

MANUAL DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL CAZARIANA



**HERMANAS DE LOS POBRES
SIERVAS DEL SAGRADO CORAZÓN**

Hacia una Cultura Comunicativa Integral y Humanizadora



*Equipo Comunicación Institucional
Mayo 2026*

Preámbulo

El presente Manual del Área de Comunicación Institucional Cazariana es el documento operativo del Sistema Integral de Comunicación Institucional Cazariana —SICIC—. Su finalidad es organizar la vida cotidiana del Área: definir su estructura, sus funciones, sus puestos, sus procesos de coordinación y los criterios institucionales para la consolidación progresiva de un equipo profesional, sostenible y fiel al carisma cazariano.

A diferencia del Manual de Comunicación Institucional —que custodia el sentido, los principios y el horizonte—, este Manual del Área responde a una pregunta concreta: ¿quién hace qué, cómo se organiza, cómo se contrata y cómo se coordina la comunicación institucional de las HPSSC, día a día?

Permite que cualquier persona —hermana, laica/o, colaboradora externa— que se incorpore al Área comprenda con claridad cómo funcionamos, qué se espera de cada puesto y cómo se articula nuestro trabajo con el gobierno general, las provincias, las obras y los demás componentes del SICIC.

EJE

*Comunicar para cuidar la vida,
sostener la comunión
y hacer visible el paso de Dios en la historia.
“Aumentando sin término los Amigos de Dios”.*

Contenido

1. Naturaleza y misión del Área de Comunicación Institucional

2. Estructura organizativa del Área
3. Gobernanza del Área — modelo de cuatro niveles concéntricos
4. Estructura Operativa Inicial 2026–2028 — cuatro puestos contratables
5. Funciones por nivel y responsabilidades
6. Marco institucional de contratación
7. Modelo de funcionamiento del equipo
8. Procesos de coordinación interna
9. Articulación del Área con el SICIC
10. Vigencia, revisión y custodia

Anexos

- A. Perfil de Puesto — Dirección de Comunicación Institucional
- B. Perfil de Puesto — Contenidos, Difusión y Formación
- C. Perfil de Puesto — Producción Técnica y Tecnológica
- D. Perfil de Puesto — Diseño y Producción Gráfica
- E. Tabulador salarial de referencia 2026
- F. Matriz de competencias institucionales por niveles

1. Naturaleza y misión del Área de Comunicación Institucional

1.1 Para qué existe el Área

El Área de Comunicación Institucional de las HPSSC existe para fortalecer, articular, tejer, formar, animar, acompañar y proyectar la vida y misión del Instituto. No es una oficina de prensa ni un servicio de difusión: es un cuerpo vivo dentro de la Congregación que cuida la comunión interna, hace visible el carisma cazariano y proyecta hacia la sociedad la presencia, los rostros y las obras de la Familia Cazariana.

Su trabajo se sostiene en una convicción: comunicar es servir. Servir a la vida que se cuida en cada comunidad, a la misión que se ejerce en cada obra, a la memoria carismática que se ha recibido del Padre José María Cázares y Martínez, y a la corresponsabilidad eclesial que la Iglesia y el momento histórico nos piden.

1.2 Misión del Área

Fortalecer, articular y proyectar la vida y misión de la Congregación hacia sus comunidades internas y hacia la sociedad, mediante un equipo profesional, una comunicación coherente con la identidad cazariana, y procesos institucionales claros, sostenibles y formativos.

El Área opera desde la Casa General, en Zamora, Michoacán, y atiende necesidades de comunicación a nivel congregacional —Consejo General, provincias, comunidades y obras—, en articulación con la Familia Cazariana ampliada (hermanas, laicos/as, jóvenes y obras vinculadas).

1.3 Vínculo con el SICIC y con el Manual de Comunicación

Este Manual no parte de cero ni se sostiene a sí mismo. Pertenece al SICIC y se nutre del Manual de Comunicación Institucional Cazariana, que es el documento marco del Sistema. Concretamente:

- La Frase Eje, la Intención Comunicacional, el Sueño 2028, la lectura del Radar interno y externo, la historia de la comunicación congregacional y los cinco principios rectores —comunicación integral y humanizadora, coherencia carismática y ética, verdad y cuidado, cultura de escucha y diálogo, comunicación como servicio— se desarrollan en el Manual de Comunicación.
- La arquitectura del Sistema —cinco componentes, cuatro Dimensiones Estratégicas, modelo de gobernanza por niveles, cuatro Funciones del Equipo, hoja de ruta 2026–2028— se desarrolla en el SICIC.

- La organización concreta del Área, sus puestos, sus procesos de trabajo, sus modalidades de contratación y sus procedimientos cotidianos se desarrollan en el presente Manual del Área.

Cuando este Manual habla de "principios rectores", "frase eje", "intención", "sueño 2028" o "radar", lo hace por referencia al Manual de Comunicación, sin reproducirlo. El Manual del Área es operativo: organiza el hacer.

2. Estructura organizativa del Área

2.1 Una organización viva, no una jerarquía rígida

El organigrama del Área se representa de forma circular. No describe una jerarquía rígida, sino un cuerpo vivo donde cada parte sostiene y nutre a las otras. En el centro, el equipo base comparte funciones de dirección y gestión. A su alrededor se organizan los equipos de cada Dimensión Estratégica, con sus colaboradores y auxiliares, así como un equipo de apoyo que enriquece con su servicio. El organigrama contempla también las vinculaciones, convenios y colaboraciones con otras instituciones, que amplían el alcance del Área.

Esta forma circular expresa interconexión, interdependencia y corresponsabilidad: cuatro Dimensiones que se tocan y se nutren mutuamente, cuatro Funciones del Equipo que ejecutan el trabajo cotidiano, y un modelo de gobernanza de cuatro niveles concéntricos que articula la vida del Área desde su núcleo hacia su anillo de apoyo y vinculaciones (capítulo 3).

2.2 Las cuatro Dimensiones Estratégicas como ejes organizativos

Las cuatro Dimensiones Estratégicas no son áreas administrativas: son los ejes del Plan Estratégico de Comunicación al 2028 y describen qué busca lograr el Área. Cada Dimensión articula objetivos, metas e indicadores propios, y todas se nutren mutuamente.

Dimensión Estratégica	Qué busca lograr al 2028
Gestión e Institucionalización	Consolidar una identidad institucional clara y compartida, junto con una gestión de comunicación sólida y participativa, mediante protocolos comunes, canales oficiales y procesos de sistematización, que aseguren articulación y fluidez en las comunidades y obras.

Difusión e Impacto del Carisma	Posicionar a la Familia Cazariana como referente en medios internos y externos, mediante la producción profesional, creativa y continua de contenidos editoriales y digitales que transmitan con fidelidad carismática nuestra identidad y misión.
Red — Un solo corazón en misión	Tejer una Red Cazariana de comunicación que articule comunidades, obras y provincias mediante enlaces, criterios y canales comunes, fortaleciendo el sentido de cuerpo único en misión.
Formadores de corazones que comunican	Cultivar una cultura comunicativa integral y humanizadora a través de procesos formativos para hermanas, laicos/as y jóvenes, generando una escuela cazariana de comunicación.

2.3 Las cuatro Funciones del Equipo

Las Funciones del Equipo son las áreas operativas que ejecutan el trabajo cotidiano de comunicación. No se confunden con las Dimensiones: las Dimensiones dicen qué buscamos lograr; las Funciones dicen cómo se organiza el equipo para lograrlo. Una sola Función puede contribuir a varias Dimensiones, y una Dimensión puede ser servida por varias Funciones.

La consolidación del Área requiere una estructura mínima de funciones, ya que integra dimensiones estratégicas, técnicas y operativas que difícilmente pueden ser asumidas por una sola persona. Por ello se establecen cuatro funciones fundamentales:

Dirección de Comunicación

Responsable de la orientación estratégica del Área. Asegura que la comunicación institucional sea coherente con la identidad, misión y prioridades de la Congregación. Coordina al equipo, planifica el trabajo del Área, acompaña procesos institucionales y articula la comunicación con las distintas obras y servicios.

Producción Técnica y Tecnológica

Responsable de la operación técnica de la comunicación. Gestiona transmisiones en línea, plataformas digitales y soporte tecnológico en eventos. Asegura el funcionamiento adecuado de los recursos técnicos y audiovisuales del Área.

Contenidos, Difusión y Formación

Responsable de la generación y gestión de contenidos institucionales. Elabora mensajes, comunicados y materiales para los distintos canales. Gestiona redes sociales y actualización de información institucional. Impulsa procesos formativos

que fortalezcan la cultura comunicativa, el uso responsable de los medios y el sentido evangelizador de la comunicación.

Diseño y Producción Gráfica

Responsable del desarrollo visual de la comunicación institucional. Diseña materiales gráficos, piezas de difusión y recursos visuales, asegurando coherencia con la identidad institucional. Esta función puede realizarse de forma interna o mediante servicios externos, según las posibilidades de la Congregación.

2.4 Articulación entre Dimensiones y Funciones

Las Dimensiones y las Funciones no se sustituyen: se complementan. La siguiente tabla muestra cómo cada Función contribuye principalmente a determinadas Dimensiones, sin que esto signifique exclusividad: el equipo trabaja como un solo cuerpo.

Función del Equipo	Dimensiones a las que contribuye principalmente
Dirección	Articula las cuatro Dimensiones. Asegura coherencia estratégica, espiritual y pastoral del Área con el horizonte congregacional.
Producción Técnica y Tecnológica	Difusión e Impacto del Carisma · Red (canales digitales, transmisiones, plataformas).
Contenidos, Difusión y Formación	Difusión · Formadores · Gestión (calendario editorial, narrativa, formación de la red).
Diseño y Producción Gráfica	Gestión (identidad visual) · Difusión (piezas gráficas, campañas, materiales editoriales).

3. Gobernanza del Área — modelo de cuatro niveles concéntricos

3.1 Lógica del modelo

La gobernanza del Área de Comunicación Institucional Cazariana se organiza en cuatro niveles concéntricos. La forma de anillos no es decorativa: expresa una convicción institucional. La autoridad y la responsabilidad no descienden por una pirámide rígida, sino que irradian desde un núcleo común hacia anillos de creciente amplitud, manteniéndose en relación de servicio mutuo. Cada anillo sostiene al anterior y es sostenido por el siguiente.

El modelo articula simultáneamente dos lógicas complementarias del Sistema: una lógica operativa (cómo se produce la comunicación, mediante tres áreas técnico-funcionales) y una lógica estratégica (qué se busca lograr, mediante cuatro Dimensiones del Plan al 2028). El cruce de ambas configura una matriz viva 3 × 4 en la que cada Coordinador Operativo aporta sus capacidades a las cuatro Dimensiones, y cada Coordinador de Dimensión convoca el trabajo de las áreas operativas para hacer avanzar su frente estratégico.

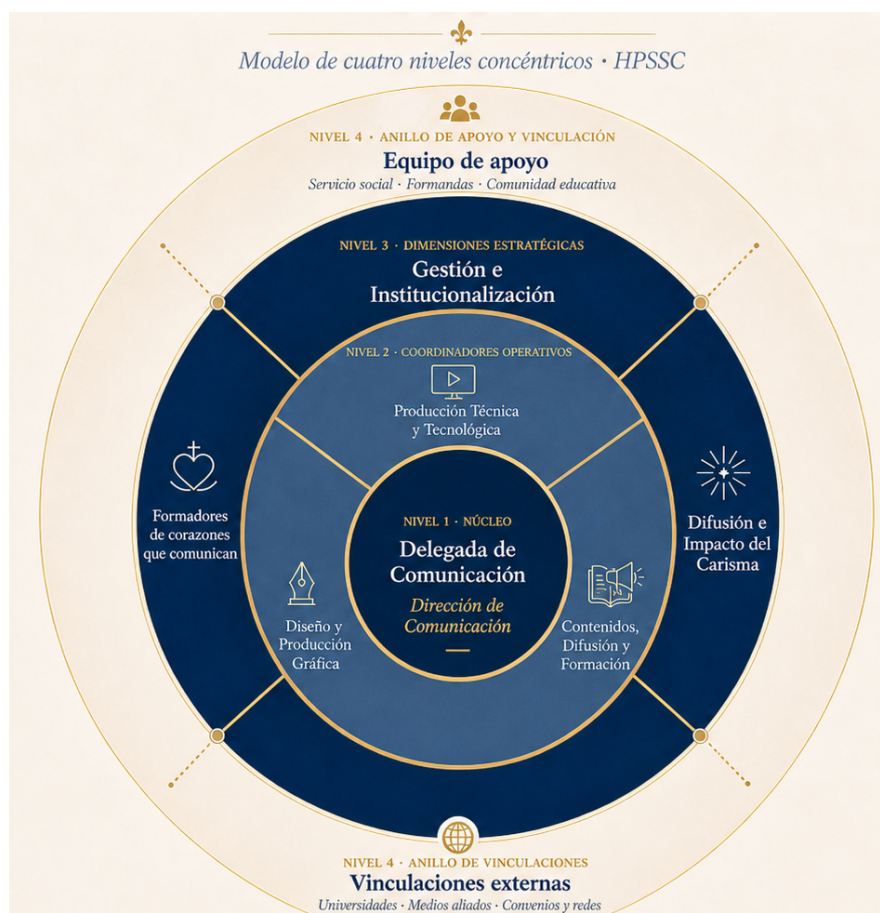
3.2 Los cuatro niveles

Nivel	Anillo	Composición y función institucional
1	Núcleo	Delegada de Comunicación + Dirección de Comunicación. Asegura la unidad de gobierno eclesial-operativo del Área: alineación estratégica y espiritual con el horizonte congregacional, conducción cotidiana, articulación con el Consejo General y las provincias.
2	Coordinadores Operativos	Tres coordinaciones funcionales: · Producción Técnica y Tecnológica · Contenidos, Difusión y Formación · Diseño y Producción Gráfica Sostienen el "cómo" del trabajo cotidiano: producen, editan, diseñan, transmiten. Reportan al Núcleo y se articulan transversalmente con los Coordinadores de Dimensión.
3	Coordinadores de Dimensión	Cuatro coordinaciones estratégicas, una por cada Dimensión del Plan: · Gestión e Institucionalización · Difusión e Impacto del Carisma · Red — Un solo corazón en misión · Formadores de corazones que comunican

		Sostienen el "qué" del horizonte 2028: animan, convocan, evalúan y reportan el avance de cada frente estratégico, articulando los recursos operativos hacia metas concretas.
4	Apoyo y Vinculaciones	Anillo de presencia y apertura: · Equipo de apoyo: servicio social, formandas, comunidad educativa, colaboradores rotativos. · Vinculaciones externas: universidades, expertos, medios aliados, redes educativas o religiosas, convenios institucionales. Aporta creatividad, presencia local, respaldo, visibilidad y cooperación estratégica. Amplía el alcance del Área sin diluir su identidad.

3.3 Organigrama concéntrico

La figura siguiente representa visualmente los cuatro niveles. El núcleo del centro se expresa la unidad de gobierno y liderazgo en la gestión; los tres sectores del segundo anillo representan las áreas operativas; los cuatro sectores del tercer anillo representan las Dimensiones estratégicas; el cuarto anillo, dividido en su mitad superior e inferior, integra el equipo de apoyo y las vinculaciones externas.



3.4 Matriz Áreas × Dimensiones

Las tres áreas operativas y las cuatro Dimensiones estratégicas no se sustituyen: se cruzan. La siguiente matriz muestra cómo cada área operativa aporta principalmente a determinadas Dimensiones. Las celdas marcadas con punto fuerte (●) indican contribución principal; las celdas con punto auxiliar (◐) indican aportación complementaria. Ningún área se cierra a una sola Dimensión: el equipo trabaja como un solo cuerpo.

Área Operativa (Nivel 2) ↓ · Dimensión (Nivel 3) →	Gestión	Difusión	Red	Formadores
Producción Técnica y Tecnológica	◐	●	●	◐
Contenidos, Difusión y Formación	◐	●	●	●
Diseño y Producción Gráfica	●	●	◐	◐

Leyenda: ● contribución principal · ◐ aportación complementaria.

3.5 De la Estructura Operativa Inicial al modelo pleno

El modelo de cuatro niveles concéntricos es el horizonte de gobernanza al que el Área tiende. No implica que todos los anillos estén cubiertos hoy con personal contratado: en la Estructura Operativa Inicial 2026–2028 (capítulo 4), la Dirección de Comunicación asume parcialmente la función de Coordinaciones Operativas, las Coordinaciones de Dimensión se conforman progresivamente con miembros del equipo y hermanas designadas por las provincias, y el Anillo 4 se articula caso por caso conforme van surgiendo colaboraciones y convenios.

Lo que distingue este modelo de un mero organigrama nominal es que cada anillo no espera al siguiente: arranca con lo que tiene y va engrosando su contenido conforme el Sistema madura. Así, la gobernanza del Área crece desde adentro hacia afuera, como un árbol que va dando anillos.

4. Estructura Operativa Inicial 2026–2028

Para arrancar de manera realista y sostenible, la Congregación contempla cuatro puestos contratables iniciales que cubren las cuatro Funciones del Equipo. Esta es la Estructura Operativa Inicial 2026–2028, sobre la cual se construirá progresivamente el modelo de gobernanza de cuatro niveles concéntricos descrito en el capítulo 3.

Puesto inicial	Función que cubre	Modalidad sugerida
Dirección de Comunicación Institucional	Dirección	Contrato laboral (nómina). Tiempo completo.
Producción Técnica y Tecnología	Producción Técnica y Tecnológica	Contrato laboral o prestación de servicios — según evaluación institucional.
Contenidos, Difusión y Formación	Contenidos y Formación	Contrato laboral (nómina). Tiempo completo. Trabajo remoto parcial posible.
Diseño y Producción Gráfica	Diseño	Contrato laboral, prestación de servicios o servicios externos — según posibilidades institucionales.

Esta estructura inicial no contradice los cuatro niveles concéntricos: los escalona en el tiempo. Lo que hoy es Dirección integrará progresivamente la Delegación en el Núcleo; los cuatro perfiles centrales irán dando lugar a las tres Coordinaciones Operativas y a las cuatro Coordinaciones de Dimensión; el Anillo de apoyo y vinculaciones se irá engrosando con servicio social, formandas, voluntariado y convenios externos, conforme el Sistema madure.

Los perfiles detallados de los cuatro puestos contratables —responsabilidades, perfil requerido, competencias, condiciones laborales y rangos salariales de referencia— se incluyen como Anexos A, B, C y D del presente Manual.

5. Funciones por nivel y responsabilidades

Este capítulo describe la finalidad y las acciones clave de cada uno de los cuatro niveles del modelo concéntrico de gobernanza presentado en el capítulo 3. Es el corazón del Manual: integra y absorbe lo que tradicionalmente se llamaba "Manual de Funciones del Equipo de Comunicación".

Para los cuatro puestos contratables iniciales (Dirección, Producción Técnica y Tecnológica, Contenidos/Difusión/Formación, Diseño/Producción Gráfica), los perfiles completos —con responsabilidades detalladas, perfil requerido, competencias, condiciones laborales y rangos salariales— se desarrollan en los Anexos A, B, C y D.

5.1 Nivel 1 • Núcleo: Delegada y Dirección de Comunicación

El Núcleo articula la unidad de gobierno eclesial-operativo del Área. La Delegada y la Dirección no son dos jerarquías paralelas: son dos rostros de la misma autoridad, complementarios y corresponsables.

5.1.1 Delegada de Comunicación

Finalidad. Garantizar la alineación estratégica y espiritual de la comunicación con el horizonte congregacional.

Acciones clave:

- Definir lineamientos estratégicos y principios rectores en comunicación.
- Aprobar planes y evaluar el impacto global de la comunicación institucional.
- Supervisar la coherencia carismática y ética de los contenidos y acciones.
- Vincular el Área de Comunicación con el Consejo General y las provincias.
- Fomentar la cultura del cuidado, la verdad y la colaboración en los mensajes.

5.1.2 Dirección de Comunicación

Finalidad. Coordinar y acompañar de manera integral al equipo de comunicación, gestionando la ejecución del plan, la evaluación y la articulación entre las áreas.

Acciones clave:

- Convocar y dinamizar reuniones de planeación, seguimiento y evaluación.
- Acompañar a cada Coordinación Operativa y de Dimensión en el desarrollo de sus metas y acciones.
- Elaborar informes, propuestas estratégicas y cronogramas de trabajo.
- Gestionar recursos humanos, materiales y técnicos del equipo.
- Fortalecer el sentido de equipo, corresponsabilidad y misión compartida.

- Mantener comunicación con las áreas y organismos institucionales correspondientes.

Perfil completo: ver Anexo A.

5.2 Nivel 2 • Coordinadores Operativos

Los Coordinadores Operativos sostienen el "cómo" cotidiano del Área. Son responsables de las tres áreas técnico-funcionales que producen, editan, diseñan y transmiten la comunicación. Reportan al Núcleo y se articulan transversalmente con los Coordinadores de Dimensión, aportando capacidades operativas a los frentes estratégicos.

5.2.1 Coordinador/a Operativo de Producción Técnica y Tecnológica

Finalidad. Asegurar la operación técnica, audiovisual y tecnológica de la comunicación institucional con calidad profesional y continuidad.

Acciones clave:

- Operar transmisiones en línea, plataformas digitales y soporte tecnológico en eventos.
- Mantener en condiciones óptimas los recursos técnicos y audiovisuales del Área.
- Capacitar al equipo y a colaboradores en el uso responsable de las herramientas técnicas.
- Participar en producciones audiovisuales coordinándose con Contenidos y Diseño.
- Custodiar archivos audiovisuales, respaldos y memoria técnica del Área.

Perfil completo: ver Anexo C.

5.2.2 Coordinador/a Operativo de Contenidos, Difusión y Formación

Finalidad. Generar, gestionar y difundir contenidos institucionales con coherencia carismática, y acompañar procesos formativos que fortalezcan la cultura comunicativa de la Familia Cazariana.

Acciones clave:

- Elaborar mensajes, comunicados y materiales institucionales para los distintos canales.
- Gestionar redes sociales y la actualización de información institucional.
- Coordinar el calendario editorial del Área en articulación con las cuatro Dimensiones.
- Impulsar procesos formativos: uso responsable de medios, escritura institucional, sentido evangelizador de la comunicación.

- Articular con la Red Cazariana de Comunicación para amplificar contenidos hacia comunidades, obras y provincias.

Perfil completo: ver Anexo B.

5.2.3 Coordinador/a Operativo de Diseño y Producción Gráfica

Finalidad. Desarrollar la identidad visual y producir las piezas gráficas, asegurando coherencia, calidad y fidelidad carismática en cada material.

Acciones clave:

- Diseñar materiales gráficos, piezas de difusión y recursos visuales para los distintos canales.
- Velar por la coherencia con el manual de identidad institucional.
- Articular con Contenidos para traducir mensajes en piezas visuales eficaces.
- Coordinar producciones gráficas con proveedores externos cuando se requiera.
- Sistematizar plantillas, banco de imágenes y recursos visuales reutilizables.

Perfil completo: ver Anexo D.

5.3 Nivel 3 • Coordinadores de Dimensión

Los Coordinadores de Dimensión sostienen el "qué" estratégico del Área. Cada uno anima un frente del Plan Estratégico de Comunicación al 2028 (Gestión, Difusión, Red, Formadores), traduciendo objetivos en acciones, convocando recursos operativos y dando seguimiento al avance de su Dimensión. Se articulan transversalmente con los tres Coordinadores Operativos en una matriz de corresponsabilidad.

5.3.1 Finalidad común a las cuatro Coordinaciones de Dimensión

Animar, coordinar y dar seguimiento al desarrollo de la Dimensión asignada, asegurando su coherencia con el carisma, los objetivos del Instituto y las necesidades concretas de las comunidades y obras.

5.3.2 Acciones clave (compartidas)

- Traducir los objetivos estratégicos de la Dimensión en acciones operativas concretas y pertinentes.
- Convocar a los Coordinadores Operativos para integrar las capacidades necesarias en cada acción.
- Acompañar a equipos, hermanas y colaboradores vinculados, promoviendo participación, creatividad y evaluación continua.
- Sistematizar avances, aprendizajes y desafíos, reportándolos a la Dirección de Comunicación.

- Cuidar la identidad institucional en cada propuesta, fortaleciendo la unidad entre carisma y misión comunicativa.
- Colaborar con las otras Coordinaciones de Dimensión para integrar esfuerzos y fortalecer la comunicación como un solo cuerpo.

5.3.3 Foco específico de cada Dimensión

Coordinación de Dimensión	Foco institucional específico
Gestión e Institucionalización	Protocolos comunes, canales oficiales, sistematización de procesos, gestión documental y articulación institucional fluida entre comunidades y obras.
Difusión e Impacto del Carisma	Producción profesional, creativa y continua de contenidos editoriales y digitales que posicionen a la Familia Cazariana como referente en medios internos y externos.
Red — Un solo corazón en misión	Tejido de la Red Cazariana de Comunicación: enlaces en provincias y obras, criterios y canales comunes, encuentros de articulación, fortalecimiento del cuerpo único en misión.
Formadores de corazones que comunican	Procesos formativos para hermanas, laicos/as y jóvenes; escuela cazariana de comunicación; cultura comunicativa integral y humanizadora.

Nota: En la Estructura Operativa Inicial 2026–2028, las cuatro Coordinaciones de Dimensión serán asumidas progresivamente por miembros del equipo base en articulación con hermanas designadas por las provincias. La conformación definitiva de las cuatro coordinaciones es [dato pendiente de confirmar — cronograma 2027].

5.4 Nivel 4 • Anillo de Apoyo y Vinculaciones

El cuarto anillo es el rostro abierto del Área. Integra la presencia rotativa, el voluntariado y las alianzas externas que enriquecen, multiplican y proyectan el trabajo del equipo. Tiene dos componentes complementarios: el equipo de apoyo interno y las vinculaciones externas.

5.4.1 Equipo de apoyo

Roles típicos: practicantes, asistentes de comunicación, administradores de redes, auxiliares logísticos, servicio social, formandas, comunidad educativa que colabora de modo temporal o rotativo.

Finalidad. Apoyar operativamente los procesos de comunicación y aportar creatividad, energía y presencia local en iniciativas comunicativas.

Acciones clave:

- Producir contenidos de acuerdo con las pautas estratégicas y de identidad.
- Mantener actualizados medios y plataformas bajo su responsabilidad.
- Facilitar la retroalimentación desde audiencias internas y externas.
- Apoyar la logística de eventos, grabaciones, jornadas de formación o difusión.
- Custodiar archivos físicos o digitales de uso frecuente.
- Aportar testimonios y voces auténticas de la misión vivida en obras y comunidades.
- Respetar los estándares éticos y carismáticos en cada entrega.

5.4.2 Vinculaciones externas

Roles típicos: universidades, expertos, redes educativas o religiosas, medios aliados, proveedores especializados, convenios institucionales.

Finalidad. Enriquecer y ampliar el alcance institucional, aportando respaldo, visibilidad y cooperación estratégica.

Acciones clave:

- Establecer, mantener y activar redes de colaboración (formación, difusión, eventos).
- Alinear acciones conjuntas con los valores, misión y carisma institucional.
- Gestionar convenios que aporten recursos, experiencia o medios para fortalecer la comunicación.
- Evaluar resultados y retroalimentar procesos de manera colaborativa.

6. Marco institucional de contratación

Antes de contratar o consolidar un equipo, la institución debe definir cómo contrata a las personas. Esto evita confusión en pagos, desigualdad entre colaboradores, riesgos legales y desgaste del equipo. Para consolidar el Área de Comunicación, se definen cuatro elementos institucionales básicos: modalidades de contratación, política salarial y tabulador, tiempos de trabajo, y mecanismos de compensación.

6.1 Modalidades de contratación

La Congregación define tres modalidades posibles. La elección de cada modalidad para cada puesto considera la naturaleza del rol, la estabilidad institucional buscada y la sostenibilidad financiera del Área.

Modalidad	Implica	Ventajas / Desventajas
Contrato laboral (nómina)	Salario. Seguridad social. Prestaciones. Obligaciones patronales.	Ventaja: mayor estabilidad para el equipo. Desventaja: mayor costo institucional.
Prestación de servicios (honorarios)	La persona factura. Paga sus impuestos. No tiene prestaciones.	Ventaja: menor carga administrativa. Desventaja: si se usa para puestos permanentes puede generar confusión laboral.
Servicios externos o proveedores	Diseñadores externos. Desarrolladores web. Productores. Especialistas.	Se paga por proyecto, no por puesto. Útil para necesidades técnicas puntuales.

6.2 Política de honorarios y tabulador institucional

Los pagos sin tabulador institucional generan inequidad, tensiones e improvisación. La Congregación adopta un tabulador básico de pagos, expresado como ingreso neto de referencia, que permite orientar futuras contrataciones y evitar improvisaciones.

Tabulador general de referencia para el Área de Comunicación (2026):

Nivel	Rango mensual de referencia
Dirección	\$18,000 – \$25,000 MXN
Especialista (Producción Técnica / Contenidos / Diseño — Intermedio)	\$10,000 – \$13,000 MXN
Junior (apoyo y formación)	\$7,000 – \$9,000 MXN
Apoyo operativo / auxiliares	\$8,000 – \$12,000 MXN

Nota. Los rangos detallados para cada uno de los cuatro puestos contratables (junior, intermedio, senior) se incluyen en los Anexos A–D. El benchmarking salarial específico para Zamora, Michoacán, fue solicitado a ZEN Estratégico y será incorporado al tabulador definitivo una vez recibido [dato pendiente de confirmar].

6.3 Tiempos de trabajo y jornadas

El trabajo del Área no se limita a un horario de oficina: incluye transmisiones, eventos, preparación técnica, acompañamiento de actividades y atención a necesidades comunicativas que pueden presentarse en horarios nocturnos o fines de semana. Por ello la Congregación define con claridad las modalidades de jornada:

- **Tiempo completo.** Dedicación aproximada de 40/48 horas semanales, normalmente de lunes a viernes. De manera excepcional puede requerirse participación en actividades institucionales fuera de este horario, con compensación correspondiente.
- **Medio tiempo.** Dedicación aproximada de 20/24 horas semanales. La distribución del horario se acuerda previamente según las necesidades del Área y las responsabilidades del puesto.
- **Trabajo por proyecto.** Aplica cuando se contrata a una persona para un servicio específico con objetivos, entregables y tiempos definidos. No implica un horario fijo, sino cumplimiento de resultados (ejemplo: desarrollo de página web, diseño de campaña, producción audiovisual).
- **Trabajo por evento.** Aplica cuando la institución requiere apoyo comunicativo o técnico para actividades puntuales. Considera horas de preparación previa, realización del evento y cierre técnico posterior (ejemplo: transmisiones en vivo, cobertura de encuentros, producción técnica de celebraciones).

6.4 Compensación de actividades fuera del horario regular

Las actividades realizadas fuera del horario ordinario se compensan mediante alguno de los siguientes mecanismos, que la institución define en cada contratación:

- Pago adicional por servicio extraordinario, cuando la actividad implica una jornada adicional de trabajo.
- Banco de horas, registrando el tiempo adicional para compensarlo posteriormente con tiempo libre equivalente.
- Honorarios por evento, aplicable en esquemas de prestación de servicios profesionales para actividades extraordinarias.

Estas definiciones permiten mantener condiciones de trabajo claras, evitar sobrecargas y asegurar la sostenibilidad del equipo.

6.5 Cargas reales de trabajo en comunicación — referencia

Para dimensionar adecuadamente las jornadas y compensaciones, se considera que las actividades de comunicación incluyen preparación y seguimiento, no solo el momento visible del evento.

Actividad	Preparación	Evento	Cierre	Total aprox.
Transmisión en vivo	30–60 min	60–90 min	30 min	2–3 horas
Cobertura de evento	60 min	2–3 horas	60 min	4–5 horas
Producción audiovisual	2–4 horas	Grabación	3–6 h edición	Variable
Publicación institucional	30 min	—	30 min seguim.	1 hora

7. Modelo de funcionamiento del equipo

7.1 Coordinación general del Área

La coordinación general del Área corresponde a la Dirección de Comunicación. Esta función orienta estratégicamente el trabajo del equipo, organiza las prioridades del Área y asegura que las acciones de comunicación estén alineadas con la misión y las decisiones institucionales. Acompaña también los proyectos de comunicación que surgen en las distintas obras y servicios de la Congregación, favoreciendo la articulación entre las iniciativas locales y la comunicación institucional.

7.2 Flujo de trabajo del Área

Para evitar improvisaciones y sobrecargas, las solicitudes de comunicación siguen un flujo de trabajo sencillo que permite organizar adecuadamente las tareas del equipo. De manera general, este proceso contempla seis etapas:

1	Solicitud o necesidad de comunicación.
2	Revisión de la solicitud y definición de su pertinencia institucional.
3	Definición del tipo de producción o acción comunicativa requerida.
4	Asignación de responsabilidades dentro del equipo.
5	Producción del material o desarrollo de la actividad.
6	Publicación, difusión o implementación.

Este flujo se desarrollará gráficamente en el Flujograma del Área de Comunicación, anexo técnico del SICIC.

7.3 Niveles de planificación

Para mantener un trabajo organizado y sostenible, el Área establece tres niveles básicos de planificación:

- Plan anual: recoge las prioridades institucionales de comunicación, alineadas con las cuatro Dimensiones Estratégicas y con los procesos congregacionales del año.
- Plan mensual: organiza campañas, contenidos y proyectos específicos. Define entregables, responsables y fechas.
- Plan semanal: coordina las tareas concretas del equipo y permite ajustar prioridades ante imprevistos.

Estos tres niveles ayudan a equilibrar las necesidades institucionales con la capacidad real del equipo, evitando la acumulación de tareas urgentes y favoreciendo un trabajo más sostenible.

8. Procesos de coordinación interna

8.1 Reuniones de equipo

La vida del Área se sostiene en reuniones regulares con propósitos diferenciados:

- Reunión semanal de equipo. Coordinación táctica: revisión del plan semanal, asignación de tareas, resolución de bloqueos. Convoca: Dirección. Duración recomendada: 60–90 minutos.

- Reunión mensual de seguimiento estratégico. Revisión de avances por Dimensión, indicadores y próximos hitos del plan mensual. Convoca: Dirección, con participación de Coordinaciones de Dimensión cuando estén constituidas.
- Reunión semestral presencial. Espacio de discernimiento, formación y planeación de mediano plazo. Incluye balance, evaluación cualitativa y momento espiritual.
- Reunión anual de planeación. Revisión integral del año, evaluación de las cuatro Dimensiones y construcción del plan anual del año siguiente.

8.2 Seguimiento y evaluación

El Área da seguimiento a su trabajo mediante:

- Calendario editorial centralizado, que articula el trabajo de las cuatro Dimensiones (base de Excel y vinculación con herramienta de gestión).
- Indicadores cualitativos y cuantitativos por Dimensión (alcance, frecuencia, calidad, participación).
- Informes trimestrales a la Delegada de Comunicación y al Consejo General.
- Evaluación anual integral del Área, con participación del equipo y retroalimentación de comunidades, obras y aliados.

8.3 Cuidado del equipo

La sostenibilidad del Área depende del cuidado de las personas que la integran. Por ello, este Manual establece como principios institucionales del cuidado del equipo:

- Respeto de las jornadas y los descansos: ninguna persona del equipo debe sostener carga extraordinaria de manera continua sin compensación.
- Acompañamiento espiritual y formativo del equipo, particularmente en momentos institucionales sensibles.
- Espacios de discernimiento comunitario en momentos de decisión estratégica.
- Formación continua: cada persona del equipo cuenta con un plan formativo anual aprobado por la Dirección.
- Reconocimiento del trabajo realizado: visibilizar logros, agradecer y celebrar aprendizajes.

9. Articulación del Área con el SICIC

Este Manual del Área es uno de los cinco componentes del SICIC. Su lugar y aporte se entiende mejor en relación con los demás componentes:

Componente del SICIC	Relación con el Manual del Área
Manual de Comunicación Institucional	Da sentido y dirección. El Manual del Área asume sus principios, frase eje, intención y sueño 2028 sin reproducirlos.
Manual de Imagen Institucional	Cuida cómo se ve la Congregación. El Manual del Área aplica sus criterios visuales en todas las producciones del equipo, particularmente desde la Función de Diseño y Producción Gráfica.
Flujogramas y Protocolos	Anexos técnicos del Manual del Área. Visualizan los procesos descritos en el Capítulo 7 y permiten su actualización sin rehacer el Manual.
Guías Específicas	Aplicación progresiva del SICIC a situaciones concretas (crisis, vocerías, redes, lenguaje). Se desarrollan conforme el Sistema madura.
Plan Estratégico de Comunicación 2028	Documento aparte (Fase 4 del SICIC). El Manual del Área provee la estructura, las funciones y los procesos que harán posible ejecutar el Plan Estratégico, pero no es el Plan en sí.

Este Manual no sustituye a ninguno de los otros componentes ni invade su campo. Su naturaleza es estrictamente operativa: organiza el hacer cotidiano del Área. Cuando este Manual se actualice o revise, el SICIC y los demás componentes deberán mantenerse coherentes con él, especialmente en lo relativo a estructura, gobernanza y perfiles de puesto.

10. Vigencia, revisión y custodia

10.1 Aprobación

El presente Manual del Área de Comunicación Institucional Cazariana es aprobado por el Consejo General de las Hermanas de los Pobres Siervas del Sagrado Corazón como documento operativo oficial del Área, en el marco del SICIC.

10.2 Vigencia

La vigencia del Manual se establece de la fecha de aprobación a diciembre de 2028, en correspondencia con el horizonte del Sueño de la Comunicación al 2028. Al cierre del periodo, el Manual será revisado integralmente.

10.3 Revisiones intermedias

Anualmente, la Dirección de Comunicación —en coordinación con la Delegada de Comunicación y el Consejo General— realiza una revisión del Manual para verificar su pertinencia, identificar ajustes necesarios y registrar avances. Los anexos técnicos (perfiles de puesto, tabulador, matriz de competencias, flujogramas) pueden actualizarse sin modificar el cuerpo principal del Manual. Modificaciones sustantivas a la estructura, gobernanza o funciones requieren nueva aprobación del Consejo General.

10.4 Custodia institucional

La custodia del Manual del Área corresponde a la Dirección de Comunicación, que vela por su integridad, su difusión interna, su correcta aplicación y su revisión periódica. Cualquier persona que se incorpore al Área recibe el Manual como parte de su proceso de inducción.

10.5 Aplicación supletoria

Para aspectos no contemplados explícitamente en este Manual, se aplican supletoriamente: el Manual de Comunicación Institucional Cazariana, el SICIC, y las disposiciones del Consejo General. En materia laboral y administrativa, las disposiciones aplicables del marco legal mexicano y las políticas internas de Recursos Humanos de la Congregación.

Anexo A — Perfil de Puesto:

Dirección de Comunicación Institucional

Identificación del puesto

Puesto	Director(a) de Comunicación Institucional
Reporta a	Delegada de Comunicación — Consejo General
Coordina a	Equipo de comunicación (Producción Técnica, Contenidos, Diseño)
Nombrado por	Gobierno General
Modalidad	Contrato laboral (nómina) — Tiempo completo
Lugar de trabajo	Zamora, Michoacán (sede central). Disponibilidad eventual en eventos institucionales, especialmente en fin de semana.

Propósito del puesto

Coordinar y acompañar de manera integral al equipo de comunicación institucional, asegurando la coherencia estratégica y carismática de todas las acciones comunicativas con la identidad, misión y prioridades de la Congregación.

Responsabilidades principales

- Diseñar, implementar y dar seguimiento al Plan Estratégico de Comunicación.
- Convocar y dinamizar reuniones del equipo: planeación, seguimiento y evaluación.
- Gestionar recursos humanos, materiales y técnicos del Área.
- Elaborar informes, propuestas estratégicas y cronogramas de trabajo.
- Acompañar proyectos de comunicación en obras y apostolados de la Congregación.
- Mantener comunicación institucional con Consejo General, provincias y obras.
- Coordinar la producción de contenidos y velar por la identidad institucional en cada publicación.
- Asesorar al Gobierno General en temas de comunicación y posicionamiento.
- Acompañar procesos sensibles (comunicación interna, crisis, decisiones institucionales).
- Representar institucionalmente al Área de Comunicación.

Perfil requerido

- Licenciatura en Comunicación, Periodismo, Relaciones Públicas, Mercadotecnia o afín. Deseable posgrado.
- Experiencia mínima de 3 años en coordinación de equipos de comunicación institucional. Recomendado: 4–6 años (intermedio) o 7+ años (senior).
- Dominio de planeación estratégica y gestión de proyectos comunicativos.
- Capacidad para trabajar con públicos diversos: vida religiosa, obras educativas, sociales y de salud.
- Habilidades de liderazgo, comunicación asertiva y trabajo colaborativo.
- Afinidad o apertura a la espiritualidad y los valores institucionales de la Congregación.

Competencias clave

Cognitivas	Actitudinales	Técnicas
Pensamiento estratégico Análisis organizacional Visión sistémica Capacidad de síntesis	Liderazgo Discernimiento Confidencialidad Madurez emocional Capacidad de escucha	Dirección de comunicación Gestión institucional Coordinación de equipos Manejo de crisis Conocimiento de medios digitales

Condiciones laborales

- Modalidad: presencial (Zamora, Michoacán).
- Jornada: tiempo completo. Labores fuera de oficina: sí (viajes, encuentros, eventos).
- Riesgos: bajo. Esfuerzo: alto (nivel de responsabilidad).
- Información: alta confidencialidad institucional.

Referencia salarial

Nivel	Perfil	Rango mensual
Intermedio	Coordinación con enfoque estratégico	\$15,000 – \$20,000
Senior	Dirección consolidada y liderazgo institucional (recomendado)	\$20,000 – \$28,000
Senior alto	Experiencia amplia en dirección y acompañamiento institucional	\$28,000 – \$35,000

Anexo B — Perfil de Puesto: Contenidos, Difusión y Formación

Identificación del puesto

Puesto	Responsable de Contenidos, Difusión y Formación
Reporta a	Dirección de Comunicación
Coordina a	Apoyos (voluntarios, redes locales, enlaces)
Nombrado por	Gobierno General / Dirección de Comunicación
Modalidad	Contrato laboral (nómina) — Tiempo completo
Lugar de trabajo	Zamora, Michoacán (sede central). Trabajo remoto parcial posible.

Propósito del puesto

Elaborar, gestionar y difundir los contenidos institucionales en los distintos canales de comunicación, garantizando coherencia de estilo, identidad y mensaje; e impulsar procesos de formación comunicativa en la Congregación.

Responsabilidades principales

- Redactar y producir contenidos para redes sociales, boletines, comunicados y página web institucional.
- Gestionar el calendario editorial y coordinar la publicación oportuna de contenidos.
- Elaborar materiales de difusión para fechas y eventos congregacionales clave.
- Impulsar procesos de formación en comunicación para hermanas, laicos y enlaces de la red institucional.
- Acompañar la sistematización de experiencias y testimonios significativos de la misión.
- Coordinar la elaboración y publicación de la revista institucional (El Mensajero y ediciones digitales).
- Apoyar la gestión de la red de enlaces de comunicación en provincias y obras.

Perfil requerido

- Licenciatura en Comunicación, Periodismo, Letras, Pedagogía o afín.
- Experiencia mínima de 2 años en redacción y gestión de contenidos institucionales o editoriales.
- Dominio de redacción institucional, narrativa periodística y comunicación digital.

- Conocimiento de herramientas de gestión de redes sociales y plataformas de contenido.
- Habilidades pedagógicas para diseñar y facilitar procesos de formación.
- Sensibilidad para el lenguaje institucional, pastoral y espiritual.

Competencias clave

Cognitivas	Actitudinales	Técnicas
Pensamiento comunicativo Síntesis de información Creatividad narrativa	Sensibilidad institucional Trabajo en equipo Proactividad Escucha activa	Generación de contenido Gestión de redes Comunicación digital Diseño básico (Canva u otro) Uso de métricas básicas

Condiciones laborales

- Modalidad: presencial. Jornada: tiempo completo.
- Labores fuera de oficina: sí (eventos y cobertura). Riesgos: bajo. Esfuerzo: medio.
- Información: contenidos institucionales y comunicados.

Referencia salarial

Nivel	Perfil	Rango mensual
Junior	Redacción básica y apoyo en redes	\$7,000 – \$9,000
Intermedio	Gestión autónoma de contenidos y redes (recomendado)	\$10,000 – \$13,000
Senior	Planeación estratégica de contenidos y formación	\$13,000 – \$16,000

Documentación requerida

- CV actualizado.
- Muestras de contenido (textos, redes, publicaciones).
- Referencias laborales.

Anexo C — Perfil de Puesto: Producción Técnica y Tecnológica

Identificación del puesto

Puesto	Responsable de Producción Técnica y Tecnología
Reporta a	Dirección de Comunicación
Coordina a	Apoyos técnicos / voluntarios (cuando aplique)
Nombrado por	Gobierno General / Dirección de Comunicación
Modalidad	Contrato laboral (nómina) o prestación de servicios — según evaluación institucional
Lugar de trabajo	Zamora, Michoacán (sede central). Desplazamientos eventuales a obras. Disponibilidad para transmisiones, eventos y actividades fuera de horario regular.

Propósito del puesto

Garantizar la operación técnica y digital de la comunicación institucional mediante la producción audiovisual, la gestión de transmisiones, el soporte tecnológico en eventos y la administración de contenidos en plataformas digitales (web y redes), asegurando el funcionamiento de los recursos tecnológicos y la atención oportuna a las necesidades comunicativas.

Responsabilidades principales

- Operar transmisiones en vivo y cobertura técnica de eventos institucionales (misas, encuentros, asambleas).
- Configurar y manejar equipo audiovisual: cámaras, audio e iluminación básica.
- Administrar plataformas de streaming (OBS, YouTube, Facebook, StreamYard u otras).
- Editar materiales audiovisuales: videos, cápsulas, podcast, grabaciones.
- Brindar soporte técnico al equipo en equipos, software y plataformas.
- Administrar y mantener actualizados los contenidos en plataformas digitales (web, redes y almacenamiento).
- Gestionar y digitalizar el archivo digital y el acervo histórico audiovisual de la Congregación.
- Implementar y monitorear métricas de impacto en canales digitales.

Perfil requerido

- Nivel superior (titulado o en proceso) en Comunicación Audiovisual, Producción de Medios, Multimedia, Sistemas o afín.
- Experiencia mínima de 2 años en producción audiovisual y manejo de plataformas digitales.
- Dominio de software de edición de video y audio (Premiere, Resolve, Audition, CapCut o equivalentes).
- Conocimiento de plataformas de transmisión en vivo (OBS, StreamYard o similares).
- Administración básica de sitios web (WordPress u otros CMS).
- Capacidad para trabajar bajo presión en eventos institucionales.

Competencias clave

Cognitivas	Actitudinales	Técnicas
Pensamiento práctico Resolución de problemas en tiempo real	Responsabilidad Disponibilidad Trabajo colaborativo Actitud de servicio	Operación audiovisual Configuración tecnológica Soporte en tiempo real Edición de video y audio Gestión de plataformas digitales

Condiciones laborales

- Modalidad: presencial. Jornada: tiempo completo (con flexibilidad según eventos).
- Labores fuera de oficina: sí (eventos, transmisiones).
- Riesgos: uso de equipo eléctrico, traslados. Esfuerzo: medio (movilidad y montaje técnico).

Referencia salarial

Nivel	Perfil	Rango mensual
Junior	Perfil en formación, requiere acompañamiento y supervisión	\$7,000 – \$9,000
Intermedio	Operación autónoma y resolución de situaciones técnicas (recomendado)	\$10,000 – \$13,000
Senior	Mayor experiencia, capacidad de mejora de procesos y liderazgo técnico	\$13,000 – \$16,000

Anexo D — Perfil de Puesto: Diseño y Producción Gráfica

Identificación del puesto

Puesto	Responsable de Diseño y Producción Gráfica
Reporta a	Dirección de Comunicación
Coordina a	Apoyos (cuando aplique)
Nombrado por	Gobierno General / Dirección de Comunicación
Modalidad	Contrato laboral, prestación de servicios o servicios externos — según posibilidades institucionales
Lugar de trabajo	Zamora, Michoacán. Posibilidad de trabajo remoto según modalidad.

Propósito del puesto

Desarrollar la producción visual de los materiales institucionales, garantizando coherencia con la identidad gráfica de la Congregación y aportando calidad estética y profesional a todas las piezas de comunicación.

Responsabilidades principales

- Diseñar piezas gráficas para redes sociales, publicaciones, campañas y eventos institucionales.
- Elaborar materiales impresos y digitales: carteles, presentaciones, boletines, infografías, portadas.
- Apoyar la construcción y aplicación del Manual de Identidad e Imagen Institucional.
- Garantizar la coherencia visual en todas las producciones del Área conforme a los lineamientos de identidad.
- Diseñar y mantener plantillas reutilizables para el equipo.
- Colaborar con el equipo de Producción Técnica en la identidad visual de audiovisuales.
- Organizar y resguardar archivos gráficos institucionales (banco de recursos).

Perfil requerido

- Licenciatura o técnico en Diseño Gráfico, Comunicación Visual, Diseño Digital o afín.

- Experiencia mínima de 2 años en diseño institucional o editorial.
- Dominio de Adobe Creative Suite (Illustrator, Photoshop, InDesign) o equivalentes.
- Manejo de Canva y herramientas de diseño digital para redes sociales.
- Criterio estético y capacidad de adaptar el estilo al tono institucional.
- Capacidad de trabajo colaborativo y cumplimiento de tiempos editoriales.

Competencias clave

Cognitivas	Actitudinales	Técnicas
Pensamiento visual Capacidad de síntesis gráfica	Creatividad Responsabilidad Apertura a retroalimentación Trabajo colaborativo	Diseño gráfico Producción visual Adaptación de contenidos Manejo de software de diseño Preparación de archivos para impresión y digital

Condiciones laborales

- Modalidad: presencial (Zamora, Michoacán). Jornada: tiempo completo o medio tiempo, según modalidad de contratación.
- Labores fuera de oficina: ocasional (eventos). Riesgos: bajo. Esfuerzo: medio.

Referencia salarial

Nivel	Perfil	Rango mensual
Junior	Apoyo en diseño y adaptación de materiales	\$7,000 – \$9,000
Intermedio	Producción autónoma de materiales (recomendado)	\$10,000 – \$13,000
Senior	Desarrollo conceptual y liderazgo visual	\$13,000 – \$16,000

Recomendación para iniciar: Nivel intermedio.

Documentación requerida

- CV actualizado.
- Portafolio (muy importante).
- Referencias laborales.

Anexo E — Tabulador salarial de referencia 2026

El presente tabulador es la referencia institucional para las contrataciones del Área de Comunicación 2026–2028. Los rangos se expresan como ingreso neto mensual de referencia (MXN). El benchmarking salarial específico para Zamora, Michoacán, fue solicitado a ZEN Estratégico y se incorporará una vez recibido [dato pendiente de confirmar].

Puesto	Rango general	Recomendación de inicio
Dirección de Comunicación Institucional	\$15,000 – \$35,000	\$18,000 – \$25,000
Producción Técnica y Tecnología	\$7,000 – \$16,000	\$10,000 – \$13,000 (intermedio)
Contenidos, Difusión y Formación	\$7,000 – \$16,000	\$10,000 – \$12,000 (intermedio)
Diseño y Producción Gráfica	\$7,000 – \$16,000	\$10,000 – \$13,000 (intermedio)

Niveles de referencia (escalonado por seniority):

- Junior: persona en formación, requiere acompañamiento y supervisión. Aplica a Producción Técnica, Contenidos y Diseño.
- Intermedio: operación autónoma del puesto, manejo solvente de la mayor parte de las situaciones. Es el nivel recomendado de arranque para los tres puestos especialistas.
- Senior: experiencia amplia, capacidad de mejorar procesos y de aportar liderazgo técnico o estratégico. Aplica especialmente a Dirección.

Para puestos no contemplados en este tabulador (apoyo operativo, auxiliares, colaboradores temporales), los rangos referenciales son \$8,000 – \$12,000 MXN mensuales (apoyo operativo) y modalidad por proyecto u honorarios para colaboradores externos.

Anexo F — Matriz de competencias institucionales por niveles

La Congregación adopta como referencia institucional una matriz de competencias estructurada en cuatro niveles de dominio. Esta matriz orienta la selección de personal, la evaluación de desempeño y el plan de desarrollo del equipo del Área de Comunicación.

Grados de dominio de la competencia

Nivel	Definición	Aplica a
L4	Grado de dominio superior de la competencia.	Dirección y Gerencia Sr.
L3	Grado en desarrollo de la competencia.	Gerencias Jr. y Supervisión (Jefaturas)
L2	Grado inicial de la competencia.	Colaboradores
L1	Grado limitado o ausencia de la competencia.	Sin importar la jerarquía: no competente.

Tres familias de competencias

La matriz organiza las competencias en tres familias, que se evalúan de manera complementaria:

Competencias organizacionales

Aplican a todas las personas del Área, sin importar el puesto. Son las que aseguran adhesión a la cultura y los valores de la Congregación. Incluyen, entre otras:

- Adaptabilidad a los cambios.
- Calidad y mejora.
- Compromiso institucional.
- Compromiso con la calidad del trabajo.
- Conciencia organizacional.
- Ética y sencillez.
- Flexibilidad y adaptación.
- Iniciativa y autonomía.
- Innovación y creatividad.
- Justicia, prudencia, respeto.
- Responsabilidad personal y social.
- Temple.

Competencias gerenciales

Aplican principalmente a la Dirección de Comunicación y, en su momento, a las Coordinaciones de Dimensión. Incluyen:

- Conducción de personas.
- Dirección de equipos de trabajo y delegación.
- Empowerment.
- Liderazgo (relación con los demás y liderazgo ejecutivo).
- Liderazgo para el cambio.
- Toma de decisiones.
- Visión estratégica y planeación de largo plazo.
- Comunicación eficaz.
- Auto-desarrollo y desarrollo del talento.
- Influencia y negociación.
- Gestión y logro de objetivos.

Competencias específicas

Aplican según el puesto. Incluyen:

- Colaboración y trabajo en equipo.
- Comunicación eficaz.
- Conocimientos técnicos del campo.
- Pensamiento analítico y estratégico.
- Planificación y organización.
- Productividad y enfoque a resultados con calidad.
- Enfoque al cliente interno y externo.
- Manejo de conflictos.
- Tolerancia a la presión.
- Dinamismo.

Aplicación práctica

Para cada uno de los cuatro puestos contratables (Anexos A–D), las competencias clave se identifican en tres dimensiones (Cognitivas, Actitudinales, Técnicas). El nivel esperado de dominio para cada competencia se establece en el momento de la contratación y se evalúa en la revisión anual de desempeño. Las descripciones detalladas por nivel L1–L4 de cada competencia se conservan en el documento institucional Descripción de Puestos y Matriz de Competencias, accesible al Área de Recursos Humanos y a la Dirección de Comunicación.

Un equipo vivo al servicio de la misión

Este Manual no es un documento rígido. Es la fotografía actual de un equipo que se está formando, de una estructura que se está consolidando y de un horizonte que se construye día a día. Su finalidad última es muy concreta: que las personas del Área de Comunicación —presentes y futuras— sepan con claridad quiénes son, qué hacen, cómo se coordinan, cómo se cuidan, y por qué su trabajo es servicio a la vida y a la misión de la Congregación.

Cuando este Manual se actualice, lo hará desde la experiencia del equipo, las necesidades del SICIC y el discernimiento del Consejo General. Las páginas siguientes — flujogramas, perfiles, calendarios, guías— se irán incorporando como anexos vivos.

*Comunicar para cuidar la vida, sostener la comunión y hacer visible el paso de Dios
en la historia de las HPSSC.*

Manual del Área de Comunicación Institucional Cazariana — Versión Oficial 1.0

Hermanas de los Pobres Siervas del Sagrado Corazón · Mayo 2026

Documento operativo