, útil, posible, admirable, piadoso, verdadero o contrario a todo ello”, además de “reforzar o rechazar una determinada actitud” (Ramírez-Vidal, 2014).

En otras palabras, la retórica es “la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión” a través de un locutor, un discurso y un oyente, definición a la que se remontan los intentos clásicos de conceptualizar a la comunicación (Beltrán, 1979).

Ramírez-Vidal (2014) hace un énfasis en la finalidad social de la retórica, remarcando que “no puede haber sociedad sin retórica, y aquellas que mejor han aprovechado a ésta obtienen mayores índices de bienestar, a diferencia de aquellas que temen la palabra, la discusión, los desacuerdos” (p. 9).

En 1948, el sociólogo Harold Dwight Lasswell señaló que “una forma de describir convenientemente un acto de comunicación es la respuesta de las siguientes preguntas: ¿Quién, dice qué, en qué canal, a quién y con qué efectos?” (p. 216). De esta manera, se le agregaron dos elementos a la retórica de Aristóteles: el canal y los efectos del discurso que se transmite.

Asimismo, Lasswell (1948) afirma que dentro de una sociedad, la comunicación cumple tres funciones:

(a) la *vigilancia* del entorno, revelando amenazas y oportunidades que afecten a la posición de valor de la comunidad y de las partes que la componen; b) la *correlación* de los componentes de la sociedad en cuanto a dar una respuesta al entorno; c) la *transmisión* del legado social. (p. 228)

Desde la cibernética, Wiener (1950) enfatiza el papel de la retroalimentación como “mecanismos de control que habilitan a los organismos para ajustarse automáticamente a las metas de comportamiento” (Beltrán, 1979, p.17).

Berlo (1960) argumenta que la comunicación debe ser percibida como un proceso en el que “no se puede decir que una idea particular proviene de una fuente específica, que la comunicación se produce en un sólo sentido” (p. 30), sin que se trata de dinámicas en marcha en las que cada elemento afecta a los otros.

Asimismo, Berlo (1963) explica que los significados “no están contenidos dentro de los símbolos empleados sino que se encuentran en la gente que produce y recibe esos símbolos”.

El analista Ricardo Nosedá (1972) hace una distinción entre la comunicación y la información, definiendo a la primera como “un proceso por el cual una individualidad entra en cooperación mental con otra hasta que ambas llegan a constituir una conciencia común”, mientras que la segunda es “sólo una transcripción unilateral del empuje de un Emisor a un Receptor... sin retorno de diálogo” (pp. 6,8).

Entre las críticas tempranas al paradigma tradicional de la comunicación se encuentran las de investigadoras e investigadores latinoamericanos, quienes cuestionaron el propósito persuasivo asociado a su estudio en Estados Unidos y Europa, y “cuestionaron a esos fines como herramientas al servicio del mercantilismo, de la propaganda y de la alienación” (Beltrán, 1979, p. 23). Es decir:

Los vieron como componentes tanto de la dominación externa por los Estados Unidos de América como de la que se ejerce internamente en todos los países de la región por las élites del poder sobre las masas (Beltrán, 1979, p. 23).

A través de diversos estudios, se ha podido demostrar la inculcación de valores y normas que promueven la ideología capitalista provenientes de Estados Unidos a través de los medios masivos de comunicación (Beltrán, 1978).

De estos análisis surge el concepto de comunicación vertical, la cual es “poco más que un monólogo dominante en beneficio del iniciador del proceso” en la que el receptor es pasivo y “su papel esencial es el de escuchar y obedecer” (Beltrán, 1974).

Por ello, se planteó la necesidad de concebir teorías de la comunicación que atiendan la realidad que se vive en cada región. Tal es el caso de Díaz Bordenave (1976), quien afirma que “investigadores latinoamericanos de la comunicación deben superar su compulsión mental de percibir su propia realidad a través de conceptos e ideologías externas, y deben observar la comunicación y la adopción de innovaciones desde sus propias perspectivas” (p. 145).

En el mismo sentido, Freire (1970) afirma, al hablar de la pedagogía del oprimido, que “ninguna pedagogía que sea verdaderamente liberadora puede permanecer distante de los oprimidos tratándolos como a desafortunados y ofreciéndoles modelos provenientes de los opresores. Los oprimidos deben ser sus propios ejemplos en la lucha por la redención” (p. 111).

Es por ello que Beltrán (1979) señala que:

La comunicación no es una cuestión técnica que deba ser tratada en forma aséptica, aislada de la estructura económica, política y cultural de la sociedad. Es un asunto político mayormente determinado por esa estructura y, a su turno, contribuyente a la perpetuación de ella. (p. 28)

Si la comunicación vertical es, por su contexto y naturaleza, antidemocrática, su democratización “tanto en el concepto como en la práctica” se logra con un cambio hacia la comunicación horizontal o participativa (Beltrán, 1979, p. 28).

Comunicación estratégica

A través de constantes revisiones y cambios de paradigma dentro de la conceptualización de la comunicación, se llegó a la noción de “una interacción subjetiva constante ante el doble rol de

emisor y receptor de forma simultánea y la gran fragmentación de audiencias potenciales” (Díaz-Criado, 2017, p. 18). La necesidad de atender un procedimiento más complejo lleva al planteamiento de la comunicación estratégica para abordar las múltiples dimensiones de este fenómeno.

Al hablar de la comunicación estratégica es frecuente referirse también a la comunicación corporativa, “de los organismos de alto nivel de una organización”. En el ámbito académico, este concepto “ha venido a significar una idea de comunicación organizada y pensada de forma detallada para alcanzar unos fines concretos” (Díaz-Criado, 2017, p. 19).

Díaz-Criado (2017) también detalla tres escuelas u orientaciones sobre la comunicación estratégica que “suele ignorar a las demás, definiendo y desarrollando la comunicación estratégica como si fuera solo en su sector” (p. 19): la de la prensa y los medios de comunicación, la del mundo corporativo y la que está representada por “las numerosas funciones relacionadas parcialmente con la comunicación pero que requieren otros conocimientos profesionales de los que la comunicación es un complemento” (p. 20).

Desde el punto de vista militar, Paul (2011) define a la comunicación estratégica como “las acciones, mensajes, imágenes y otras formas de señalización o participación coordinadas que tienen la intención de informar, influenciar o persuadir audiencias específicas para beneficiar metas nacionales (p. 3).

Lorenzo Salvador (2014) señala que la comunicación estratégica significa:

Realizar esfuerzos comunicativos que acompañen a una agenda y un plan general, y por lo general, ese plan suele abarcar la promoción de la marca de una organización, insta al público a realizar determinadas acciones, o incluso abogando por una legislación en particular. (p. 8)

Modelo de comunicación estratégica de Sandra Massoni

Para Massoni (2016b), la comunicación estratégica es un modelo que “formaliza a la comunicación como encuentro en la diversidad, un cambio social conversacional que enactúa” (p. 98). Asimismo, Massoni (2016b) define a las estrategias de comunicación como “algoritmos fluidos, mapas

dinámicos de las reconfiguraciones que se van desplegando en los territorios a partir de las metodologías propias de la especificidad comunicacional” (p. 98).

Con el fin de lograr una mejor difusión del acervo del AGMP, se propone el diseño y la implementación del modelo de comunicación estratégica desarrollado por Massoni (2020), quien da gran importancia a la elección de las teorías utilizadas para abordar el problema de investigación:

En la metaperspectiva de la CEE [Comunicación Estratégica Enactiva] las teorías –más que como aparatos puramente simbólicos– se entienden como dispositivos de acoplamiento, que pueden reconocerse funcionando en las situaciones de comunicación y, a la vez, integrarse a un plan de acción para operar sobre ellas. (p. 55)

La trascendencia de la elección de teorías también radica en que “cada teoría opera distintas dimensiones del fenómeno comunicacional y al hacerlo le imprime su racionalidad, su proyecto” (Massoni, 2003, p. 416).

A través de este modelo, se entiende a la comunicación como el “momento relacionante de la dinámica social y, por lo tanto, como espacio estratégico para pensar sus bloqueos y sus contradicciones”; es “un fenómeno que está haciéndose y rehaciéndose todo el tiempo” (Massoni, 2008, p. 48).

De acuerdo con Massoni (2008), “no hay modelos universales ni fórmulas aplicables a todos los casos” (p. 46) para elaborar estrategias de comunicación. Asimismo, afirma que “en el mundo actual la acumulación de información ya no es un valor porque el mundo es fluido, está cambiando todo el tiempo” (p. 46-47).

Por ello se propone realizar un diagnóstico a partir de la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE) o Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) desarrollada por Massoni, con el fin de reconocer las problemáticas acerca de las cuales es necesario establecer una conversación a través de las y los actores involucrados en el funcionamiento del AGMP y su difusión.

Diseño de la investigación

Dentro de la metaperspectiva de la CEE, la estrategia comunicacional se despliega en dos momentos: “el encuentro de los saberes disponibles en la situación que aborda la estrategia”, o la comunicación como encuentro de la ciencia, y “el encuentro de les [sic] actores que habitan en torno al problema que se investiga”, o la comunicación como encuentro de las y los actores (Massoni, 2018, p. 88).

Estos dos momentos operan “crítica y valorativamente” en la dimensión comunicacional que interpela la dinámica social (Massoni, 2003 y 2013, p. 100). También constituyen un algoritmo fluido en tanto “definen un conjunto prescrito de instrucciones, ordenadas y finitas como método y notación de distintas formas del cálculo en torno a lo comunicacional” (Massoni, 2020, p. 17).

El primer momento sirve para “propiciar el cambio social conversacional de los saberes disciplinares existentes en el recorte del cual se parte”, mientras que el segundo “aporta lo propio pero en vinculación con las alteridades existentes en el territorio como autodispositivos colectivos” (Massoni, 2020, p. 17).

Cabe mencionar que como parte de la Investigación Enactiva en Comunicación, se utilizarán diversas figuras y tablas, de modo estandarizado, para registrar los reconocimientos durante el despliegue de las operaciones cognitivas (Massoni, 2020, p.28).

Figura 6

Dos momentos de una estrategia comunicacional



Fuente. Adaptado de “Guía de Investigación Enactiva en Comunicación: La ciencia de la articulación” (p. 17), por S. Massoni, 2020, Massoni Editora.

En otros textos, Massoni también hace referencia a tres movimientos “en las formas habituales de pensar y hacer comunicación” (2016a, p. 1) y siete pasos para comunicar estratégicamente:

Primer movimiento: De la comunicación como información a la comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural.
 Paso 1- Superar el malentendido de la transferencia.
 Paso 2- Reposicionar la metáfora de los canales de comunicación.
 Paso 3- Explorar qué tipo de completamiento pondrán en juego los actores. Los mensajes sólo actúan potenciando o neutralizando ideas que ya estaban en el contexto.
 Paso 4 – Reconocer matrices socioculturales (lógicas de funcionamiento) de los actores involucrados. Diagnosticar marcas de racionalidad comunicacional para abordar la complejidad del fenómeno comunicacional.

Segundo movimiento: De la comunicación al final de línea a la comunicación como cuestión de equipos.
 Paso 5 – Conformar equipos multidisciplinarios capaces de instalar conversaciones múltiples en lugares específicos o miradas complejas cuando no es posible disponer de

equipos.

Paso 6 – Reconocer intereses y necesidades de las matrices/actores. Una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión que asume a la comunicación como espacio de encuentro de los actores.

Tercer movimiento: De la comunicación como un mensaje a transmitir a la comunicación como un problema acerca del cual instalar una conversación que trabaje en la transformación del espacio social que se aborda en una cierta dirección.

Paso 7 - Iniciar la conversación: aspectos y niveles del problema. Árbol de problemas. Planilla de actores y Árbol de soluciones. Matriz de planificación integrada para comunicar estratégicamente en una empresa u organización. (2016a, p. 2)

Dentro de los dos momentos, o tres movimientos, se desarrollan siete operaciones cognitivas que contienen “técnicas, instrumentos y herramientas a través de las cuales se consigue propiciar ese proceso cognitivo en particular en el territorio de la investigación” (Massoni, 2019, p. 59).

Figura 7

Siete operaciones de la Investigación Enactiva en Comunicación y sus técnicas

Diálogo de saberes		
1	Versión Técnica Comunicacional	VTC
Determinación del tipo de encuentro dominante		
2	Marcas de Racionalidad Comunicacional	MRC
Identificación de los agentes		
3	Mapeo Comunicacional de Actores	MCA
Reconocimiento de los autodispositivos colectivos		
4	Matrices Socioculturales	MS
Diseño y co-diseño de espacios y productos comunicacionales		
5	Árbol de Soluciones	AS
Diseño y realización de la investigación de campo		
6	Matriz de Datos IEC	MD IEC
Reconfiguración micro-macrosocial del encuentro en la diversidad		
7	Plan Operativo	(PO)

Fuente. Adaptada de “Guía de Investigación Enactiva en Comunicación: La ciencia de la articulación” (p.17), por S. Massoni, 2020, Massoni Editora.

Massoni considera las técnicas IEC como “una forma particular de sistematización y registro de datos de interés comunicacional” que incluye a los instrumentos y su forma de aplicación. (2020, p. 19) Además, las técnicas “aportan dispositivos pertinentes para propiciar el encuentro sociocultural como principal competencia del comunicador estratégico” (2016b, p. 100).

En este sentido, las herramientas IEC son:

“...una particular forma de sistematización, registro y visualización de datos, los cuales dan cuenta de la relación actual que se analiza pero siempre con vistas a la transformación deseada en la estrategia comunicacional. Son registros que se captan periódicamente atendiendo a las características de la problemática que se investiga; por ejemplo: mensualmente, cada seis meses, cada año, etc., según los ritmos del cambio comunicacional en torno al tema que se indaga”. (Massoni, 2018, p.34)

Los instrumentos IEC son caracterizados como “dispositivos metodológicos específicos para interpelar las particulares modalidades de vinculación intersubjetiva existentes en el territorio en torno al tema que se investiga”. Son utilizados para detectar las diferencias entre las y los habitantes del territorio de investigación (Massoni, 2021, p. 20).

La implementación en conjunto de técnicas, herramientas e instrumentos IEC “constituye un proceso concatenado específicamente para propiciar el cambio social conversacional en los territorios bajo investigación” (Massoni, 2003 y 2019, p. 240). De esta manera, el propósito es “visualizar [los] ciclos continuos del cambio comunicacional [registrados] mediante las matrices de datos en cada investigación” (Massoni, 2019, p. 247).

Figura 8

Diez anotaciones teórico-metodológicas sobre la metaperspectiva de la CEE



Fuente. Tomada de “Guía de Investigación Enactiva en Comunicación: La ciencia de la articulación” (p. 17), por S. Massoni, 2020, Massoni Editora.

Massoni (2020) anota que en la Comunicación Estratégica Enactiva:

Las técnicas IEC trabajan principalmente en el componente analítico de la investigación, y los instrumentos y herramientas IEC trabajan principalmente en el componente operacional: los instrumentos en la fase de investigación de campo y las herramientas durante toda la IEC. (p. 20)

Debido a que dentro del modelo de comunicación estratégica se trabaja con “operaciones cognitivas y no fórmulas que se aplican siempre igual” (Massoni, 2020, p. 18), el punto de inicio difiere entre cada proyecto:

No son mapas fijos; por el contrario, estos elementos/síntesis se ajustan a medida que el problema que aborda la estrategia comunicacional se transforma. Las estrategias comunicacionales no son planes previos sino mapas fluidos para acompañar encuentros socioculturales en dimensiones múltiples. (Massoni, 2013, p. 158)

Operaciones cognitivas de la IEC

Las siete operaciones cognitivas de una estrategia de comunicación enactiva “se ocupan del cambio social conversacional a partir de reconocer la fractalidad y la autoorganización de lo social para propiciar el cambio fluido en cada situación, en el territorio bajo investigación” (Massoni, 2020, p. 17).

Como parte de la primera operación cognitiva de la estrategia comunicacional, el *Diálogo de saberes* (Massoni, 2003), se utiliza la técnica denominada Versión Técnica Comunicacional (VTC).

Esta cumple las funciones de establecer “el recorte del problema comunicacional en el territorio de la investigación a partir del examen sistemático y concertado de reconocimientos en torno a la complejidad del tema que se investiga”, además de registrar “componentes (con sus aspectos y subaspectos) y niveles (síntomas, consecuencias, causas próximas y causas básicas) del problema comunicacional en la trama territorial” (Massoni, 2020, p. 28).

Como parte del despliegue de la VTC, se desarrollan cuatro pasos articulados, que se registran a través de formularios:

1A VTC - Frase núcleo del problema.

1B VTC - Componentes del problema.

1C VTC - Niveles del problema.

1D VTC - VTC sintética. (Massoni, 2020, p. 28)

La segunda operación cognitiva de la estrategia comunicacional, la *Determinación del tipo de encuentro dominante*, se especifica mediante la técnica Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) (Massoni, 2003).

Mediante este análisis, se establece “la dimensión de la comunicación dominante a partir del reconocimiento de MRC en productos y espacios de comunicación utilizados en el proyecto, en el territorio de la investigación y en torno al tema que se investiga” (Massoni, 2020, p. 54).

El análisis (...) mediante [MRC] es una técnica de la [CEE] que nos ofrece un doble registro: diagnóstico y operación. Por un lado permite el reconocimiento de cuál es la

modalidad del encuentro dominante en la situación examinada y, por el otro, provee una guía valorativa para decidir dónde operar otras racionalidades comunicacionales a partir de la inclusión de recursos propios de otras dimensiones de la comunicación diferentes a las existentes en torno al problema que aborda la estrategia comunicacional. (Massoni, 2003 y 2015, p. 6).

La técnica MRC se lleva a cabo mediante siete pasos articulados (Massoni, 2003), siendo éstos:

2A MRC - Registro de espacios de comunicación habituales en torno a la problemática comunicacional.

2B MRC - Registro de productos de comunicación habituales en torno a la problemática comunicacional.

2C MRC - Documentación de espacio.

2D MRC - Documentación de producto.

2E MRC - Análisis por producto o espacio.

2F MRC - Análisis del sistema de MRC.

2G MRC - Determinación de la dimensión de la comunicación dominante por componente. (Massoni, 2020, p. 54)

La *Identificación de las y los agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración* es la tercera operación cognitiva de la operación comunicacional; en ella se implementa el Mapeo Comunicacional de Actores (MCA) (Massoni, 2003).

Esta técnica IEC registra datos comunicacionales, estableciendo “el reconocimiento y la jerarquización de los [sic] actores en torno al problema comunicacional en el territorio de la investigación y en torno al tema que se investiga” y registrando “a los [sic] actores vinculados con cada uno de los componentes y niveles del problema comunicacional en la trama territorial que han sido identificados en la operación cognitiva n.º 1” (Massoni, 2020, p. 86).

En toda situación existen actores con mayor o menor relevancia que se vinculan de maneras específicas con los diferentes componentes del problema. Para desarrollar una estrategia

de comunicación será importante, como primera medida, poder reconocerlos en su diversidad.

[Las y los] actores socioculturales son [con quienes] necesitamos interactuar en el entorno de la estrategia comunicacional. Pueden ser personas, grupos u organizaciones que reconocemos como relevantes en torno al problema que aborda nuestra estrategia (Massoni, 2013, p.79).

Como parte del MCA, se registran datos en dos formularios:

3A MCA - Reconocimiento de actores.

3B MCA - Jerarquización de actores. (Massoni, 2020, p. 86)

La técnica IEC denominada caracterización de Matrices Socioculturales (MS) se despliega como parte de la operación cognitiva número 4: el *Reconocimiento de los autodispositivos colectivos* (Massoni, 2003).

A través de las MS, se establece “el reconocimiento de modalidades diferenciales y fluidas de vinculación intersubjetiva micro-macrosocial en torno al problema comunicacional en el territorio de la investigación y en torno al tema que se investiga” (Massoni, 2020, p. 104).

Esta técnica busca captar las trayectorias cambiantes de grupos y sectores sin descartar la interactividad y la fluidez. Procura capturar, registrar su particular modalidad de vinculación intersubjetiva para relacionarse con el problema, incluyendo registros simbólicos, materiales, emocionales, etc. según lo requiera la estrategia comunicacional.

Las MS son nuestra manera de nombrar a esa especie de linaje de acciones compartidas por un grupo o sector vinculado a la VTC. Hay un registro de lo individual/social que se expresa en cada MS como un tono, un ritmo, una gramática emergente que configura mundos. (Massoni, 2016b, p. 143).

Los dos pasos articulados a través de los cuales se caracterizan las MS en una IEC son:

4A MS - Reconocimiento de MS.

4B MS - Caracterización de MS. (Massoni, 2020, p. 86)

El *Diseño y co-diseño de espacios y productos comunicacionales* es la quinta operación cognitiva de la IEC, especificada a través de la técnica *Árbol de Soluciones (AS)* (Massoni, 2003).

Para construir el AS, se necesitan “identificar diferentes procesos comunicacionales que deseamos promover para cada una de las [MS] y planificar las acciones necesarias para desplegarlos” (Massoni, 2013, p. 95).

Como parte del despliegue del AS, se requiere llenar un solo formulario:

5A AS - *Árbol de Soluciones de la estrategia comunicacional*. (Massoni, 2020, p. 130)

La técnica *Matriz de Datos IEC* forma parte de la sexta operación cognitiva de la estrategia comunicacional: el *Diseño y realización de investigación de campo*, que está compuesta por tres fases (Massoni, 2003).

Estas fases son: la de diseño, en la que se establecen “las estrategias metodológicas, las técnicas y los instrumentos” para abordar el encuentro en la diversidad; la de realización de trabajo de campo, que “permite contrastar la VTC con los rasgos diferenciales de las MS”; y la fase de procesamiento de datos e informe de la investigación, cuya implementación “permite integrar los resultados de esta operación como el insumo principal para el despliegue de lo comunicacional como una especial conversación de la ciencia y la sociedad en el territorio de la investigación” (Massoni, 2020, p. 150).

La *Matriz de Datos IEC* se despliega a partir de siete pasos o formularios:

6 A- Determinación de las muestras.

6 B- Definición de la MD IEC.

6 C- Determinación de las variables de relevamiento.

6 D- Selección de técnicas y diseño de instrumentos por MS

6 E- Aplicación.

6 F- Informe de resultados del trabajo de campo.

6 G- Ficha de proyecto IEC. (Massoni, 2020, p. 150)

Aunque se contó con cercanía con el AGMP y a la Secretaría del Ayuntamiento debido a la estructura laboral, ésta no se tradujo en la disponibilidad de todos los recursos y personal requerido.

Capítulo 3. Análisis y propuesta. Aplicación de la IEC

Versión Técnica Comunicacional

Como parte de la primera operación cognitiva, el *Diálogo de saberes*, se implementó la técnica denominada Versión Técnica Comunicacional (VTC), con el fin de:

Realizar una traslación del tema al problema comunicacional —a partir de una identificación pormenorizada de elementos que, desde la visión técnico-científica, están obstaculizando la transformación cognitiva propuesta por el proyecto— haciendo registro de su complejidad en distintos componentes y niveles. Se trata de dar cuenta de la dificultad principal. (Massoni, 2020, p. 31)

Identificando el elemento central en la configuración del problema comunicacional (Massoni, 2003) como la comunicación y difusión del acervo del AGMP, se logró identificar para quién serviría la estrategia de comunicación —el mismo archivo— así como la frase núcleo de la VTC, como se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1

1A VTC - Frase núcleo del problema

Tema	Comunicación y difusión
Para quién	Archivo General Municipal de Puebla
Frase núcleo de la VTC	Falta de una estrategia comunicacional enfocada a la difusión y el acercamiento de nuevos públicos.

Fuente. Elaboración propia con base en: Massoni (2013).

Posteriormente se formularon cuatro componentes del problema de la VTC — sociocultural, económico, organizacional y político— que constituyen el registro detallado del problema comunicacional (Massoni, 2003).

Tabla 2*1B VTC-Componentes del problema*

Componente 1	Sociocultural
Componente 2	Económico
Componente 3	Organizacional
Componente 4	Político

Fuente. Elaboración propia con base en: Massoni (2013).

Además, como parte del análisis del problema se desplegaron los aspectos de cada componente, especificando los obstáculos para lograr establecer el encuentro en la diversidad (Massoni, 2016b). Entre éstos, se encuentran algunos lineamientos como la Ley de Egresos del Ayuntamiento de Puebla y el Presupuesto Basado en Resultados (PBR), que requieren planear con varios meses de anticipación las actividades y los eventos que se realizarán.

Tabla 3*1B VTC-Componentes y aspectos del problema*

Componentes	Aspectos
Componente 1: Sociocultural	1.1: Poco conocimiento sobre el AGMP fuera de la comunidad académica, en específico por parte de las y los historiadores. 1.2: Dificultades de la comunidad no especializada en temas archivísticos para conocer cómo acceder al acervo del AGMP.
Componente 2: Económico	2.1: Dependencia del AGMP al presupuesto aprobado en la Ley de Egresos del Ayuntamiento de Puebla.

2.2: Obligación de etiquetar el presupuesto aprobado para actividades específicas que conforman el Presupuesto Basado en Resultados (PBR), dejando poco o nulo espacio para cambiar de estrategia.

Componente 3:
Organizacional

3.1: Se requiere autorización por parte de varios niveles para emprender nuevos proyectos o estrategias (Jefaturas de Departamento, Dirección del AGMP, Secretaría del Ayuntamiento).

3.2: Falta de personal adscrito a la Dirección del AGMP con un perfil especializado en comunicación para la difusión del acervo, así como un puesto dentro del organigrama para asumir estas tareas.

3.3: Dependencia de la disponibilidad de la Coordinación General de Comunicación Social (CGCS) para generar material de difusión, especialmente si éste no forma parte del PBR.

Componente 4:
Político

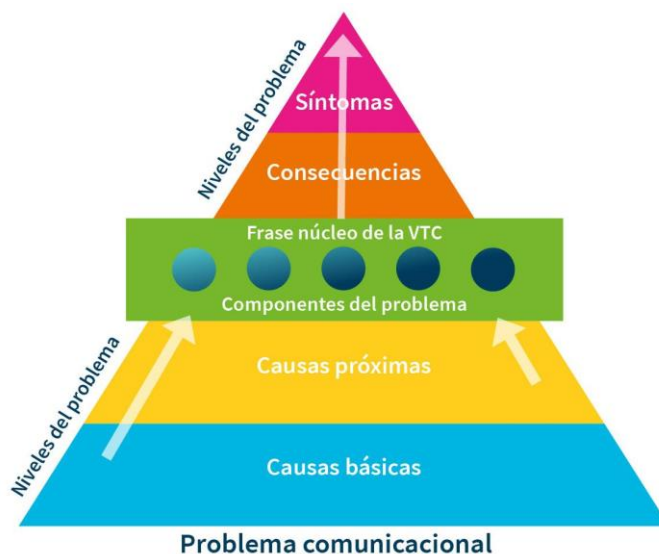
4.1: Vinculación del AGMP con los personajes políticos al frente de la administración municipal, causando posible rechazo de algunos grupos.

4.2: Necesidad de tener delicadeza con documentos y fotografías sobre personajes políticos que sigan con vida o que sean considerados opositores al gobierno en turno.

4.3: El AGMP no es visto como una herramienta útil para lograr los fines políticos que son prioritarios para las administraciones municipales.

Fuente. Elaboración propia con base en: Massoni (2013).

A partir de los aspectos de cada cada componente, se llevó a cabo el análisis de los niveles del problema, que aborda la IEC, identificando “los orígenes y derivaciones de la actual trama comunicacional” (Massoni, 2020, p.39).

Figura 9*Problema comunicacional en una IEC*

Fuente. Adaptada de “Guía de Investigación Enactiva en Comunicación: La ciencia de la articulación” (p.39), por S. Massoni, 2020, Massoni Editora.

Para tales fines, por cada componente de la VTC se desglosaron las causas básicas y próximas que llevaron a la situación actual. Además, se detallaron sus manifestaciones a través de un despliegue de sus síntomas y consecuencias.

En el caso del componente sociocultural, se observó que la falta de difusión de los servicios que ofrece el AGMP así como de su acervo se traduce en desinterés por parte de la población general, que desconoce cómo acceder a los mismos.

Tabla 4*IC VTC-Niveles del problema por componente de la VTC: Sociocultural*

Síntomas	1.1 Falta de vinculación con el AGMP y desinterés por el mantenimiento del mismo.
	1.2 Escaso acercamiento a profundidad al AGMP por parte de un público no especializado.

Consecuencias	<p>1.1 Desinterés por los contenidos del AGMP generada por la auto invisibilización.</p> <p>1.2 Impaciencia por aprender sobre el sistema archivístico para realizar una consulta.</p>
Componente de la VTC: Sociocultural	<p>1.1: Poco conocimiento sobre el AGMP fuera de la comunidad académica, especialmente del nicho de historiadoras e historiadores.</p> <p>1.2: Dificultades de la comunidad no especializada en temas archivísticos para conocer cómo acceder al acervo del AGMP.</p>
Causas próximas	<p>1.1 La población que acude a los archivos históricos consiste mayoritariamente en académicas y académicos o profesionistas especializados en algún tema.</p> <p>1.2 Históricamente, los archivos históricos han sido estereotipados como lugares de acumulamiento y olvido.</p>
Causas básicas	<p>1.1 Falta de estímulos para que personas fuera del ámbito académico visiten los archivos.</p> <p>1.1.2 Desvinculación de los archivos, como guardianes de la memoria histórica, con la sociedad de la información</p>

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2013).

En cuanto al componente económico, se hizo evidente la necesidad de planear con varios meses de antelación las actividades para difundir el acervo del AGMP, ya que el presupuesto destinado a éstas debe ser aprobado primero por el Cabildo y posteriormente por el Congreso del Estado de Puebla.

De esta manera, se etiquetan los recursos en el Presupuesto Basado en Resultados (PBR) y la Ley de Egresos del municipio.

Tabla 5

1C VTC-Niveles del problema por componente de la VTC: Económico

Síntomas	<p>2.1 Obligación de encajar en las actividades establecidas desde el año anterior</p> <p>2.2 Incapacidad de adaptación a situaciones imprevistas</p>
Consecuencias	<p>2.1 Dificultad o casi imposibilidad de reorientar el gasto</p> <p>2.2 Poca capacidad de improvisación o cambios radicales para mejorar la difusión</p>
Componente de la VTC: Económico	<p>2.1: Dependencia del AGMP al presupuesto aprobado en la Ley de Egresos.</p> <p>2.2: Obligación de etiquetar el presupuesto aprobado para actividades específicas que conforman el Presupuesto Basado en Resultados (PBR), dejando poco o nulo espacio para cambiar de estrategia.</p>
Causas próximas	<p>2.1 Históricamente, la escasez de recursos ha sido una realidad compartida en la mayoría de los archivos.</p> <p>2.1 Históricamente la difusión no ha sido un eje prioritario en la estrategia presupuestal de los archivos.</p>
Causas básicas	<p>2.1 Los gobiernos generalmente conceptualizan a los archivos como decoraciones culturales e instituciones que los sujetan a procedimientos de transparencia, sin dimensionar sus potencialidades.</p> <p>2.2 La falta de recursos normalizada provoca que únicamente se contemplen las tareas consideradas esenciales con el personal limitado que labora en los archivos.</p>

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2013).

Por su parte, en el componente organizacional se detectaron complicaciones en el proceso de aprobación y realización de campañas y acciones de difusión, entre ellas tiempos de espera indefinidos y una sobresaturación de trabajo.

Tabla 6

IC VTC-Niveles del problema por componente de la VTC: Organizacional

Síntomas	<p>3.1: Respuestas lentas a las necesidades de información.</p> <p>3.2: Menos productos informativos difundidos.</p> <p>3.3: Poca cantidad de productos y campañas de difusión, los cuales duran poco tiempo y en algunos casos son apresurados.</p>
Consecuencias	<p>3.1: Tiempos de espera indefinidos para poder tomar cualquier decisión.</p> <p>3.2: Reducida capacidad para generar material para la difusión de manera interna.</p> <p>3.3: Rechazo de propuestas para la difusión del acervo del AGMP.</p>
Componente de la VTC: Organizacional	<p>3.1: Se requiere autorización por parte de varios niveles para emprender nuevos proyectos o estrategias (Jefaturas de Departamento, Dirección, Secretaría del Ayuntamiento).</p> <p>3.2: Falta de personal adscrito a la Dirección del AGMP con un perfil especializado en comunicación para la difusión del acervo, así como una plaza dentro del organigrama para asumir estas tareas.</p> <p>3.3: Dependencia de la disponibilidad de la Coordinación General de Comunicación Social para generar material de difusión, especialmente si éste no forma parte del PBR.</p>
Causas próximas	<p>3.1: Históricamente los archivos en el estado de Puebla no han contado con áreas ni personal especializado para la difusión de sus documentos.</p> <p>3.2: Históricamente las y los archivistas y otras personas encargadas de archivos han caído en un ostracismo que los mantiene enfocados en tareas internas.</p>

	3.3: Sobrecarga de trabajo a la dependencia encargada de la difusión de actividades de todo el Ayuntamiento, que además no cuenta con el personal suficiente.
Causas básicas	3.1: La impaciencia en la toma de decisiones lleva a tomar la ruta más fácil y menos arriesgada.
	3.2: La creatividad y el esfuerzo por difundir son opacados por la burocracia y el apego a la tradición, así como la aceptación del aislamiento y la invisibilidad de las y los archivistas.
	3.3: Falta de conciencia sobre el esfuerzo requerido para hacer una difusión adecuada en los formatos más utilizados (videos, postales para redes, infografías, etc.)

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni, 2013.

El componente político de la VTC permitió detectar que la naturaleza de la administración municipal conlleva una necesidad de crear alianzas y mantener alejados a determinados personajes públicos para proteger intereses partidistas. Esto complica la divulgación del quehacer archivístico, ya que se deben tener en cuenta ciertas sensibilidades.

Tabla 7

1C VTC-Niveles del problema por componente de la VTC: Político

Síntomas	4.1: Menos vínculos con otros archivos y organizaciones archivísticas.
	4.2: Menor cantidad de contenido histórico difundido.
	4.3: Menor difusión del acervo del AGMP.
Consecuencias	4.1: La relación de la administración municipal con otras administraciones y partidos políticos, ya sea negativa o positiva, con frecuencia afecta las relaciones y los convenios que se pueden entablar con otros archivos.
	4.2: Limitaciones, a veces muy extendidas a causa del temor de represalias, a lo que se puede o no difundir.
	4.3: Desinterés por priorizar la difusión del acervo del AGMP así como revisar a detalle su buen funcionamiento.

Componente de la VTC: Político	<p>4.1: Vinculación del AGMP con los personajes políticos al frente de la administración municipal, causando el posible rechazo de algunos grupos.</p> <p>4.2: Necesidad de tener delicadeza con documentos y fotografías sobre personajes políticos que sigan con vida o que sean considerados opositores al gobierno en turno.</p> <p>4.3: El AGMP no es visto como una herramienta útil para lograr los fines políticos que son prioritarios para las administraciones municipales.</p>
Causas próximas	<p>4.1: Históricamente las acciones de las dependencias de gobierno han sido interpretadas como las acciones de los mismos personajes que encabezan dichos gobiernos.</p> <p>4.2: La enemistad entre los 10 partidos políticos que están registrados ante el INE en el estado de Puebla, salvo en el caso de las coaliciones.</p> <p>4.3: Históricamente, la Dirección del AGMP no ha figurado entre las áreas más importantes para las administraciones municipales, especialmente dentro de la Secretaría del Ayuntamiento, donde las tareas con mayor preferencia son aquellas referentes al Cabildo y que le corresponden a la Dirección Jurídica.</p>
Causas básicas	<p>4.1: En México, la población y los medios de comunicación suelen enfocarse en personajes políticos.</p> <p>4.2: La polarización partidista observada en México desde que el Partido Revolucionario Institucional perdió el poder a nivel nacional en el año 2000, iniciando la alternancia en el país.</p> <p>4.3: La invisibilización del papel de los archivos en la sociedad.</p>

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2013).

Finalmente, se resumieron estos componentes y niveles en la VTC Sintética, con el fin de reconocer la estructura de las relaciones entre los elementos principales del problema de manera condensada (Massoni, 2020).

Tabla 8

ID VTC-VTC Sintética

Síntomas	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de vinculación del público no especializado en materia archivística con el AGMP. ● Poca o nula capacidad para adaptarse a nuevas circunstancias debido a la forzada planeación previa. ● Poca cantidad de productos de difusión. ● Menor capacidad de difusión del acervo del AGMP y menores vínculos con otros archivos y organizaciones archivísticas.
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> ● Desinterés e impaciencia por conocer el acervo del AGMP. ● Poca capacidad de innovar y reorientar el gasto. ● Una reducida capacidad para generar material de difusión. ● Limitaciones en los convenios y relaciones públicas que se pueden entablar por diferencias políticas.
Frase núcleo de la VTC	Falta de una estrategia comunicacional enfocada a la difusión y el acercamiento de nuevos públicos.
Componentes del problema	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sociocultural 2. Económico 3. Organizacional 4. Político
Causas próximas	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta histórica de acercamiento a nuevos públicos. ● La escasez de recursos y la falta de importancia a la difusión en la estrategia presupuestal de los archivos. ● Plazas reducidas para la difusión de los archivos gubernamentales. ● Falta de separación entre los gobiernos y las y los gobernantes en la percepción pública.
Causas básicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de estímulos a instituciones archivísticas. ● La falta de recursos normalizada. ● Apego a la burocracia y costumbres ermitañas dentro de los archivos.

-
- Enfoque en personajes políticos por parte de la población y los medios de comunicación y polarización partidista.
-

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2013).

Marcas de Racionalidad Comunicacional

Continuando con la segunda operación cognitiva de la estrategia comunicacional, la *Determinación del tipo de encuentro* dominante en la situación que se investiga, se llevó a cabo el análisis mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (Massoni, 2003).

Con este fin, se realizó el registro de los cinco espacios de comunicación que están en uso de manera regular en el AGMP, de acuerdo con la clasificación especificada en la guía la tipología de espacios del Manual del Software IEC (Universidad Nacional del Rosario, s.f.):

Tabla 9

*2A MRC-Espacios de comunicación habituales en torno a la problemática comunicacional
analizada*

Tipos de espacios	
1	Consultas
2	Redes Sociales
3	Medios de Comunicación
4	Conferencias
5	Exposiciones

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2015 y 2018).

Asimismo, se formuló el registro de los productos de comunicación en torno a la problemática comunicacional. Esto consistió en enlistar los productos relevantes habitualmente en uso por parte del AGMP.

Tabla 10

*2B MRC-Productos de comunicación habituales en torno a la problemática comunicacional
analizada*

Tipos de productos	
1	Boletín
2	Libro
3	Sitio digital
4	Publicaciones en redes sociales
5	Artículos periodísticos

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2015 y 2018).

Una vez analizados e identificados los espacios y productos de comunicación, se llevó a cabo el registro de la documentación de los mismos.

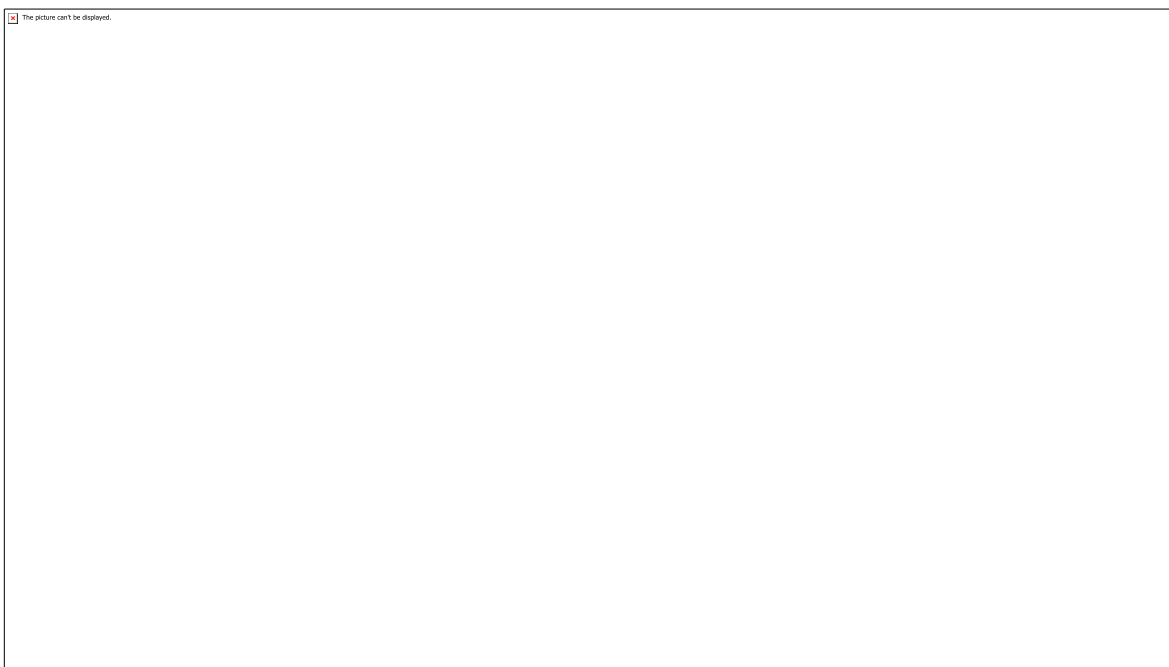
Uno de los espacios más utilizados es el de las consultas, un recurso común disponible para la ciudadanía para conocer los documentos del acervo del AGMP y examinarlos por el tiempo deseado, dentro del horario de atención.

Aunque usualmente se puede asistir a cualquier de las dos sedes del AGMP a consultar la documentación sin algún requisito previo, durante la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2 se solicitó agendar una cita con anterioridad a través de un correo electrónico

Mientras la o el ciudadano consulta algún documento, que puede consistir en un libro, un expediente, una fotografía o algún otro material histórico, en cualquier momento puede pedir la asistencia del personal del Archivo. Las y los trabajadores están sumamente familiarizados con el material y brindan apoyo de manera atenta.

Figura 10

2C MRC-Documentación de espacio: Consultas



Fuente. Visita grupal de estudiantes de la Maestría en Literatura Hispanoamericana de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, realizada el día 14 de octubre de 2020.

El espacio más nuevo del AGMP son las redes sociales, cuya apertura se logró casi a la mitad de la administración municipal 2018-2021, luego de resistencias internas ocasionadas por dudas con respecto a la relevancia del Archivo, pero también por inquietudes sobre restarle importancia a las redes de la Secretaría del Ayuntamiento, del cual la Dirección del AGMP forma parte.

Las redes sociales fueron abiertas en julio de 2020, utilizando las plataformas Facebook, Twitter e Instagram.

Figura 11

2C MRC-Documentación de espacio: Redes Sociales



Fuente. Tomada del Archivo General Municipal de Puebla [@ArchivoPuebla]. (s.f.). *Tuits.* [Perfil de Twitter]. Recuperado el 9 de enero de 2020 de <https://www.twitter.com/ArchivoPuebla>.

Los medios de comunicación son un territorio con el que las y los archivistas no están muy familiarizados, sin embargo las y los funcionarios al frente de la AGMP y la Secretaría del Ayuntamiento frecuentaron los espacios mediáticos durante la administración municipal 2018-2021 para dar a conocer eventos y programas nuevos, como el rescate de los archivos de la 17 juntas auxiliares.

Figura 12

2C MRC-Documentación de espacio: Medios de Comunicación



Fuente. Entrevista del Director del AGMP y la Secretaria del Ayuntamiento en el programa *Revista Más Sana* el 21 de agosto de 2020.

Las conferencias, coloquios y foros se agruparon en una misma categoría debido a que el AGMP no les da un tratamiento distinto en su planificación, y con el fin de sintetizar el análisis.

Éstos se encuentran entre los espacios comunicacionales más recurrentes de los archivos, debido a que permiten reunir a personajes estudiosos de diferentes ámbitos —como la antropología, la historia y la paleografía— y fortalecer relaciones profesionales.

Además, convocan al público especializado en dichos temas, estudiantes y figuras públicas como regidoras y regidores así como titulares de otras dependencias que, por lo general, tienen una buena relación con las personas al frente del AGMP y la Secretaría del Ayuntamiento.

Sin embargo, no atraen a un público general y, en el caso del AGMP, una gran parte de las y los asistentes son los mismos trabajadores del Archivo.

Figura 13*2C MRC-Documentación de espacio: Conferencias*

Fuente. Coloquio “Memoria, Archivo y Activación Política: El Archivo como memoria viva” en la sede de la Antigua Cementera del AGMP, el 14 de noviembre de 2019.

Las exposiciones son “uno de los medios de difusión más utilizado, eficaz y ameno de proyección” debido a la resonancia que tienen con la ciudadanía y con los medios de comunicación (Campos Ramírez, 2009, p. 191).

Cabe mencionar que, aunque se logre convocar a medios de comunicación para cubrir la inauguración de alguna exposición, muchos medios manejan esta información como relleno y su verdadera intención en asistir es realizar preguntas con tintes político-sociales sobre temas del momento a las y los funcionarios presentes.

De manera similar a las conferencias, la mayor parte de las personas asistentes a las exposiciones son las y los trabajadores y personas directamente involucradas en la elaboración de los temas manejados.

Figura 14

2C MRC-Documentación de espacio: Exposiciones



Fuente. Exposición de documentos rescatados de las 17 juntas auxiliares del municipio, mostrados el 30 de agosto de 2021.

Desde el año 2011, el AGMP ha publicado de manera trimestral el boletín informativo *El Pregonero de la Ciudad*, un documento electrónico que sirve como “órgano de divulgación” (Ayuntamiento de Puebla, 2019a, p. 11) en el que colaboran investigadoras e investigadores, así como las y los mismos trabajadores del Archivo.

El Pregonero se estructura de manera temática y se encuentra conformado por cinco secciones: *Érase una vez*, un espacio en el que se publican artículos sobre el tema principal; *Disfrute Visual*, en la que se publican imágenes de documentos gráficos; *Breves de Archivística*, sección dedicada al quehacer archivístico; *Galería de Personajes*, compuesta de datos biográficos sobre perfiles históricos de la ciudad y el país; y *Tiempo de Libros*, que presenta obras existentes en la biblioteca del AGMP.

De acuerdo con Jaen García (2009), los boletines también sirven para “ofrecer una imagen atractiva y dirigida a un público especializado o interesado en la materia” (p. 30).

Figura 15

2C MRC-Documentación de producto: Boletín




 SECRETARÍA DE AYUNTAMIENTO

ACERCA DEL ARCHIVO MUNICIPAL | MULTIMEDIA

BOLETÍN ELECTRONICO




 PANDEMIAS

Boletín informativo Núm. 8

- Descargar Boletín informativo Núm. 8 del AGM

Fuente. Archivo General Municipal de Puebla. (s.f.). *Boletín informativo Núm. 8.* [Sitio web]. Ayuntamiento de Puebla. Recuperado el 11 de enero de 2020 de <https://archivo.pueblacapital.gob.mx/>

Los libros también son un instrumento de divulgación de los documentos históricos que resguarda el AGMP. Jaen García (2009), afirma que su publicación corresponde a “las demandas de información a la que son sometidos los archivos” y sirven como “instrumentos descriptivos sobre los fondos que custodian, tales como guías de fuentes, inventarios y catálogos” (p. 33).

Figura 16

2C MRC-Documentación de producto: Libro



Fuente. Libros publicados en conjunto con la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y recopilación de las primeras ediciones del boletín informativo *El Pregonero de la Ciudad*.

El micrositio o sitio web del AGMP contiene la carta de presentación del AGMP, accesible para visitantes nuevos y experimentados. Además de una descripción general de la historia y las funciones del Archivo, en él se pueden encontrar los boletines informativos y parte del catálogo digitalizado.

Figura 17

2C MRC-Documentación de producto: Sitio digital

Fuente. Archivo General Municipal de Puebla. (s.f.). *Micrositio del Archivo General Municipal de Puebla*. [Sitio web]. Ayuntamiento de Puebla. Recuperado el 11 de enero de 2020 de <https://archivo.pueblacapital.gob.mx/>

Las publicaciones en redes sociales, en el caso del AGMP Facebook, Twitter e Instagram, permiten difundir el acervo del AGMP, al tiempo que se abre a la discusión con el público y entre las y los usuarios.

Figura 18

2C MRC-Documentación de producto: Publicaciones en redes sociales



Fuente. Tomada del Archivo General Municipal de Puebla [@ArchivoPuebla]. (s.f.). *Desfile de día de Reyes.* [Perfil de Twitter]. Recuperado el 9 de enero de 2020 de <https://www.twitter.com/ArchivoPuebla>.

Al ser considerado un instituto histórico libre de tintes políticos por el público general, los eventos, documentos y programas del AGMP les son útiles a los medios de comunicación locales y nacionales para realizar artículos periodísticos que son considerados *soft news*, o noticias que no tocan temas pesados y que suelen estar relacionadas al entretenimiento.

Aunque las notas no siempre toman al Archivo como la fuente de información principal, en varios casos se apoyan de fotografías y documentos históricos, a través de solicitudes de información, para ilustrar su información sobre algún tema.

Figura 19

2C MRC-Documentación de producto: Artículos periodísticos



Fuente. Ávila, E. (22 de agosto de 2020). Puebla: historia de 476 años en registros de menús, panaderos y hasta prostitutas. *El Universal*.
<https://www.eluniversal.com.mx/estados/puebla-historia-de-476-anos-en-registros-de-men-us-panaderos-y-hasta-prostitutas>

Posteriormente, se procedió a identificar la modalidad del encuentro propia de cada producto y espacio con base en las marcas de racionalidad comunicacional observables, las cuales son “índices de la concepción teórica que está articulando el encuentro en la situación” (Massoni, 2003 y 2016, p.186).

Estas marcas fueron descritas a detalle para reconocer la correlación entre los recursos comunicacionales y la MRC identificada.

En el caso de las consultas, se distinguieron cinco marcas de racionalidad comunicacional: verticalidad, linealidad, horizontalidad, segmentación y comunicación operativa. Aunque existe participación por parte de las y los usuarios, el AGMP es la fuente de información y define las reglas y la estructura de las visitas.

Tabla 11

2E MRC-Análisis por espacio comunicacional: Consultas en las sedes del AGMP

MRC reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger
Verticalidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Una persona se encarga de recibir solicitudes y entregar los archivos correspondientes ● La persona que atiende utiliza un uniforme oficial del AGMP con el escudo del Ayuntamiento de Puebla ● La persona visitante debe registrar sus datos personales y material requerido para poder realizar la consulta
Linealidad	<ul style="list-style-type: none"> ● En caso de que sea alguna institución la que desee hacer la consulta, se debe entregar un oficio de solicitud dirigido al director del AGMP para poder recibir copias del material solicitado.
Horizontalidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Cualquier persona puede tener acceso a una consulta ● Las consultas requieren de la participación tanto de la persona que visita como de las y los archivistas ● Prevalece una actitud de escucha y atención
Segmentación	<ul style="list-style-type: none"> ● Se diferencian emisor (el AGMP, las y los archivistas), mensaje (documentos) y receptores (visitantes al AGMP)
Comunicación operativa	<ul style="list-style-type: none"> ● Se describen los procedimientos para acceder a los archivos ● Se solicita llenar un formato para enlistar el material consultado

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2015 y 2018).

Las redes sociales, Facebook, Twitter e Instagram, constituyen el espacio con más participación activa observable, ya que se identifican las MRC: verticalidad, horizontalidad, interacción de sujetos, heterogeneidad e intersubjetividad. Estas modalidades del encuentro muestran estructuras heterárquicas en las que las y los actores están igualmente habilitados para participar en la comunicación.

Tabla 12*2E MRC-Análisis por espacio comunicacional: Redes Sociales*

MRC reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger
Verticalidad	<ul style="list-style-type: none"> ● El AGMP es el emisor principal ● En su mayoría, los temas comunicados son elegidos por el AGMP.
Horizontalidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Cualquier persona puede participar. ● Cualquier persona puede influir sobre un usuario o usuaria.
Interacción de sujetos	<ul style="list-style-type: none"> ● Las y los usuarios pueden interactuar como individuos.
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Todos los y las usuarias están igualmente habilitados para participar en las conversaciones públicas. ● Las y los usuarios son autónomos y autoorganizados en la mayoría de los casos.
Intersubjetividad	<ul style="list-style-type: none"> ● Las y los usuarios mantienen las interacciones en las redes sociales de manera autopoietica. ● Las y los actores protagonistas (usuarios y usuarias) son Matrices Socioculturales.

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2015 y 2018).

El espacio con menor participación y retroalimentación son los medios de comunicación, debido a que el medio —ya sea un programa de televisión o en línea, un programa de radio o un periódico digital o impreso— y la o el funcionario de gobierno son jerarquizados como las fuentes principales con nula o mínima participación de la ciudadanía.

Tabla 13*2E MRC-Análisis por espacio comunicacional: Medios de comunicación*

MRC reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger
Verticalidad	<ul style="list-style-type: none"> ● La fuente para los medios es el o la funcionaria municipal. ● La fuente para la audiencia es el medio de comunicación.
Linealidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Las entrevistas giran en torno a uno o varios temas preestablecidos. ● Usualmente se comparten los puntos generales sobre cada tema a los medios de comunicación previo a las entrevistas.
Horizontalidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Hay interacción entre la persona que entrevista y la que es entrevistada.
Interacción de sujetos	<ul style="list-style-type: none"> ● La persona que entrevista y la que es entrevistada, quienes son actores o actrices protagonistas, son individuos.
Segmentación	<ul style="list-style-type: none"> ● Se diferencian emisor (el medio/la persona entrevistada), mensaje (el tema/los temas de la entrevista) y receptor (audiencia).

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2015 y 2018).

Durante las conferencias, tanto el AGMP como las y los conferencistas son jerarquizados como fuente emisora y se posicionan al frente de todos con un micrófono, marcando una barrera física. Sin embargo, al final del discurso principal se lleva a cabo una sesión de preguntas y respuestas en la que también se abre espacio a los comentarios, por lo que las MRC reconocidas son: verticalidad, linealidad, horizontalidad, segmentación e interacción de sujetos.

Tabla 14*2E MRC-Análisis por espacio comunicacional: Conferencias*

MRC reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger
Verticalidad	<ul style="list-style-type: none"> ● El o la conferencista es jerarquizada como fuente. ● Las miradas se dirigen hacia el o la conferencista. ● El o la conferencista se ubica en frente de todos, en una mesa con micrófono que le ha sido designada.
Linealidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Se establece con anterioridad el tema principal de la conferencia. ● Se propone un tipo de abordaje del tema, especificando las disciplinas a través de las cuales se analizará.
Horizontalidad	<ul style="list-style-type: none"> ● La palabra circula a partir de la solicitud de las y los participantes. ● La indumentaria que se utiliza es diversa y comunica diferentes identidades políticas.
Segmentación	<ul style="list-style-type: none"> ● Se diferencian emisor (el o la conferencista), mensaje (tema de la conferencia) y receptores (audiencia presente y virtual, sintonizando a través de plataformas digitales).
Interacción de sujetos	<ul style="list-style-type: none"> ● Las personas asistentes y el o la conferencista interactúan como individuos durante la sesión de preguntas y respuestas.

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2015 y 2018).

Las exposiciones de documentos archivísticos también jerarquizan al AGMP por encima de las y los asistentes, compartiendo un discurso oficial a través de explicaciones y diseños, al que las personas pueden observar y reaccionar, de manera mínima. Por ello es que se identifican las MRC verticalidad, linealidad, horizontalidad, interacción de sujetos y segmentación.

Tabla 15

2E MRC-Análisis por espacio comunicacional: Exposiciones

MRC reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger
Verticalidad	<ul style="list-style-type: none"> ● El AGMP es el emisor jerarquizado como fuente ● Presencia del logotipo del Ayuntamiento en todos los elementos visuales ● El AGMP se encarga de presentar el tema y de contextualizarlo.
Linealidad	<ul style="list-style-type: none"> ● El AGMP establece el tema alrededor del cual se organizará la exposición ● El AGMP propone el tipo de abordaje del problema, especificando los aspectos que deben ser incluidos. ● Se realiza a través de la elaboración colectiva de un producto posible.
Horizontalidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Las personas asistentes pueden hacer comentarios y preguntas.
Interacción de sujetos	<ul style="list-style-type: none"> ● Las y los archivistas y las personas asistentes interactúan como individuos.
Segmentación	<ul style="list-style-type: none"> ● Se diferencian emisor (AGMP), mensaje (el tema de la exposición), productos comunicacionales (los archivos e información expuesta) y receptor (las y los asistentes).

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2015 y 2018).

También se realizó el análisis de cada producto comunicacional con el fin de determinar las Marcas de Racionalidad Comunicacional que emergen a través de los recursos comunicacionales.

En el caso de los libros, las MRC reconocidas son la verticalidad, linealidad y segmentación. Es uno de los productos que no permite una vía clara de comunicación; las y los lectores son colocados en un papel de receptor.

Tabla 16

2E MRC-Análisis por producto comunicacional: Libros

MRC reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger
Verticalidad	<ul style="list-style-type: none"> ● El AGMP es jerarquizado como fuente emisor. ● Presencia del logotipo del Ayuntamiento de Puebla. ● Introducciones por parte de la Presidenta Municipal, la Secretaria del Ayuntamiento y/o el Director del AGMP.
Linealidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Títulos, capítulos y contenido en general son información previamente establecida por las y los autores con la aprobación del AGMP y la Secretaría del Ayuntamiento. ● Lo expuesto se atribuye a una fuente como especialista o entidad certificadora del tema. ● Se propone el tipo de abordaje del tema.
Segmentación	<ul style="list-style-type: none"> ● Se diferencian emisor (autores), mensaje (temática del libro), producto comunicacional (libro publicado) y receptores (lectores). ● Gráficas, tablas e imágenes ilustrativas refuerzan el tema para dar un mensaje a las y los receptores.

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2015 y 2018).

El sitio digital del AGMP —<https://archivo.pueblacapital.gob.mx/>— tampoco permite que las personas interactúen con horizontalidad, pues no cuenta con una opción para emitir comentarios o sugerencias y únicamente sirve como fuente de información. Las MRC reconocidas en este producto son: verticalidad, linealidad y segmentación.

Tabla 17

2E MRC-Análisis por producto comunicacional: Sitio digital

MRC reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger
Verticalidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Presencia del logotipo del Ayuntamiento de Puebla y la Secretaría del Ayuntamiento como aval de la propuesta. ● La sección “Acerca del Archivo Municipal”.
Linealidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Las secciones y el contenido del sitio digital son previamente establecidos por el AGMP. ● Las fotografías y documentos tienen como marca de agua un sello del AGMP, distinguiendo esta institución como fuente y propietaria de los archivos. ● En el caso de secciones con mucha redacción, en especial en el caso del boletín informativo <i>El Pregonero de la Ciudad</i>, se proponen las temáticas. y cómo abordarlas
Segmentación	<ul style="list-style-type: none"> ● Se diferencian emisor (el AGMP), mensaje (contenido del sitio digital), productos comunicacionales (cartografías, fotografías, videos, boletines informativos) y receptor (internauta).

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2015 y 2018).

Las publicaciones en las redes sociales oficiales del AGMP son un producto que, aunque muy reciente, ha presentado una oportunidad más atractiva e inmediata para que la ciudadanía interactúe con los documentos y la historia.

A través de comentarios y mensajes directos, las personas pueden no solo compartir opiniones sino también experiencias con relación al contenido publicado. Además, pueden solicitar que se publique más contenido sobre determinado tema e incluso agendar una cita para conocer más sobre los documentos en el acervo.

Las MRC reconocidas en este producto son: verticalidad, linealidad, horizontalidad, interacción de sujetos, verticalidad, linealidad e intersubjetividad.

Tabla 18

2E MRC-Análisis por producto comunicacional: Publicaciones en redes sociales

MRC reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger
Verticalidad	<ul style="list-style-type: none"> ● El AGMP es el emisor principal. ● En su mayoría, los temas comunicados son elegidos por el AGMP.
Linealidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Se proponen temas según días internacionales y el contenido del cual dispone la <i>community manager</i>. ● El AGMP define la línea editorial, o el tono, con el cual se abordan los temas.
Horizontalidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Cualquier persona puede participar comentando o reaccionando a las publicaciones. ● Las y los usuarios pueden interactuar entre sí y con el AGMP.
Interacción de sujetos	<ul style="list-style-type: none"> ● En el caso de las y los usuarios que interactúan entre sí.
Verticalidad	<ul style="list-style-type: none"> ● El AGMP es el emisor principal. ● En su mayoría, los temas comunicados son elegidos por el AGMP.
Linealidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Se proponen temas según días internacionales y el contenido del cual dispone la <i>community manager</i>. ● El AGMP define la línea editorial, o el tono, con el cual se abordan los temas.
Intersubjetividad	<ul style="list-style-type: none"> ● Las y los usuarios mantienen las interacciones en las redes sociales de manera autopoietica. ● Las y los actores protagonistas (usuarios y usuarias) son Matrices Socioculturales.

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2015 y 2018).

En contraste, los artículos periodísticos son un producto comunicacional que no permiten interacción directa con las y los usuarios. En el caso del periódico impreso, no hay forma inmediata de realizar comentarios sobre lo dicho, y aunque los artículos en periódicos digitales en algunas ocasiones tienen la sección de comentarios, ésta es rara vez utilizada.

De esta manera, se reconocieron las MRC verticalidad, linealidad y segmentación.

Tabla 19

2E MRC-Análisis por producto comunicacional: Artículos periodísticos

MRC reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger
Verticalidad	<ul style="list-style-type: none"> ● El medio de comunicación y el o la entrevistada son jerarquizados como fuentes.
Linealidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Se establece previamente el tema de la entrevista y el contenido que se compartirá.
Segmentación	<ul style="list-style-type: none"> ● Se diferencian emisores (el medio y la persona entrevistada), mensaje (el tema de la entrevista), productos comunicacionales (el artículo) y receptores (las y los lectores).

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2015 y 2018).

El siguiente paso en esta técnica IEC fue formular el análisis del sistema de MRC con el fin de determinar “la conceptualización de la comunicación subyacente en el producto o espacio bajo estudio” así como reconocer “la dimensión de la comunicación en la que están poniéndose en juego esos recursos e identificar el proceso comunicacional que están logrando configurar en ese caso en particular” (Massoni, 2020, p. 71).

En el análisis por espacio, la información y la participación fueron los procesos comunicacionales más comunes, seguidos de la sensibilización. Además, las dimensiones de la comunicación prevalentes fueron la informativa y la interaccional, con la ideológica en tercer lugar.

Tabla 20*2F MRC-Análisis del sistema de MRC por espacio*

Espacio	Proceso comunicacional	Dimensión de la comunicación
Consultas	Información: Las y los trabajadores del AGMP reciben solicitudes y entregan los archivos pertinentes a la persona visitante.	Dimensión informativa: se aporta a la transferencia de información almacenada en el AGMP.
	Participación: Hay una interacción directa entre la persona visitante y el AGMP, tanto con las y los trabajadores como con el propio espacio. Además, ponen en marcha un ejercicio de transparencia y acceso a la información.	Dimensión interaccional: Se forma una conexión entre el AGMP y el usuario.
Redes Sociales	Participación: Todas las personas están igualmente habilitadas para participar en las conversaciones públicas.	Dimensión interaccional: Cualquier persona puede interactuar con e influir sobre un usuario o usuaria.
	Enacción comunicacional: Las y los usuarios pueden participar en y redirigir la conversación.	Dimensión comunicacional: Incluye la participación de individuos que pueden informarse y sensibilizarse.
Medios de Comunicación	Información: A través del medio, el o la entrevistada comparte datos sobre determinado tema.	Dimensión informativa: Se aporta a la transferencia de información.

	<p>Sensibilización: La difusión de un tema por parte de una autoridad a través de un medio puede provocar mayor conciencia por parte de la audiencia.</p>	<p>Dimensión ideológica: Puede aportar a la motivación o a un “darse cuenta” de algún aspecto.</p>
	<p>Participación: Las y los asistentes pueden interactuar con las y los ponentes y redirigir la conversación o iniciar una conversación nueva.</p>	<p>Dimensión interaccional: Al participar en la conversación, las y los asistentes se apropian del espacio y del discurso.</p>
<p>Conferencias</p>	<p>Información: Las y los ponentes comparten datos y experiencias sobre el tema central.</p>	<p>Dimensión informativa: Se aporta a la transferencia de información.</p>
	<p>Sensibilización: A través del discurso presencial y, en algunos casos, la presentación de imágenes, el espacio permite a las y los asistentes reflexionar sobre el tema central y algunos subtemas.</p>	<p>Dimensión ideológica: Se denuncian los problemas archivísticos que se viven o se han vivido y se presentan preguntas clave para mejorar los procesos y las condiciones.</p>
<p>Exposiciones</p>	<p>Participación: Las y los asistentes conviven en el espacio físico del AGMP y tienen contacto directo con las y los trabajadores de éste.</p>	<p>Dimensión interaccional: Hay una convivencia con los documentos y el AGMP, que posibilita el diálogo entre las y los asistentes y las y los trabajadores.</p>

Información: Se comparten datos sobre los archivos del AGMP.	Dimensión informativa: A través de descripciones y explicaciones, se informa sobre el tema de la exposición.
Sensibilización: El contacto directo con el AGMP y los archivos sensibiliza a las y los asistentes.	Dimensión ideológica: Aporta a un “darse cuenta”.

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2015 y 2018).

El análisis del sistema de MRC por producto tuvo una pequeña diferencia, pues los procesos comunicacionales predominantes fueron el de información y sensibilización. Con respecto a la dimensión de la comunicación, la informativa y la ideológica fueron las más comunes.

Tabla 21

2F MRC-Análisis del sistema de MRC por producto

Producto	Proceso comunicacional	Dimensión de la comunicación
Libros	Información: Las y los autores informan sobre algún tema histórico.	Dimensión informativa: Se aporta a la transferencia de datos.
	Sensibilización: Los relatos y la información compartida a las y los lectores genera reflexión.	Dimensión ideológica: Se contribuye a un “darse cuenta”.
Sitio digital	Información: Se comparten datos, imágenes, videos y documentos sobre el AGMP.	Dimensión informativa: Se aporta a la transferencia de datos.
Publicaciones en Redes Sociales	Enacción comunicacional: Se comparten opiniones, datos adicionales, críticas y dudas	Dimensión comunicacional: Las y los usuarios pueden poner en marcha transformaciones, al

	entre el AGMP y tiempo que se sensibilizan, usuarios/usuarios, informan y participan. permitiendo que cualquier persona participe en la conversación e influya sobre ella.	
	Participación: Existe interacción constante entre todas las y los usuarios.	Dimensión interaccional: Las y los usuarios pueden apropiarse del contenido.
Artículos periodísticos	Información: Se comparten detalles de las acciones que realiza el AGMP.	Dimensión informativa: Se aporta a la transferencia de información.
	Sensibilización: Se muestra la realidad que describe el o la entrevistada a través de textos, imágenes y, en algunos casos, videos.	Dimensión ideológica: Aporta a un “darse cuenta”.

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2015 y 2018).

Finalmente, se determinó la dimensión de la comunicación dominante por cada componente identificado en la técnica VTC. De esta manera fue posible conocer la dimensión que se reitera sobre los demás procesos operando en el territorio de investigación, es decir, la dimensión comunicacional dominante en la problemática: la ideológica.

Tabla 22

2G MRC-Determinación de la dimensión de la comunicación dominante por componente

Componente de la VTC	Proceso comunicacional	Dimensión de la comunicación
Sociocultural	Sensibilización	Ideológica
Económico	Información	Informativa
Organizacional	Enacción comunicacional	Comunicacional
Político	Sensibilización	Ideológica
Dimensión de la comunicación dominante: Ideológica		

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2015 y 2018).

Mapeo Comunicacional de Actores

Como parte de la operación cognitiva número tres de la estrategia comunicacional, la *Identificación de las y los agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración*, se llevó a cabo el Mapeo Comunicacional de Actores (Massoni, 2003).

Mediante esta técnica IEC, se estableció el reconocimiento y la jerarquización de las actrices y los actores relevantes así como el registro de los mismos “con cada uno de los componentes y niveles del problema comunicacional en el trama territorial” identificados en la operación cognitiva número uno: *Diálogo de saberes* (Massoni, 2020).

[Les] actores socioculturales son [les “otres” con quienes] necesitamos interactuar en el entorno de la estrategia comunicacional. Pueden ser personas, grupos u organizaciones que reconocemos como relevantes en torno al problema que aborda nuestra estrategia”. (Massoni, 2013, p. 79).

Se desplegó el Mapeo Comunicacional de Actores a través de dos pasos articulados: el Reconocimiento de actores y la Jerarquización de actores.

En el Reconocimiento de actores, se vinculó a cada uno de estos a los distintos componentes y niveles de la VTC.

Se identificaron 12 actores en el componente sociocultural de la VTC, tanto instituciones como grupos especializados, la población general y medios de comunicación, que forman parte de la iniciativa privada.

Tabla 23

3A MCA-Reconocimiento de actores por componente de la VTC: Sociocultural

Actores actualmente vinculados		
Síntomas	1.1	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Secretaría del Ayuntamiento ● Coordinación General de Comunicación Social del Ayuntamiento de Puebla ● Ayuntamiento de Puebla ● Habitantes de la ciudad de Puebla ● Medios de comunicación
	1.2	<ul style="list-style-type: none"> ● Habitantes de la ciudad de Puebla
Consecuencias	1.1	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Secretaría del Ayuntamiento de Puebla ● Coordinación General de Comunicación Social del Ayuntamiento de Puebla ● Ayuntamiento de Puebla ● Habitantes de la ciudad de Puebla
	1.2	<ul style="list-style-type: none"> ● Habitantes de la ciudad de Puebla
<i>Poco conocimiento del AMGP</i>		
Aspectos	1.1	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Secretaría del Ayuntamiento de Puebla

		<ul style="list-style-type: none"> ● Coordinación General de Comunicación Social del Ayuntamiento de Puebla ● Ayuntamiento de Puebla ● Habitantes de la ciudad de Puebla ● Académicos y académicas ● Archivistas ● Historiadores e historiadoras
		<i>Dificultades de la comunidad no especializada para acercarse</i>
	1.2	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Secretaría del Ayuntamiento de Puebla ● Coordinación General de Comunicación Social del Ayuntamiento de Puebla ● Ayuntamiento de Puebla ● Habitantes de la ciudad de Puebla ● Académicos y académicas ● Archivistas ● Historiadores e historiadoras
	1.1	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivistas ● Historiadores e historiadoras ● Archivos históricos ● Académicos y académicas ● Periodistas
Causas próximas	1.2	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivistas ● Historiadores e historiadoras ● Archivos históricos ● Medios de comunicación
	1.1	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Archivos históricos ● Universidades ● Medios de comunicación
Causas básicas	1.2	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla

-
- Habitantes de la ciudad de Puebla
-

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2015 y 2018).

El componente económico está ligado a más dependencias gubernamentales, tanto internas como externas al Ayuntamiento de Puebla, como lo son el Congreso del Estado, el Instituto Municipal de Planeación (Implan), la Coordinación General de Comunicación Social (CGCS) y la Contraloría Municipal. Éstas, junto con profesionistas e instituciones archivísticas, conforman un total de 10 actores.

Tabla 24

3A MCA-Reconocimiento de actores por componente de la VTC: Económico

		Actores actualmente vinculados
Síntomas	2.1	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Secretaría del Ayuntamiento ● Instituto Municipal de Planeación ● Contraloría Municipal
	2.2	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Secretaría del Ayuntamiento ● Instituto Municipal de Planeación ● Contraloría Municipal
Consecuencias	2.1	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Secretaría del Ayuntamiento ● Instituto Municipal de Planeación ● Contraloría Municipal
	2.2	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Secretaría del Ayuntamiento ● Instituto Municipal de Planeación ● Contraloría Municipal ● Coordinación General de Comunicación Social del Ayuntamiento de Puebla

		<i>Dependencia al presupuesto aprobado en la Ley de Egresos</i>
Aspectos	2.1	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Secretaría del Ayuntamiento ● Cabildo del Ayuntamiento de Puebla ● Congreso del Estado
	2.2	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Secretaría del Ayuntamiento ● Ayuntamiento de Puebla ● Instituto Municipal de Planeación
		<i>Obligación de etiquetar el presupuesto en el PBR</i>
Causas próximas	2.1	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivos históricos ● Gobiernos municipales
	2.2	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivos históricos ● Gobiernos municipales
Causas básicas	2.1	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivos históricos ● Gobiernos municipales
	2.2	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivos históricos ● Gobiernos municipales ● Personal que labora en los archivos históricos

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2015 y 2018).

Con 20 actores, el componente organizacional de la VTC es el que más elementos contiene en este reconocimiento. Cabe mencionar que la mayor parte son dependencias gubernamentales o trabajadores de éstas.

Tabla 25

3A MCA-Reconocimiento de actores por componente de la VTC: Organizacional

Actores actualmente vinculados	
3.1	<ul style="list-style-type: none"> ● Secretaria del Ayuntamiento de Puebla ● Director del Archivo General Municipal ● Jefa de Departamento de Archivo Histórico ● Jefe de Departamento de Archivo de Concentración ● Coordinación General de Comunicación Social del Ayuntamiento de Puebla ● Enlace de Comunicación Social de la Secretaría del Ayuntamiento ● <i>Staff</i> de la Secretaría del Ayuntamiento
Síntomas	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Secretaría del Ayuntamiento ● Coordinación General de Comunicación Social del Ayuntamiento de Puebla
3.2	<ul style="list-style-type: none"> ● Enlace de Comunicación Social de la Secretaría del Ayuntamiento ● Usuarios y usuarias de redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) ● Habitantes de la ciudad de Puebla
3.3	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Secretaría del Ayuntamiento ● Coordinación General de Comunicación Social del Ayuntamiento de Puebla ● Enlace de Comunicación Social de la Secretaría del Ayuntamiento ● Usuarios y usuarias de redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) ● Habitantes de la ciudad de Puebla

	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Secretaría del Ayuntamiento ● Departamento de Archivo Histórico ● Departamento de Archivo de Concentración
Consecuencias	<p>3.1</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Coordinación General de Comunicación Social del Ayuntamiento de Puebla ● Enlace de Comunicación Social de la Secretaría del Ayuntamiento <hr/> <p>3.2</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Personal del Archivo General Municipal de Puebla ● Enlace de Comunicación Social de la Secretaría del Ayuntamiento
	<p>3.3</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Secretaría del Ayuntamiento ● Departamento de Archivo Histórico ● Departamento de Archivo de Concentración ● Coordinación General de Comunicación Social del Ayuntamiento de Puebla
Aspectos	<p><i>Se requiere autorización por parte de varios niveles</i></p> <p>3.1</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Secretaria del Ayuntamiento de Puebla ● Director del Archivo General Municipal ● Jefa de Departamento de Archivo Histórico ● Jefe de Departamento de Archivo de Concentración ● Coordinación General de Comunicación Social del Ayuntamiento de Puebla ● Enlace de Comunicación Social de la Secretaría del Ayuntamiento <hr/> <p><i>Falta de personal especializado</i></p> <p>3.2</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal ● Secretaría del Ayuntamiento de Puebla

Dependencia de la disponibilidad de Comunicación Social

3.3	<ul style="list-style-type: none"> ● Coordinación General de Comunicación Social del Ayuntamiento de Puebla ● Archivo General Municipal de Puebla ● Secretaria del Ayuntamiento de Puebla
3.1	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivos en el estado de Puebla ● Gobiernos municipales y estatal ● Áreas de Comunicación Social de los gobiernos municipales y estatal ● Gobernadores(as) y presidentes(as) municipales de Puebla ● Directores y directoras de archivos en Puebla
Causas próximas	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivos en el estado de Puebla ● Gobiernos municipales y estatal
3.2	<ul style="list-style-type: none"> ● Áreas de Comunicación Social de los gobiernos municipales y estatal ● Historiadores e historiadoras en Puebla
3.3	<ul style="list-style-type: none"> ● Gobiernos municipales y estatal ● Áreas de Comunicación Social de los gobiernos municipales y estatal ● Gobernadores(as) y presidentes(as) municipales de Puebla
3.1	<ul style="list-style-type: none"> ● Gobiernos municipales y estatal ● Áreas de Comunicación Social de los gobiernos municipales y estatal
Causas básicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivos en el estado de Puebla ● Gobiernos municipales y estatal
3.2	<ul style="list-style-type: none"> ● Áreas de Comunicación Social de los gobiernos municipales y estatal ● Gobernadores(as) y presidentes(as) municipales de Puebla
3.3	<ul style="list-style-type: none"> ● Gobiernos municipales y estatal

-
- Áreas de Comunicación Social de los gobiernos municipales y estatal
 - Gobernadores(as) y presidentes(as) municipales de Puebla
 - Empresas en Puebla
-

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2015 y 2018).

En el componente político de la VTC se identificaron 15 actores, la gran mayoría de ellos siendo instituciones gubernamentales y archivísticas. Debido a sus causas básicas con raíces extensas, es el componente con mayor diversidad de actores.

Tabla 26

3A MCA-Reconocimiento de actores por componente de la VTC: Político

Actores actualmente vinculados	
4.1	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Archivos de los ayuntamientos de Puebla ● Archivo General del Estado de Puebla ● Consejo de la Crónica del Estado de Puebla ● Apoyo Al Desarrollo de Archivos y Bibliotecas de México (Adabi de México)
Síntomas	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Secretaría del Ayuntamiento de Puebla ● Coordinación General de Comunicación Social del Ayuntamiento de Puebla ● Ayuntamiento de Puebla ● Habitantes de Puebla
4.3	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Secretaría del Ayuntamiento de Puebla ● Coordinación General de Comunicación Social del Ayuntamiento de Puebla ● Ayuntamiento de Puebla

		<ul style="list-style-type: none"> ● Ayuntamiento de Puebla ● Gobiernos municipales de Puebla
	4.1	<ul style="list-style-type: none"> ● Gobierno estatal de Puebla ● Partidos políticos en Puebla ● Personajes políticos de Puebla
Consecuencias		<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Secretaría del Ayuntamiento de Puebla ● Coordinación General de Comunicación Social del Ayuntamiento de Puebla
	4.2	<ul style="list-style-type: none"> ● Ayuntamiento de Puebla ● Gobiernos municipales de Puebla ● Gobierno estatal de Puebla ● Partidos políticos en Puebla ● Personajes políticos de Puebla
	4.3	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Secretaría del Ayuntamiento de Puebla ● Coordinación General de Comunicación Social del Ayuntamiento de Puebla ● Ayuntamiento de Puebla
Aspectos		<i>Vinculación del AGMP con personajes políticos</i>
	4.1	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Personajes políticos de Puebla ● Gobierno municipal de Puebla ● Gobierno estatal de Puebla ● Partidos políticos ● Secretaría del Ayuntamiento de Puebla ● Ayuntamiento de Puebla
	4.2	<i>Necesidad de delicadeza con archivos de personajes políticos</i>
		<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Personajes políticos de Puebla ● Gobierno municipal de Puebla

		<ul style="list-style-type: none"> ● Gobierno estatal de Puebla ● Partidos políticos ● Secretaría del Ayuntamiento de Puebla ● Ayuntamiento de Puebla
		<i>El AGMP no es valorado como útil para fines políticos</i>
	4.3	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Personajes políticos de Puebla ● Gobierno municipal de Puebla ● Gobierno estatal de Puebla ● Partidos políticos ● Secretaría del Ayuntamiento de Puebla ● Ayuntamiento de Puebla
	4.1	<ul style="list-style-type: none"> ● Gobiernos municipales ● Gobiernos estatales ● Partidos políticos
Causas próximas	4.2	<ul style="list-style-type: none"> ● Gobiernos municipales ● Gobiernos estatales ● Partidos políticos
	4.3	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Secretaría del Ayuntamiento de Puebla ● Ayuntamiento de Puebla ● Presidentes y presidentas municipales de Puebla
Causas básicas	4.1	<ul style="list-style-type: none"> ● Población de México ● Habitantes de Puebla ● Personajes políticos ● Medios de comunicación
	4.2	<ul style="list-style-type: none"> ● Partidos políticos
	4.3	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivos históricos
	4.3	<ul style="list-style-type: none"> ● Habitantes de México ● Habitantes de Puebla

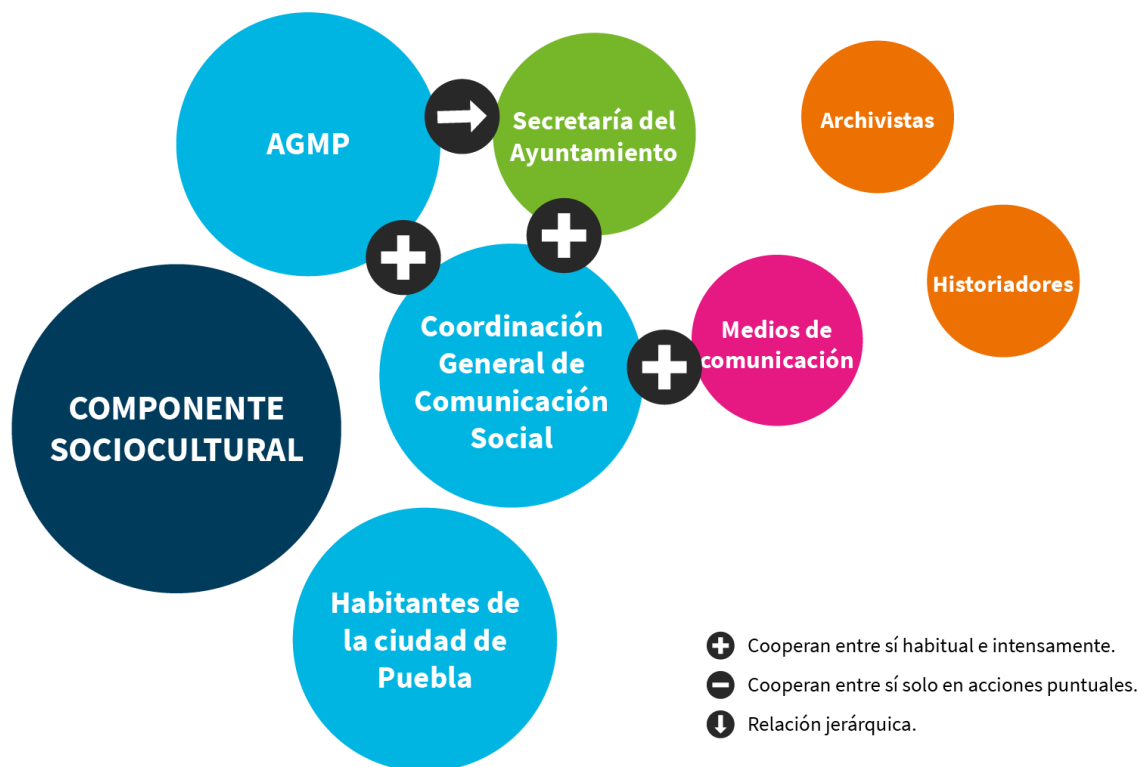
Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2015 y 2018).

Con base en los anteriores formularios de actrices y actores reconocidos, se determinó la jerarquía para cada componente del problema, con el fin de reconfigurar la trama intersubjetiva en el territorio (Massoni, 2003). Cabe mencionar que como parte de este proceso, se pueden tomar en cuenta actores que no figuran en las tablas anteriores, pero “son relevantes para lograr la reconfiguración futura de la trama territorial en torno al componente”. (Massoni, 2020, p.92)

Tomando como base los resultados mostrados en la Tabla 23, se tomaron en cuenta las y los actores más relevantes en la resolución del componente sociocultural. De esta manera se determinó que, de los siete elementos a los que se redujo, el AGMP, la CGCS y las y los habitantes de la ciudad de Puebla son los más significativos.

Figura 16

3B MCA-Actores por componente del problema comunicacional: Sociocultural



Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2013).

Siguiendo los mismos pasos para el componente económico, se detectaron cinco actores como los más relevantes para la toma de decisiones económicas que afectan las acciones de difusión que toma el AGMP. La Secretaría del Ayuntamiento fue considerada la más importante debido a que la toma de decisiones recae principalmente en esta dependencia.

Figura 17

3B MCA-Actores por componente del problema comunicacional: Económico



Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2013).

Debido a que el componente organizacional del problema comunicacional involucra gran parte de la estructura del Ayuntamiento de Puebla, es de utilidad mencionar algunas de las secretarías, direcciones y departamentos que están involucradas en el proceso de difundir el acervo del AGMP.

Figura 18

3B MCA-Actores por componente del problema comunicacional: Organizacional



Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2013).

El componente político contiene algunos actores en constante oposición y otros entre los cuales el diálogo es permanente y complicado, sin que éste se traduzca en cooperación, como es el caso de los medios de comunicación y algunos círculos dentro del partido Movimiento de Regeneración Nacional (Morena).

Figura 19

3B MCA-Actores por componente del problema comunicacional: Político



Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2013).

Matrices Socioculturales

Como parte de la operación cognitiva número cuatro, el *Reconocimiento de los autodispositivos colectivos*, se aplicó la técnica IEC para la caracterización de Matrices Socioculturales.

De esta manera, se reconocieron las “modalidades diferenciales y fluidas de vinculación intersubjetiva micro-macro-social en torno al problema comunicacional” (Massoni, 2020, p.104), permitiendo “atender a la especial modalidad de vinculación que [les] actores tienen con los diferentes componentes del problema que aborda la estrategia a partir de reconocer sus trayectorias, sus lógicas de funcionamiento desde el paradigma de lo fluido” (Massoni, 2016b, p. 153).

Primero, se llevó a cabo el Reconocimiento de MS tomando como referencia la frase núcleo de la VTC, y con base en ella se agrupó a las actrices y los actores identificados en el MCA dentro de cuatro categorías:

Tabla 27

4A MS-Reconocimiento de Matrices Socioculturales

Las y los que gobiernan
Las y los que comunican
Las y los que organizan
Las y los que consumen

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2013).

Una vez establecidas las cuatro categorías, se categorizaron las MS según las expectativas, necesidades, saberes y emociones de los actores registrados en el MCA (Massoni, 2020).

En el caso de las y los que gobiernan, las necesidades de las instituciones gubernamentales se enfocan en el cumplimiento de la ley para evitar caer en irregularidades y, de esta manera, facilitar el acceso a la información y mantener el cuidado del acervo. Si esto se cumple de forma sobresaliente, el AGMP y por ende el Ayuntamiento de Puebla ganan prestigio, obtienen mejores relaciones con instituciones similares y pueden recibir reconocimientos.

Tabla 28*4B MS-Characterización de Matrices Socioculturales: Las y los que gobiernan*

Actores	<ul style="list-style-type: none"> ● Ayuntamiento de Puebla ● Gobierno del Estado de Puebla ● Partidos políticos ● Actores políticos ● Sala de Regidores
Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> ● Permitir el ejercicio del derecho de acceso a la información ● El manejo y la custodia de los documentos históricos ● Mantener los acervos documentales ordenados, catalogados y actualizados ● Proteger la información clasificada como confidencial para mantener la privacidad de las personas
Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplir con la Ley General de Archivos ● Cumplir con el Código Reglamentario Municipal
Intereses	<ul style="list-style-type: none"> ● Ser una institución de prestigio, valorado por la ciudadanía ● Ser reconocido por organizaciones como la UNESCO a través de distinciones. ● Mantener buenas relaciones con otros archivos públicos e instituciones archivísticas
Saberes	<ul style="list-style-type: none"> ● Poco conocimiento sobre la operatividad de los archivos ● Falta de conocimiento sobre las necesidades comunicativas de los archivos

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2013).

Los actores encargados de o facultados para comunicar —es decir, llevar a cabo la difusión— requieren generar contenido de calidad que mantenga al público interesado, para lo que será útil contar con atención y respuestas eficientes a las solicitudes de información.

Tabla 29*4B MS-Characterización de Matrices Socioculturales: Las y los que comunican*

Actores	<ul style="list-style-type: none"> ● Coordinación General de Comunicación Social ● Medios de comunicación ● Enlace de Comunicación Social de la Secretaría del Ayuntamiento
Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> ● Atención ciudadana de calidad ● Respuesta eficiente a las solicitudes de información, tanto internas como externas
Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Generar contenidos interesantes y actualizados
Intereses	<ul style="list-style-type: none"> ● Mantener la reputación como una fuente principal de información
Saberes	<ul style="list-style-type: none"> ● La importancia de mantener una relación con la ciudadanía ● La necesidad de comunicar información de manera oportuna

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2013).

Las y los que organizan la difusión del AGMP necesitan primero que nada cumplir con el Presupuesto Basado en Resultados para demostrar que los recursos económicos destinados al AGMP son justificables y no sufrir recortes en el futuro.

Tabla 30*4B MS-Characterización de Matrices Socioculturales: Las y los que organizan*

Actores	<ul style="list-style-type: none"> ● Archivo General Municipal de Puebla ● Secretaría del Ayuntamiento de Puebla
Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplir con el presupuesto establecido en la Ley de Egresos ● Cumplir con una cantidad satisfactoria de visitas y consultas
Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Tener resultados lo suficientemente satisfactorios para no sufrir una disminución del presupuesto

Intereses	<ul style="list-style-type: none"> ● Mantener buenas relaciones con otros archivos públicos e instituciones archivísticas ● Lograr resultados favorables que permitan un aumento presupuestal el siguiente año ● Exponer logros en el Informe de Labores de la Presidencia del Ayuntamiento, así como de la Secretaría del Ayuntamiento
Saberes	<ul style="list-style-type: none"> ● La necesidad de planear con anticipación ● Falta de conocimiento sobre los niveles de involucramiento necesarios con las y los que comunican para lograr un mejor resultado

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2013).

Las personas que consumen el material de difusión del AGMP deben contar con acceso oportuno a los documentos y canales abiertos de comunicación para recibir atención de calidad y enriquecer su búsqueda de información.

Tabla 31

4B MS-Characterización de Matrices Socioculturales: Las y los que consumen

Actores	<ul style="list-style-type: none"> ● Habitantes de la ciudad de Puebla ● Académicos y académicas ● Historiadores e historiadoras
Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> ● Acceder a la información solicitada ● Recibir atención y respuestas a dudas e inquietudes
Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Obtener acceso a los archivos de manera oportuna ● Contar con canales abiertos para comunicarse con el Archivo
Intereses	<ul style="list-style-type: none"> ● Obtener conocimientos sobre algún aspecto de la historia de Puebla ● Enriquecer su investigación o búsqueda
Saberes	<ul style="list-style-type: none"> ● Niveles de conocimiento variantes sobre cómo acceder a la información de un archivo gubernamental

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2013).

Posteriormente, se reconoció “la emocionalidad vinculada con los distintos aspectos de cada componente de la VTC”, identificando las emociones primarias y secundarias. (Massoni, 2020)

En el componente sociocultural de la VTC, se identificaron las emociones primarias cólera, miedo, sorpresa, amor y tristeza, así como diversas emociones secundarias vinculadas a éstas.

Tabla 32

4C MS-Reconocimiento de la emocionalidad vinculada por componente/aspecto: Sociocultural

Aspectos	MS	Emociones
1.1 Poco conocimiento sobre el AGMP fuera de la comunidad académica, en específico de las y los historiadores.	Las y los que consumen	Asombro, aprehensión, impaciencia, gusto, afinidad, maravilla
	Las y los que comunican	Impaciencia, desaliento, dedicación
1.2 Dificultades de la comunidad no especializada en temas archivísticos para conocer cómo acceder al acervo del AGMP.	Las y los que consumen	Impaciencia, aprehensión
	Las y los que comunican	Impaciencia, desaliento
	Las y los que organizan	Impaciencia, desaliento

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2013).

Durante el reconocimiento de la emocionalidad vinculada al componente económico, se identificaron las emociones primarias cólera, alegría, miedo y amor; una mezcla balanceada de emociones positivas y negativas.

Tabla 33

4C MS-Reconocimiento de la emocionalidad vinculada por componente/aspecto: Económico

Aspectos	MS	Emociones
2.1: Dependencia del AGMP al presupuesto aprobado en la Ley de Egresos.	Las y los que gobiernan	Resentimiento, capricho, desconfianza, preocupación, confianza
	Las y los que organizan	Desconfianza, inquietud, gusto, confianza, satisfacción
2.2: Obligación de etiquetar el presupuesto aprobado para actividades específicas que conforman el Presupuesto Basado en Resultados (PBR), dejando poco o nulo espacio para cambiar de estrategia.	Las y los que gobiernan	Impaciencia, preocupación, adhesión
	Las y los que organizan	Impaciencia, preocupación, adhesión

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2013).

En el componente organizacional destacan las emociones primarias negativas, como la cólera, el miedo y la tristeza, aunque también está presente la alegría.

Tabla 34*4C MS-Reconocimiento de la emocionalidad vinculada por componente/aspecto:**Organizacional*

Aspectos	MS	Emociones
3.1: Se requiere autorización por parte de varios niveles para emprender nuevos proyectos o estrategias (Jefaturas de Departamento, Dirección, Secretaría del Ayuntamiento).	Las y los que gobiernan	Impaciencia, capricho, orgullo, preocupación, sospecha
	Las y los que organizan	Impaciencia, orgullo, desaliento, gusto, dedicación, resentimiento
	Las y los que comunican	Impaciencia, orgullo, desaliento, gusto, dedicación, resentimiento
3.2: Falta de personal adscrito a la Dirección del AGMP con un perfil especializado en comunicación para la difusión del acervo, así como una plaza dentro del organigrama para asumir estas tareas.	Las y los que comunican	Molestia, resentimiento, impaciencia, irritabilidad, gratificación, orgullo, devoción
	Las y los que organizan	Impaciencia
3.3: Dependencia de la disponibilidad de la Coordinación General de Comunicación Social para generar material de difusión, especialmente si éste no forma parte del PBR.	Las y los que comunican	Impaciencia, aprehensión
	Las y los que organizan	Impaciencia, resentimiento

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2013).

El componente político de la VTC también contiene más emociones primarias negativas, ya que se reconocieron el miedo, la cólera como las principales, con la presencia menor de la alegría.

Tabla 35

4C MS-Reconocimiento de la emocionalidad vinculada por componente/aspecto: Político

Aspectos	MS	Emociones
4.1: Vinculación del AGMP con los personajes políticos al frente de la administración municipal, causando posible rechazo de algunos grupos.	Las y los que organizan	Miedo, nerviosismo, inquietud, preocupación
	Las y los que gobiernan	Resentimiento, satisfacción
	Las y los que comunican	Miedo, nerviosismo, inquietud, preocupación
4.2: Necesidad de tener delicadeza con documentos y fotografías sobre personajes políticos que sigan con vida o que sean considerados opositores al gobierno en turno.	Las y los que organizan	Miedo, nerviosismo, inquietud, preocupación
	Las y los que gobiernan	Resentimiento, satisfacción
	Las y los que comunican	Miedo, nerviosismo, inquietud, preocupación
4.3: El AGMP no es visto como una herramienta útil para lograr los fines políticos que son prioritarios para las administraciones municipales.	Las y los que gobiernan	Impaciencia
	Las y los que organizan	Resentimiento, inquietud

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2013).

Árbol de soluciones

La técnica IEC Árbol de Soluciones (AS) corresponde a la operación cognitiva número 5 de la estrategia comunicacional de acuerdo con Massoni (2003), que es el *Diseño y co-diseño de espacios y productos comunicacionales*.

La construcción del [AS] requiere identificar diferentes procesos comunicacionales que deseamos promover para cada una de las [MS] y planificar las acciones necesarias para desplegarlos. (Massoni, 2013, p.95)

Retomando los productos e las operaciones cognitivas 1, 2, 3 y 4 de la estrategia comunicacional, se diseñaron propuestas de acciones a desarrollar en las MS de cada componente de la VTC, de acuerdo con el proceso comunicacional en cuestión, así como los intereses, las necesidades y las emociones de cada MS y actor.

Las acciones a desarrollar en cada componente se mencionan de manera breve, ya que al final del presente capítulo se detalla una propuesta para la difusión del acervo del AGMP de manera más puntual.

Con respecto al componente sociocultural, la mayor parte de los aspectos y las necesidades van encaminadas hacia la falta de acciones de atención al público y difusión, por lo que se propone realizar campañas y abrir canales para dar a conocer los servicios que ofrece el AGMP así como la documentación en su acervo.

Tabla 36

5A AS-Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional por componente: Sociocultural

Aspectos	Matriz Sociocultural/ Actor	Interés/Necesidad/ Emoción	Proceso/ Dimensión comunicacional	Acciones a desarrollar
1.1 Poco conocimiento sobre el AGMP fuera de la comunidad académica, en específico de las y los historiadores.	Las y los que consumen	Contar con el conocimiento necesario para poder acercarse al AGMP.	• Enacción comunicacional	• Desarrollo de campañas permanentes de información a la población no especializada en temas archivísticos.
	Las y los que comunican	Dar a conocer las experiencias y los conocimientos que ofrece el AGMP.	• Enacción comunicacional	• Desarrollo de espacios de asesoría e información

				permanentes para la ciudadanía.
1.2 Dificultades de la comunidad no especializada en temas archivísticos para conocer cómo acceder al acervo del AGMP.	Las y los que consumen	Acceder a los documentos resguardados por el AGMP de manera oportuna	• Enacción comunicacional	• Diversificación y desarrollo de canales abiertos a la ciudadanía para interactuar con el AGMP
	Las y los que comunican	Dar a conocer los canales a través de los cuales la ciudadanía puede acceder al AGMP.	• Enacción comunicacional	• Difusión de los canales abiertos a la ciudadanía a través de mayor.
	Las y los que organizan	Generar condiciones para el acceso libre y sencillo al AGMP.	• Enacción comunicacional	• Organización de procedimientos establecidos para el acceso de usuarios y usuarias al AGMP.

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2013).

El componente económico, en cambio, trata con necesidades para el público interno del AGMP que tienen que ver con el análisis y el cumplimiento de cuestiones presupuestarias. Para ello, se propone asesorar tanto a los equipos legislativos, así como a las y los trabajadores del Archivo, con el fin de dar a conocer la importancia de los archivos como parte de la función pública así como las mejores prácticas para aplicar el recurso presupuestal.

Tabla 37

5A AS-Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional por componente: Económico

Aspectos	Matriz Sociocultural/ Actor	Interés/Necesidad/ Emoción	Proceso/ Dimensión comunicacional	Acciones a desarrollar
2.1: Dependencia del AGMP al presupuesto aprobado en la Ley de Egresos.	Las y los que gobiernan	Analizar la factibilidad del recurso presupuestal solicitado y, en su caso, realizar los cambios pertinentes.	• Información	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a los equipos legislativos en relación a la importancia de los archivos como impulsores de la democracia y para la formación de la identidad. • Proponer proyectos con alto impacto en la ciudadanía.
	Las y los que organizan	Contar con el recurso suficiente para llevar a cabo las actividades programadas de manera satisfactoria.	• Información	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar distintas opciones de empresas proveedoras y evaluar las opciones más prácticas en cuanto a relación precio-calidad.
2.2: Obligación de etiquetar el presupuesto	Las y los que gobiernan	Hacer cumplir el marco normativo para la utilización de recursos públicos.	• Información	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de talleres de socialización del marco normativo.

<p>aprobado para actividades específicas que conforman el Presupuesto Basado en Resultados (PBR), dejando poco o nulo espacio para cambiar de estrategia.</p>	<p>Las y los que organizan</p>	<p>Hacer cumplir el PBR a su máximo potencial, sin caer en un subejercicio, para lograr resultados satisfactorios y posiblemente aumentar el recurso para el siguiente año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Información • Participación 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar al equipo del AGMP sobre prácticas de difusión eficientes.
---	--------------------------------	---	--	---

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2013).

Debido a que involucra una mayor diversidad de actores, el componente organizacional también tiene necesidades más variadas, como cuidar el discurso de los productos comunicativos y llevar a cabo una planificación que permita generar dichos productos en tiempo y forma.

En consecuencia, las acciones a desarrollar deben estar enfocadas a atender las necesidades y los intereses de las audiencias así como a designar a los actores necesarios para poder ejecutar la estrategia comunicacional sin generar “cuellos de botella”.

Tabla 38

5A AS-Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional por componente: Organizacional

Aspectos	Matriz Sociocultural / Actor	Interés/Necesidad/ Emoción	Proceso/ Dimensión comunicacional	Acciones a desarrollar
-----------------	-------------------------------------	-----------------------------------	--	-------------------------------

3.1: Se requiere autorización por parte de varios niveles	Las y los que gobiernan	Vigilar el discurso visual y narrativo emitido por el AGMP para evitar caer en contradicciones o ataques.	•Información	•Identificación y socialización de los valores centrales de la administración municipal en turno para implementarlos en el diseño de estrategias de comunicación.
para emprender nuevos proyectos o estrategias (Jefaturas de Departamento, Dirección, Secretaría del Ayuntamiento	Las y los que organizan	Canalizar las decisiones tomadas con el fin de lograr acuerdos satisfactorios y cumplir con la documentación necesaria.	•Información •Participación	•Designar a las personas responsables de compartir propuestas y decisiones finales en cada nivel necesario para la aprobación de acciones institucionales.
o).	Las y los que comunican	Crear productos comunicativos alineados al discurso definido por las instancias correspondientes.	•Enacción comunicacional	•Articulación con las y los que organizan para definir metas y una línea discursiva.
3.2: Falta de personal adscrito a la Dirección del AGMP con	Las y los que comunican	Generar productos comunicativos que logren tener un	•Enacción comunicacional	•Analizar los intereses y necesidades de los distintos sectores de la sociedad con el fin de determinar qué

<p>un perfil especializado en comunicación para la difusión del acervo, así como una plaza dentro del organigrama para asumir estas tareas.</p>		<p>impacto en la sociedad.</p>		<p>productos son los más adecuados.</p>
<p>3.3: Dependencia de la disponibilidad de la Coordinación General de Comunicación Social (CGCS) para generar material de difusión, especialmente si éste no</p>	<p>Las y los que organizan</p>	<p>Contar con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo las funciones de cada área.</p>	<p>•Información</p>	<p>•Diagnosticar los beneficios y la capacidad de abrir una plaza para al menos una persona dedicada a la comunicación en el AGMP.</p> <p>•Elaborar oficinas estableciendo los tiempos requeridos para solicitar material gráfico y audiovisual con anticipación.</p> <p>•Especificar en qué tipo de situaciones puede variar esta disponibilidad.</p> <p>•Analizar la relación entre la demanda de materiales y la posibilidad de generar los mismos, para justificar la posible</p>

forma parte
del PBR.

contratación de más
personas.

- En la medida de lo posible, hacer visible la agenda de cobertura semana por semana.

Las y los que
organizan

Llevar a cabo los
eventos y la difusión
planeada en los
tiempos
establecidos.

•Información

- Capacitarse para conocer los requisitos que establece la CGCS para solicitudes de material gráfico y audiovisual.

- Establecer al enlace de Comunicación Social como la única persona indicada para tener contacto directo con la CGCS, con el fin de evitar triangular información.

- Organizar reuniones previas con el enlace de Comunicación Social para definir las necesidades comunicativas.

El componente político es uno de los más delicados ya que es el prioritario para la mayor parte, si no es que todas, las personas en altos mandos y de quienes toman las decisiones finales. El aspecto más importante de este componente para la difusión del acervo del AGMP es evitar cualquier escándalo o roce que pueda darse con otros actores políticos.

Para este fin, es necesario definir claramente cuál es la identidad de la administración municipal así como sus valores y tener en cuenta quiénes son los actores aliados y adversarios.

Tabla 39

5A AS-Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional por componente: Político

Aspectos	Matriz Sociocultural / Actor	Interés/Necesidad/ Emoción	Proceso/ Dimensión comunicacional	Acciones a desarrollar
4.1: Vinculación del AGMP con los personajes políticos al frente de la administración municipal, causando posible	Las y los que gobiernan	Sostener buenas relaciones con los grupos aliados y mantener una línea discursiva coherente con los valores de los partidos y personajes políticos al frente.	•Información •Participación	•Elaborar un manual de identidad que desglose la ideología y los valores de la administración municipal en turno.
rechazo de algunos grupos.	Las y los que organizan	Evitar situaciones que perjudiquen la imagen y el prestigio del AGMP.	•Información	•Actualizar el Manual de Procedimientos del AGMP, con el fin de que considere las

				necesidades de comunicación.
				<ul style="list-style-type: none"> •Monitoreo regular de noticias locales, estatales y nacionales. •Mantener un canal de comunicación abierto entre el AGMP y la Coordinación General de Comunicación Social para evitar escándalos.
	Las y los que comunican	Evitar escándalos mediáticos y reacciones adversas al AGMP, manteniendo esta institución con una postura neutra ante el clima político.	•Información	
4.2:				<ul style="list-style-type: none"> •Identificar personajes e instituciones adversarias. •Identificar personajes e instituciones aliadas.
Necesidad de tener delicadeza con documentos y fotografías sobre personajes políticos que sigan con vida o que sean considerados	Las y los que gobiernan	Controlar el discurso político que se emite desde las dependencias del Ayuntamiento de Puebla.	•Información	
	Las y los que organizan	Evitar conflictos con personajes e instituciones políticas.	•Información	<ul style="list-style-type: none"> •Identificar personajes políticos con vida.

opositores al gobierno en turno.

- Identificar personajes políticos difuntos que aún tienen familiares directos con vida.

- Clasificar material delicado por cuestiones legales y político-sociales.

Las y los que comunican Evitar escándalos mediáticos y reacciones adversas al AGMP.

- Información

- Mantener una estrecha comunicación con el AGMP y la Secretaría del Ayuntamiento.

- Monitorear constantemente las noticias locales para conocer los hechos, ánimos y relaciones relevantes en la ciudad, el estado y el país.

4.3: El AGMP no es visto como una herramienta útil para

Las y los que gobiernan

•Promover una agenda política establecida con anterioridad al inicio de la administración.

- Información
- Sensibilización

- Establecer valores y temáticas centrales de la administración municipal.

<p>lograr los fines políticos que son prioritarios para las administraciones municipales.</p>	<p>•Establecer cimientos para mantenerse en posiciones de poder una vez terminada la administración.</p>	<p>•Vincular temáticas y valores de la administración actual con contenidos del acervo del AGMP. •Capacitar a las y los trabajadores del AGMP para mantenerlos actualizados en las nuevas prácticas archivísticas. •Establecer convenios con instituciones archivísticas para el intercambio de conocimientos.</p>
<p>Las y los que organizan</p>	<p>•Promover el AGMP como una institución de prestigio •Impulsar mejores prácticas con una marca distintiva de la actual administración.</p>	<p>•Información</p>

Fuente. Elaboración propia con información de Massoni (2013).

Propuesta

A través de la aplicación de la Investigación Enactiva en Comunicación de Sandra Massoni, se consiguió observar la complejidad del problema con respecto a la difusión por parte del AGMP y, al mismo tiempo, comprender la estrategia comunicacional como un encuentro de los saberes disciplinares y de las y los actores involucrados.

De igual forma, se logró destacar la importancia que tienen las y los actores internos y externos en torno a la resolución de problemáticas situadas en el ámbito comunicacional.

Sin embargo, durante el trabajo de investigación también se evidenció la falta de importancia que se le da a la comunicación como ciencia y como elemento integral al correcto funcionamiento de una organización, fuera del ámbito académico.

La aplicación de la metodología de Massoni involucró en este caso cinco de las siete operaciones cognitivas, desplegadas en técnicas, instrumentos y herramientas, que se pueden observar en diversas tablas y figuras.

Una ventaja de operar con dichas operaciones, a diferencia de fórmulas que se deben aplicar siempre de la misma manera, es que son funcionales en un mundo fluido en el que cada estrategia debe adaptarse a las necesidades del entorno.

Sin embargo, sería difícil aplicar esta metodología relativamente nueva fuera del ámbito académico sin la cooperación de altos mandos que podrían desconfiar del proceso largo y no lineal que implica.

Debido a que se enfatiza el encuentro de las y los actores como el segundo momento de la estrategia municipal, como se observa en la Figura 2, Massoni les da un lugar privilegiado a éstos durante todo el proceso comunicacional y metodológico.

Sin embargo, en un ámbito político-administrativo como el que envuelve el AGMP, el reconocimiento de los intereses y necesidades así como el diálogo entre los mismos se vuelve muy complejo, ya que difícilmente se puede tomar una decisión con respecto a la difusión sin involucrar a múltiples individuos y áreas del Ayuntamiento y otras instituciones de gobierno.

El momento idóneo para desarrollar la estrategia de comunicación para el AGMP es después de que se haya ganado la elección a la presidencia municipal. Esto implicaría tener a un presidente o presidenta electa que reconozca la importancia de este espacio, y la comunicación social, así como las y los asesores indicados que le ayuden a llegar a esta conclusión.

También es importante empezar la planeación de manera temprana, incluso antes del inicio de la gestión, para poder medir y de ser posible tomar un papel de mediador o mediadora en las relaciones entre las personas que probablemente estarán al frente de áreas como el AGMP, la Secretaría del Ayuntamiento y la Coordinación General de Comunicación Social.

No obstante, los nombramientos pueden cambiar en cualquier momento previo al inicio de la administración. Además, existe rotación de personal incluso entre las personas al frente de dependencias y jefaturas.

Aunque esta es la situación ideal, es muy improbable que el equipo de transición del candidato o candidata ganador tenga la difusión del AGMP como una prioridad. Por lo tanto, la recomendación práctica sería iniciar lo más pronto posible una vez iniciada la gestión municipal.

Para mejorar las posibilidades de que la estrategia de comunicación perdure ante los cambios de administración, un factor importante es aminorar los costos de la mayor forma posible. Para lograr la reducción de costos, es importante analizar en qué se gasta y en qué no es necesario destinar un presupuesto.

Un gasto importante para que la difusión se lleve a cabo de manera correcta es la asignación de una persona encargada de implementar la estrategia de comunicación exclusivamente en el AGMP.

Esta persona no debe tener además el puesto de enlace de Comunicación Social —quien es auxiliar en la comunicación de la Secretaría del Ayuntamiento y al que además se le pueden asignar otras tareas como realizar diseños—.

Es importante hacer este énfasis, ya que en puestos relacionados con la comunicación en el Ayuntamiento de Puebla, se suelen extender las tareas de las y los trabajadores incluso hasta áreas que no son su especialidad, especialmente cuando hay intereses políticos de por medio.

La o el encargado de la difusión en el AGMP no necesariamente debe tener conocimiento de las tareas archivísticas, pero requiere contar con una formación y conocimientos en el diseño, gestión, ejecución y evaluación de un plan estratégico.

Asimismo, debe tener facilidad y disposición para integrarse a los espacios de trabajo que implica la divulgación y actuar como facilitador o facilitadora de la comunicación entre las y los actores pertinentes, con el fin de armonizar los intereses y necesidades de los mismos con los fines de la estrategia.

También es importante que la persona encargada de la difusión esté familiarizada con el contexto político y social de la ciudad de Puebla para evitar que se envíen mensajes conflictivos de manera no deseada desde el AGMP.

Debido a que el escenario digital es de gran utilidad para el Ayuntamiento de Puebla y para divulgar información, la persona encargada de la difusión debe conocer el manejo de las redes sociales y realizar un monitoreo de noticias de forma regular.

Aunque las redes sociales no suelen formar parte del PBR y no son el objetivo final de la estrategia comunicacional, estas cuentas funcionan como una carta abierta del AGMP al público y pueden demostrar el interés ciudadano que existe hacia éste.

Además, son una forma de socializar el conocimiento y llevar al AGMP al alcance de cualquier persona dentro y fuera de Puebla.

Una vez cubiertas las bases para implementar la comunicación estratégica, es más fácil que este perfil se capacite en temas archivísticos y la estructura del Ayuntamiento.

Sin embargo, una sola persona no puede implementar la estrategia de comunicación sin el respaldo de la estructura gubernamental, por lo que además de contar con el apoyo de las y los jefes y directores, la o el Secretario del Ayuntamiento y la persona encargada de la Coordinación General de Comunicación Social, es importante actualizar los procedimientos para la difusión y divulgación en el Manual de Procedimientos del AGMP, conforme a la nueva estrategia.

Dentro del Manual de Procedimientos, se debe establecer la articulación de metas y una línea discursiva con el grupo de las y los que organizan, además de designar a las personas responsables de tomar las decisiones finales en cada nivel para acortar los tiempos de aprobación.

También es importante desarrollar campañas permanentes de información para la población no especializada en temas archivísticos. Esto puede incluir desde visitas a preparatorias y universidades por parte de trabajadores y trabajadoras del AGMP para dar a conocer el acervo.

La introducción al archivo se puede hacer con costos mínimos, transportando a las y los trabajadores en un vehículo oficial y compartiendo tanto una presentación de PowerPoint llamativa de acuerdo con el público objetivo, que se le puede solicitar al Departamento de Imagen y Diseño de la CGCS o al diseñador o diseñadora de la Secretaría en caso de que exista en determinada administración.

También se puede invertir en la impresión a gran escala de separadores de libro y pequeñas postales con imágenes de documentos y fotografías históricas que se pueden repartir tanto en las visitas a escuelas como durante exposiciones y otros eventos. De esta manera, se incentivan las visitas al AGMP con material que solo se puede conseguir directamente con las y los trabajadores o en determinados eventos.

El diseño del material promocional y de otra índole que necesita el AGMP, como carteles, invitaciones a eventos y postales, no tiene costo en sí, ya que se le solicita al Departamento de Imagen y Diseño de la Coordinación General de Comunicación Social o, en caso de haberlo, al diseñador o diseñadora que trabaja en la Secretaría del Ayuntamiento.

Aunque esto es un beneficio, también hay que tomar en cuenta la disponibilidad de tiempo y la carga de trabajo que tienen las y los diseñadores, ya que cuentan con una cola de trabajo que deben realizar ya sea para el resto de las dependencias (en el caso de la CGCS) o para las demás direcciones (en el caso de la Secretaría del Ayuntamiento).

Para evitar desgastes innecesarios y frustraciones entre áreas, es importante que la persona encargada de la difusión tenga una visión clara de las necesidades de comunicación y que cuente con capacidad de diálogo. De esta manera, también se puede reducir el tiempo entre la solicitud de diseño y la entrega del producto final.

Cabe mencionar que, cuando la persona encargada de implementar la estrategia de comunicación trata con profesionistas de diferentes ramas, como las y los diseñadores y las y los trabajadores de áreas informativas, es necesario familiarizarse con su forma de trabajar.

Aunque es común en los espacios burocráticos recaer en la imposición jerárquica para conseguir determinados objetivos, esta táctica para sacar el trabajo de manera más inmediata también desgasta las relaciones con distintos actores, por lo que es importante que exista cierta sensibilidad a los intereses y necesidades de las personas con las que se colabora.

El diseño de estos materiales implica un costo cuando se requiere su impresión, como en el caso de los carteles para promocionar un evento y el material informativo que se coloca durante las exposiciones para indicar los detalles sobre libros, fotografías y demás archivos en exhibición.

Un paso muy importante para la reducción de costos es la elección de una empresa proveedora para la adquisición de material impreso. Es crucial contar con un proveedor que no solo cuente con precios adecuados, sino que además pueda atender solicitudes con prontitud en casos urgentes. Aunque esta situación no es ideal, en el trabajo de gobierno es muy común que se tengan que hacer cambios de último minuto y varias empresas que han contado con concesiones en materia de impresiones ya entienden este ritmo.

Los precios adecuados en relación a la calidad del material impreso y la carga de trabajo son igualmente sustanciales, ya que los precios elevados de manera injustificada reducen la capacidad operativa que tiene el AGMP en esta materia.

Para reducir los gastos que se destinan a las impresiones, también se debe mirar hacia las herramientas tecnológicas. En el caso de los carteles para dar a conocer eventos, se pueden buscar vías alternas para su difusión, como colocarlos de manera digital a través de las pantallas con las que cuentan algunos cafés y establecimientos comerciales para este fin.

También se puede pagar publicidad dirigida a algunas colonias y zonas de la ciudad específicas a través de Facebook, cuyo costo es menor al de mandar a hacer muchas impresiones. De esta manera, se puede conocer el número exacto de personas a quienes les llegó el cartel y su alcance es garantizado por la plataforma.

Otra manera de aminorar los gastos en impresiones a largo plazo es invertir dinero en una estructura para la colocación de *backs* y lonas durante eventos importantes, donde las y los funcionarios invitados se toman fotos ante la prensa, ya que su utilización es muy común en el escenario político para lograr una imagen oficial del evento “bien vestida”.

Actualmente, el AGMP tiene que rentar dichas estructuras cada vez que se organiza un evento a gran escala, por lo que se podría ahorrar una gran cantidad de dinero si se invierte en estas compras por única ocasión.

Con el fin de garantizar que se lleven a cabo los trabajos necesarios dentro del Ayuntamiento, un paso fundamental es la aprobación en el Cabildo de un punto de acuerdo para que la Coordinación General de Comunicación coadyuve a la realización de trabajos de creación de contenido, diseño y difusión como parte de una campaña permanente que forma parte de la estrategia comunicacional.

De esta manera, la difusión del AGMP se volverá un trabajo prioritario para la CGCS y tendrá un lugar privilegiado en la cola de trabajo de esta dependencia.

Para lograr que se apruebe este punto de acuerdo, es necesario fundamentar ante las y los Regidores su importancia para la ciudadanía y para los objetivos de la administración. Afortunadamente, independientemente de los colores e ideologías partidistas, una promesa mediática que comparten es lograr un gobierno más transparente y accesible para las y los ciudadanos, objetivo que encaja perfectamente con las funciones del AGMP.

Debido a que cada administración municipal tiene prioridades distintas, se pueden identificar y socializar los valores centrales del gobierno en turno para potenciarlos en el diseño de la estrategia de comunicación.

Incluso, es posible enfatizar la pluralidad del AGMP, ya que debido a su naturaleza histórica es ideal para colaborar con una gran diversidad de dependencias y organizaciones.

Un ejemplo de lo anterior es el evento *El sello del panadero* realizado el 6 y 7 de julio de 2019, organizado inicialmente por la Secretaría del Ayuntamiento como una exposición documental al que, durante su planeación, se sumaron el Sistema DIF Municipal, el Instituto

Municipal de Arte y Cultura de Puebla (IMACP), la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Desarrollo Económico.

A través de esta coordinación, se logró llevar a cabo una exposición gastronómica y documental, con registros de panaderos de los siglos XV y XVI, muestras de pan elaborado por personas de la tercera edad capacitadas por el DIF municipal, actividades artísticas y culturales y un área de venta de artesanías, entre otras ofertas.

Los eventos de esta naturaleza, que no solo incorporan elementos estrictamente archivísticos sino además incluyen actividades externas, tuvieron mayor éxito durante la administración 2018-2021, pero fueron escasos..

La practicidad de demostrar que los archivos son vivos y son parte de nuestra vida cotidiana es mucho más atractivo tanto para un público conocedor como para quienes no están familiarizados con estos espacios.

Otra forma de atraer al público no especializado es colocando decoraciones al exterior de las oficinas, ya que la sede al lado del Palacio Municipal en particular es poco visible para las personas que pasan en frente de ella.

Para mejorar esta situación, se pueden aprovechar los balcones del Pasaje del Ayuntamiento —donde se encuentra la entrada al AGMP— para colocar lonas y otros elementos colgantes e incluso interactivos.

También se puede colaborar con la Galería de Arte del Palacio Municipal, ubicado a la vuelta del AGMP, para que se repartan separadores de libros, postales y otros materiales a las y los visitantes de las exposiciones artísticas para promover visitas al AGMP.

Con el objetivo de facilitar el acceso al público no especializado en temas archivísticos, se debe capacitar nuevamente al personal del AGMP para atender a las personas que acuden a las instalaciones del archivo sin el bagaje necesario para solicitar información de la manera a la que las y los trabajadores están acostumbrados.

Para lograr estas propuestas, es fundamental mantener un diálogo abierto y constante con las y los diferentes actores que tienen alguna influencia en la difusión del AGMP, como la

Coordinación General de Comunicación Social, la persona al frente de la Secretaría del Ayuntamiento y el enlace de Comunicación Social.

Conclusiones

No se podría aplicar esta metodología sin el consenso entre múltiples individuos y áreas. Aunque un alto mando diera la orden de aplicar un mayor presupuesto e involucrar a más personas en la difusión del AGMP, ésto no se lograría de manera exitosa sin contar con una cadena efectiva entre quienes poseen la información, quienes liberan los recursos, quienes manejan el discurso y quienes comunican.

Esta cooperación se complica si se consideran situaciones como las diferencias profesionales y personales que existen entre las y los titulares de distintas Secretarías, direcciones, jefaturas y personas trabajadoras del Ayuntamiento e instituciones externas.

En relación al Mapeo Comunicacional de Actores: si bien hay una estructura fija que hace operar los archivos y dependencias, sobre este se postran algunos otros poderes que no son formales, sin embargo determinan el funcionamiento o son el filtro para que determinadas cosas se aprueben o se validen.

El juego político ejerce cierta presión e influencia en la estructura formal y estos vaivenes políticos muchas veces inciden en la posibilidad o no de realizar determinadas acciones de difusión o de otra índole.

Existen factores no visibles que están condicionando la relación entre las y los actores; es decir, elementos no estructurales o formalizados, por ejemplo: quién sí tiene acceso a determinada información o actores, quién se puede negar a algo sin que se encuentre dentro del organigrama con tal función. Esta forma histórica de hacer política puede incidir en el funcionamiento de toda la estructura, ya que las relaciones informales pueden condicionar las formales.

También es complejo poder desarrollar un proyecto de comunicación estratégica para una dirección específica de una dependencia, como lo es el AGMP, debido a que sólo se cuenta con los tres años que dura la gestión municipal para su planeación e implementación.

Aunque podría parecer una buena cantidad de tiempo, durante este lapso es posible que haya cambios de director o directora, de Secretario o Secretaria del Ayuntamiento —como fue el caso durante la administración 2018-2021, ya que a nueve meses de concluir la gestión hubo un

cambio de titular— o de la persona encargada de la Coordinación General de Comunicación Social —algo que sucedió tres veces durante el periodo antes mencionado—.

Dichos cambios, bastante frecuentes en la gestión pública, pueden marcar una gran diferencia en la estrategia comunicacional, política y administrativa que toman las dependencias. Además, en los primeros y últimos meses de la administración se vive un periodo de entrega-recepción, en el que existen ambigüedades en los presupuestos y las acciones que se pueden tomar.

De igual forma, por lo general existe una curva incómoda al inicio de la administración debido a que aún se están definiendo alianzas con grupos políticos y medios de comunicación así como relaciones internas de trabajo.

Además de lo anterior, incluso las y los presidentes municipales y funcionarios de alto nivel con experiencia en el servicio público tienen que aprender nuevamente cómo gobernar una ciudad en las condiciones que se viven en ese momento, ya que incluso en el lapso de tres años se desarrollan diversos cambios importantes en las relaciones entre actores relevantes, los movimientos sociales y las tendencias de consumo de información.

Aunado a ello, cada administración busca adquirir un estilo propio, un sello que lo diferencie de las anteriores, empezando por el diseño de un logo distintivo que incluya los años en los que estuvo en funciones y que se coloca en documentos oficiales, obras públicas, reconocimientos, vehículos, uniformes y demás espacios y objetos relevantes.

Para ello, se invierte una cantidad significativa con la finalidad de resaltar el trabajo que hace la persona al frente del gobierno municipal. Esta diferenciación es más intensa si el partido que entra en funciones es adversario del saliente, pero también existe entre las y los políticos del mismo partido.

Este cambio no sólo es visual, sino en muchos casos se desprecian campañas y estrategias que impulsó la administración que concluye, poniendo en riesgo el desarrollo y el aprendizaje que se habían logrado. Es importante tomar esto en cuenta al momento de querer aplicar una estrategia de comunicación a largo plazo.

Un ejemplo de lo anterior es la apertura de redes sociales oficiales del AGMP que se logró por primera vez a mediados de la administración 2018-2021. La aprobación de estas redes sociales fue un reclamo que tuvieron durante varios años, en gobiernos anteriores, por parte de trabajadoras y trabajadores del AGMP, quienes se preocupaban por la falta de visibilidad del archivo en dichos espacios.

Las y los trabajadores argumentaban que, aunque el AGMP es uno de los archivos con mayor prestigio de Latinoamérica, archivos menos conocidos de otros municipios del estado sí contaban con redes sociales oficiales a través de las cuales podían dar a conocer sus eventos y compartir su acervo.

Aunque fue un proceso tardado lograr la aprobación de la apertura de sus redes, el 8 de junio de 2020 se lanzaron las páginas de Facebook, Twitter e Instagram con buena aceptación del público. La ciudadanía se mostró participativa en estos espacios, ya que pese a ser parte de la administración pública ligada a la imagen de la presidenta municipal, ante la mayoría de las personas el AGMP no es visto como un instituto político.

Dicha neutralidad percibida le ayuda a distanciarse de escándalos y percepciones negativas que se tienen de las administraciones; sin embargo, se le debe cuidar para no caer en señalamientos de su aprovechamiento para fines políticos o personales.

Pese a la buena recepción y la audiencia existente en las redes sociales, el gobierno municipal que le sucedió —encabezado por un político opositor— cerró las cuentas en estos medios electrónicos durante su primera semana en el poder, en noviembre de 2021. Esto, como parte de una estrategia para deshacerse de cuentas oficiales que eran calificadas como innecesarias.

Un mes después, el 29 de diciembre, se abrieron nuevas cuentas del AGMP en las mismas redes sociales. Cabe mencionar que cada administración saliente comparte las contraseñas de las cuentas oficiales a la administración entrante, por lo que tiene el poder de cambiar toda la imagen visual e incluso eliminar publicaciones hechas anteriormente sin perder el número de seguidores, algo que por algún motivo no sucedió en el caso del AGMP.

Lo anterior, sin considerar periodos de veda electoral, que se vivieron en la administración estudiada en 2019 durante la campaña y subsecuentes elecciones extraordinarias de gobernador y en 2021, cuando Claudia Rivera Vivanco buscó la reelección como presidenta municipal.

Durante estos periodos, se capacitó a las y los funcionarios y servidores públicos en materia de delitos electorales y se les indicó que no deben utilizar los canales de comunicación oficiales y personales para difundir acciones del gobierno que no estuvieran relacionadas con temas básicos para el funcionamiento de la ciudad como protección civil y seguridad pública.

Esto significa que, aunque se pudieran llevar a cabo exposiciones y visitas guiadas en el AGMP, no se pueden dar a conocer estos eventos y servicios a través de algún instrumento o medio, ya que se violaría la ley electoral.

En cada administración municipal de Puebla forzosamente existirán al menos dos periodos de blindaje electoral, debido a que se deben llevar a cabo elecciones para determinar quién encabezará la siguiente gestión así como para la renovación de las Presidencias en las 17 juntas auxiliares.

Aunque las vedas electorales se pueden anticipar, existen otras situaciones como elecciones extraordinarias y consultas populares que provocan periodos inesperados de veda e interrumpen cualquier estrategia de difusión que plantee el Ayuntamiento.

Los gobiernos y las y los actores políticos deben tener particular cuidado y, en algunos casos, tomar medidas más extensas de lo que exige la ley, ya que adversarios políticos podrían interponer denuncias por supuestos delitos electorales por razones mínimas con tal de perjudicar a personajes relevantes.

Otra cuestión inevitable durante la aplicación de una estrategia de comunicación es que el componente político de la difusión en el AGMP toma un protagonismo sobre los otros componentes identificados en la VTC.

Pese a la imagen neutra que mantiene el AGMP, se debe tratar con cautela la difusión de su acervo y contar con un monitoreo regular de las noticias y situaciones relevantes en el ámbito público.

Por ejemplo: compartir alguna fotografía del Centro Histórico de Puebla tomada varias décadas atrás a través de las redes sociales oficiales pudiera parecer inofensivo; sin embargo, en el contexto de reclamos constantes hacia el gobierno en turno con respecto al ambulante, podría suscitar comparaciones y críticas en torno a dicha situación y su manejo en otras administraciones.

También es necesario tener precaución cuando se muestran fotografías y documentos en exposiciones o redes sociales que involucran a personajes políticos —o incluso sus descendientes— que siguen vivos, para evitar ofender o en su caso enaltecer a estas figuras de manera involuntaria.

El componente político también puede provocar que la difusión del AGMP sufra daño colateral de las guerras mediáticas y políticas que se viven en el Ayuntamiento de Puebla. Debido a que el Archivo es una dirección de la Secretaría del Ayuntamiento, depende de la persona titular para la aprobación de bastantes acciones.

Sin embargo, la Secretaria o el Secretario tiene un puesto de gran relevancia en el juego político. Además de sus funciones establecidas en el Código Reglamentario Municipal, históricamente se le ha atribuido a este puesto la responsabilidad de ser la mano derecha del presidente o la presidenta municipal e intervenir a su favor para dialogar con las y los regidores con el fin de que se aprueben los acuerdos que le convienen al alcalde o la alcaldesa.

En algunas administraciones, como en el caso del gobierno 2018-2021, estas responsabilidades se tornan mayores, ya que se requiere al Secretario o la Secretaria del Ayuntamiento tener una mayor presencia ante los medios de comunicación y fortalecer el discurso oficial del Ayuntamiento ante señalamientos de adversarios.

Lo anterior implica un gran esfuerzo, en conjunto con otras Secretarías, para desarrollar estrategias y establecer acuerdos, por lo que durante estos momentos de crisis o batalla la difusión del AGMP se vuelve irrelevante con respecto a los objetivos del Ayuntamiento.

Las situaciones anteriormente mencionadas revelan la importancia de poder desarrollar una estrategia de comunicación duradera que no sea afectada por cambios de administración.

Una manera de asegurar que perdure la estrategia es sembrar las semillas de una cultura de acceso a los archivos. Si se logra acostumbrar a la ciudadanía a su derecho a la información y se tiene conocimiento sobre la utilidad de estas instituciones, será más difícil revertir las acciones para su difusión.

La presión social puede lograr que programas de gobierno con alta aceptación no sean eliminados, siempre y cuando haya suficiente participación y no se atente contra los intereses particulares de determinada administración municipal.

La Investigación Enactiva en Comunicación propuesta por Sandra Massoni permite identificar el problema comunicacional y quienes son afectados por el mismo, para después entender los intereses y necesidades de estos actores.

De esta manera, se puede lograr “la enacción de otras modalidades del encuentro a partir de la constitución de un cambio social conversacional que se ofrece como un valor agregado a los modelos de investigación tradicional”. (Massoni, 2013, p. 136).

El presente trabajo no soluciona los problemas encontrados durante la investigación; sin embargo, sirve como una introducción para que quienes busquen enfrentarse al reto que significa lograr una mejor difusión el acervo del AGMP, conozcan los obstáculos y límites que encontrarán en el camino.

Referencias

Archivo General de la Nación. (29 de junio de 2017). *Reflexionan en Jalisco sobre la importancia de los archivos*. <https://www.gob.mx/agn/articulos/reflexionan-en-jalisco-sobre-la-importancia-de-los-archivos?state=published>

_____. (18 de junio de 2019). *Principios sustanciales de la Ley General de Archivos*. <https://www.gob.mx/agn/es/articulos/principios-sustanciales-de-la-ley-general-de-archivos?idiom=es>

_____. (24 de junio de 2020). *A un año de vigencia la Ley General de Archivos sujetos obligados guardan severas deudas en su cumplimiento*. <https://www.gob.mx/agn/prensa/a-un-ano-de-vigencia-la-ley-general-de-archivos-sujetos-obligados-guardan-severas-deudas-en-su-cumplimiento?idiom=es>

Archivo General Municipal de Puebla. (s.f). *¿Quiénes Somos?*
<http://archivo.pueblacapital.gob.mx/quienes-somos>

Ayuntamiento de Puebla. (s.f.). *Antecedentes Históricos*.
<https://pueblacapital.gob.mx/archivo-municipal/guia-general/2024-antecedentes-historicos>

_____. (2014). *Tercer Informe de Gobierno*. México, Gobierno Municipal.

_____. (2015). *Segundo Informe de Gobierno*. México, Gobierno Municipal.

_____. (2018). *Plan Municipal de Desarrollo*. México, Gobierno Municipal.
https://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/transparencia_file/implan/77.fracc01/77.01.implan.plan.mpal.desarrollo.18.21.pdf.

_____. (2019a). *Memorias del Boletín El Pregonero de la Ciudad Vol. 1*.

_____. (2019b). *Comparecencia de la Secretaría del Ayuntamiento*. México, Gobierno Municipal.z

_____. (Marzo 2020a). *Manual de Procedimientos de la Dirección de Archivo General Municipal de la Secretaría del Ayuntamiento*.
http://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/transparencia_file/ayto/77.fracc01/77_1_sampdag.pdf

_____. [H. Ayuntamiento de Puebla]. (19 de agosto de 2020b). Rueda de prensa sobre el Rescate de Archivos Históricos en Juntas Auxiliares [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.facebook.com/watch/live/?v=964579080703587>

_____. (2020c). *Comparecencia de la Secretaría del Ayuntamiento*. México, Gobierno Municipal.

BELTRAN, L R. (19-22 de octubre de 1978). *Communication between the United States and Latin America: A Case of Cultural Domination* [Presentación en papel]. World Press Media Conference, Nueva York, Estados Unidos.

_____. (17-22 de marzo de 1974). *Rural Development and Social Communication: Relationships and Strategies*. Simposio Cornell-CIAT International Symposium on Communication Strategies for Rural Development. Universidad de Cornell, Cali, Colombia.

Berlo, D.K. (1960). *The process of communication; an introduction to theory and practice*. Holt, Rinehart and Winston.

_____. (23 de abril de 1963). *Communication Theory and Audiovisual Instruction* [Discurso principal]. National Convention of the Department of Audiovisual Instruction, National Education Association, Denver, Colorado, Estados Unidos.

Campos Ramírez, J. (julio-diciembre 2009). La difusión en los archivos: importante herramienta de proyección ante la sociedad. *Revista Códice. Volumen 5 (2)*, 187-193.

Comité Estatal de Información Estadística y Geografía del Estado de Puebla [Ceigep]. (2020). *Principales resultados del censo de población y vivienda 2020*. Puebla, México: Gobierno de Puebla. Recuperado de <http://ceigep.puebla.gob.mx/index.php?apartado=censopuebla>.

Diario Oficial de la Federación [DOF]. (15 de junio de 2018). *Ley General de Archivos*. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGA_150618.pdf

Días da Silva (2015). *Portuguese municipal archives on Facebook: "Like!"* [PDF]. Universidade de Coimbra. https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/40818/1/Portuguese%20municipal%20archives%20on%20Facebook-Ariadne74_SILVA.pdf

Díaz Bordenave, J. (1976). Communication of Agricultural Innovations in Latin America: The Need for New Models. *Communications Research*, 3(2), 135-154. <https://doi.org/10.1177/009365027600300203>.

Freire, P. (1970). *Pedagogía del Oprimido*. Montevideo, Tierra Nueva.

Instituto Nacional de Transparencia y Acceso a la Información [INAI]. (11 de junio de 2021). *Transparencia, Rendición de Cuentas, Colaboración, Inclusión y Diversidad para Empoderar los Archivos*. [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=ByVOFD81oOw>

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal [Inafed]. (26 de mayo de 2017). *¿Cuál es la importancia del archivo municipal?* <https://www.gob.mx/inafed/articulos/cual-es-la-importancia-del-archivo-municipal>

Jaén García, L. F. (2006). *La Difusión de Archivos: estrategias para su proyección* [Sesión de conferencia]. Convención Internacional de Archivistas. Mar del Plata, Argentina.

_____. (2009). La difusión como estrategia para la proyección de los archivos. *Colección Cuadernillos del Archivo Nacional Serie ¿Qué es y qué hace un archivo?* (23), 3-37.

Lara Navarra, P. y Ruiz Rodríguez, A. (1998). “La Difusión de Información en los Archivos: páginas Web”. *Revista Tria* (6) (1998), 153-163.

Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society en L. Bryson (Ed.) *The Communication of Ideas* (pp. 216-228). The Institute for Religious and Social Studies.

León, J. J. (enero-junio 2017). Etimología subversiva del verbo "comunicar". *Quórum Académico*, 14(1), 115-125.

López Yepes, J. (1997). Reflexiones sobre el concepto de documento ante la revolución de la información. ¿Un nuevo profesional del documento? *Scire: Representación y organización del conocimiento*, 3(1), 11–29. <https://doi.org/10.54886/scire.v3i1.1064>

Martínez García, L. (1999). La difusión por la difusión. Algunas reflexiones personales en el campo de la difusión de los archivos en ANABAD Castilla-La Mancha, *Archivos, ciudadanos y cultura* (pp. 29-54).

Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens Ediciones

_____ (2008). Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. *FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora*, Año IV, (10), 45- 56.

_____ (2013). *Metodologías de la Comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Homo Sapiens Ediciones.

_____ (2016a). *Modelo de Comunicación Estratégica. Modelo de Comunicación Estratégica (Tres Movimientos y Siete Pasos Para Comunicar Estratégicamente)*, 1, 1-16.

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1150>

_____ (enero-junio 2016b) Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional. *Civilizar Ciencias De La Comunicación*, 3(3). Recuperado de <https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/Civilizarcomunicacion/article/view/595>

NOSEDA, R. C. (1972). *Definición y Deslinde Conceptual de la Comunicación* [Presentación en papel]. IX Asamblea y Congreso de la Asociación Internacional de Investigación en Comunicación de Masas, Buenos Aires.

Paul, C. (2011). *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates*. Greenwood Publishing Group.

Ramírez-Vidal, G. (enero-marzo 2014). La retórica como doctrina de la comunicación eficaz. *La Colmena* (81), pp.9-14.

Real Academia Española. (s.f.). Comunicación. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://dle.rae.es/comunicar>.

Ríos Yanes, M. (s.f.). *Nueva Sede del Archivo General Municipal de Puebla: Un rescate de patrimonio industrial* [Diapositivas de PowerPoint]. Recuperado el 15 de noviembre de 2019 de

<https://itaipue.org.mx/cia/docs/viernes14/mesa7/1230%201250%20Nueva%20Sede%20del%20Archivo%20General%20Municipal%20de%20Puebla%20un%20rescate%20de%20patrimonio%20industrial.pdf>

Romero Cabot, R. (2000). Los Archivos y la Difusión Cultural: el ámbito de las exposiciones. *ARCHIVUM*, XLV, 251-266.

The National Archives and Records Administration. (2018). *National Archives and Records Administration 2018–2022 Strategic Plan*. Recuperado de <https://www.archives.gov/files/about/plans-reports/strategic-plan/2018/strategic-plan-2018-2022.pdf>

Universidad Nacional del Rosario. (s.f.). *Manual colaborativo para usuarios del software IEC*. Recuperado de https://docs.google.com/document/d/1RA1McmVOzFltnfTh-zAsbYjwXpo7Q_PZNPuwRPf06o4/edit

WIENER, N. (1950). *The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society*. Houghton Mifflin Co.