

Diseño, ¿gasto o inversión?

Autores: estudiantes: Manuel Guerra Valdivia, Alejandro Vasallo González, Kenia Guerra Vega, Tarek Gerpe Chávez, Waldy Ramos Carbó

Instituto Superior de Diseño Industrial/Cuba

Introducción

La presente investigación surge como ejercicio docente continuador de una serie ya realizados, fruto de la colaboración entre el ISDI y el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones. Este trabajo fue realizado por estudiantes del Instituto Superior de Diseño Industrial que cursan el tercer año de la carrera de diseño informacional y en él se realiza un análisis detallado de las causas de la no existencia de una Estrategia de Comunicación y las consecuencias que esto trae para la Institución; este análisis se realizará con un enfoque Ciencia y Tecnología y Sociedad. Al final del trabajo se incluyen un grupo de recomendaciones encaminadas a solucionar los aspectos negativos detectados y potenciar así la imagen de la institución. Esta investigación está enfocada básicamente en los aspectos comunicacionales.

Al poseer el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones una red de actores interna y externa muy extensa nuestro estudio fue generalizador y se realizó sólo en el edificio central (red de actores internos) por límites de tiempo.

Este trabajo es de carácter informativo y didáctico. Nos servirá para desarrollar habilidades en la Gestión del Diseño y a su vez servirá como material de consulta y base para posteriores investigaciones propias del centro objeto de estudio.

Problema

¿Cómo afecta la ausencia de la estrategia de comunicación bien estructurada en la proyección interna y externa del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones?

Objetivos

- 1- Identificar cuáles son las causas de la no existencia de una Estrategia de Comunicación en el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones.
- 2- Evaluar las consecuencias que implican para esta Institución la carencia de una Estrategia de Comunicación.
- 3- Emitir recomendaciones de posibles soluciones.

Metodología del estudio

- Definición del problema.
- Trazado de los objetivos.
- Elección de las técnicas de investigación y construcción de los instrumentos.
- Aplicación de los instrumentos para la recopilación de datos.

- Procesamiento y análisis de la información.

Se partió de la realización de un Diagnóstico Institucional realizado con anterioridad en el que fueron estudiadas las dimensiones Comunicación Institucional e Identidad Institucional, dentro de esta la Identidad Visual Institucional. Las fuentes de información para la investigación: - Personal de la Dirección de Comunicación.

-Análisis de los soportes de comunicación, el entorno, y las actuaciones institucionales.

Las entrevistas realizadas al personal de la Dirección de Comunicación nos permitieron obtener información con relación a las causas de la no existencia de una Estrategia de Comunicación en el Ministerio y la concepción de los directivos acerca de la importancia del diseño.

El análisis de los soportes de comunicación, el entorno Institucional y las actuaciones proporcionó información sobre las consecuencias que trae consigo la ausencia de una estrategia bien estructurada.

Variables analizadas

Comunicación Institucional

I.- Sistema de las comunicaciones

1) Evaluación de los soportes en cuanto a:

a) Sistemática

b) Pertinencia

c) Rendimiento

II.- Sistema del entorno

2) Evaluación especializada de los siguientes aspectos:

a) Parque móvil (cantidad, tipos, estado técnico)

b) Equipamiento de Oficina

c) Señales locales

d) Identificación exterior e interior

e) Ambientación

f) infraestructura arquitectónica

g) Normativas de Imagen personal

h) Indumentaria institucional

III.- Sistema de las actuaciones

1) Evaluación de la atención y los servicios al público.

Definiciones conceptuales Estrategia de Comunicaciones

La Estrategia de Comunicación es el documento que pauta el proceder de la Institución en cuanto a comunicación. La misma establece y precisa los objetivos de la Institución en ese campo, definiendo que habrá de comunicar, a quién, cuándo y cómo. Sus principales objetivos son resolver los problemas detectados en el diagnóstico institucional y potenciar la imagen a la que aspira la institución a partir de la programación estratégica de la mayor cantidad de mensajes que la comunique de manera efectiva.

Gestión

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar, a través del principio, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permiten alcanzar propósitos u objetivos organizacionales.

Gestión del Diseño.

Conjunto de actividades dirigidas a coordinar profesionales y recursos materiales para la consecución de los objetivos de la organización, a través del establecimiento de una estrategia de diseño.

Es responsable también por el establecimiento de una interface de aproximación de la profesión del diseño con las necesidades de una empresa, a través de soluciones proyectuales adecuadas y viables comercialmente.

CAPÍTULO 1

Breve introducción al Ministerio.

Producto del desarrollo tecnológico alcanzado en las últimas dos décadas a nivel mundial se produce una convergencia cada vez mayor entre la informática, las telecomunicaciones, la electrónica y la automatización. Este proceso ha devenido en una nueva rama del saber denominada "tecnologías de la información", las cuales han mostrado una gran incidencia en la modernización y eficiencia en todos los sectores de la sociedad. Debido a esta situación se hizo necesario integrar estas actividades que, hasta el momento, en nuestro país se encontraban distribuidas en diferentes organismos. Para agruparlas en un único sector, se crea el 12 de enero del año 2000, el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones para impulsar el desarrollo armónico de estos renglones.

Esta Institución se fundó con el objetivo de: impulsar, facilitar y ordenar el uso masivo de servicios y productos de las tecnologías de la información, las comunicaciones, la electrónica y la automatización, como motor de eficiencia y eficacia del aparato del estado; mejorar la calidad de vida de la población; y como fuente de riquezas al país.

Estructura:

(red de actores internos)

MINISTRO-Viceministro Primero

-Dirección de Seguridad y Protección

- Dirección de Administración Interna
 - Viceministro de Economía y Planificación
 - Dirección de Economía
 - Dirección de Evaluación Financiera
 - Dirección de Organización y Perfeccionamiento Empresarial
 - Dirección de Auditoría
 - Viceministro de Negocios y Cooperación Internacional
 - Dirección de Cooperación con Organismos Internacionales
 - Dirección de Negocios
 - Dirección de Exportaciones e Importaciones
 - Viceministro de Regulaciones Jurídicas y Logística
 - Dirección de Regulaciones y Normas
 - Dirección de Control de Transporte y Reserva
 - Dirección Jurídica
 - Viceministro de Área Informática/ Ciencia Técnica/ Comunicación Institucional
 - Dirección de Ciencia y Técnica
 - Dirección de Informática
 - Dirección de Comunicación Institucional
 - Dirección de Energía e Inversión
 - Viceministro de Capital Humano y Atención Ciudadana
 - Dirección de Recursos Humanos
 - Dirección de Atención Ciudadana
 - Dirección de Cuadros
- (red de actores externos)
- MINISTERIO-Unidades Presupuestadas Independientes
- Agencia de Control y Supervisión
 - Oficina para la Informatización
 - Oficina de Seguridad para Redes Informáticas
 - Avante

- Delfos
- Fordes
- Sistema Empresarial
- Etecsa (Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A)
- Correos de Cuba
- Radiocuba (Empresa de Radiocomunicación y Difusión de Cuba)
- Copextel
- Movitel (Comunicaciones Móviles Troncalizadas)
- Coprefil (Empresa Comercializadora de Producciones Filatélicas)
- Icid (Instituto de Investigaciones Digitales)
- Telred (Empresa Constructora y Mantenimiento de redes)
- Seisa (Empresa de seguridad Integral)
- Servicom (Empresa Provedora General de Servicios)
- Sepcom (Empresa de Seguridad y Protección)
- Delta (Empresa de servicios especializados)
- Uci (Universidad de Ciencias Informáticas)
- Telan sa. (Telefonía Antillana S.A)
- Grupo Electrónica
- Cuba Electrónica (Importadora y Exportadora)
- Cubatel (Sociedad Cubana para las Telecomunicaciones)
- EIE (Empresa Industrial Electrónica)
- Emprotel (Empresa Productora de Técnica Electrónica)
- Emco (Empresa de Producción de Medios Técnicos de Computación)
- Eprolet (Empresa Productora de Equipos Electrónicos)
- ECE (Empresa de Componentes Electrónicos)
- GKT S.A (Gran Caimán Telecomunicaciones)
- Lacetel (Instituto de Investigaciones y Desarrollo de las Telecomunicaciones)
- Empresa Antenas Villa Clara
- Empresa Palma

- ESAC (Empresa de Servicios y Aseguramiento de la Calidad)
- Grupo de las Técnicas de la Información
- Cedai (Empresa de Proyectos de Informática)
- Centersoft (Empresa Comercializadora de Software)
- Get (Empresa de Soluciones Integrales para el turismo)
- Segurmática (Empresa de Consultoría y Seguridad Informática)
- Softel (Empresa de producción de Software Informática Médica)
- Tecnolab (Empresas de Tecnologías de Laboratorio)

CAPÍTULO 2

Causas de la falta de una estrategia de Comunicación en el Ministerio de la Informática y las comunicaciones.

Como consecuencia de la impronta del surgimiento de esta Institución se le dotó de un Manual de Identidad, sin realizar una investigación previa de la realidad del Ministerio y de sus contenidos a comunicar, o sea, la filosofía que adoptará la entidad para presentarse y darse a entender con su público (interno y externo).

Este documento fue realizado por la Publicitaria GONG, perteneciente a COPEXTEL, El instrumento solamente normalizaba, de forma deficiente, la identidad visual, dejando sin pautar programas que se incluyen dentro de un Manual de Identidad Corporativo como: Comunicaciones electrónicas; Emblemática, Diseño de Entorno Institucional (diseño de exteriores e interiores, equipamiento, mobiliario, señalética); Diseño de normativas para la indumentaria etcétera; por lo que el costo del proyecto no estuvo en correspondencia con el resultado final, es decir no estaba a la altura del pago.

Esta situación no se hubiera dado de haber contado con un gestor de diseño que evaluara técnicamente la calidad del documento y que escogiera pertinentemente y con antelación un profesional capacitado para este encargo; pero a pesar de la difusión que tiene actualmente la Identidad Corporativa como órbita especializada, sigue siendo frecuente que se le solicite este servicio a la agencia de publicidad que lleva la cuenta del cliente; En este caso específico es la publicitaria es GONG, actor de la segunda red del Ministerio. Hay que señalar además que el la Institución no cuenta con un departamento especializado en la esfera de la gestión.

Debido a esto se creó una concepción poco favorable por parte de los directivos respecto al diseño, producto de que el Manual no respondió a la real demanda de la Institución.

Sobre la antigua Dirección de Relaciones Públicas, actual Dirección de Comunicación Institucional, recayó la tarea de llevar a cabo la implantación de los signos de identidad. Preocupados por el auge y la dinámica que a nivel mundial y nacional estaban ocupando los programas de Identidad Institucional se dieron la tarea de asistir cursos de superación sobre comunicación, adquiriendo nociones sobre el tema; a raíz de estos acontecimientos se cambió el nombre de la dirección por el de Dirección de Comunicación Institucional. Paralelamente

comenzaron a realizar estudios en conjunto con la Universidad de la Habana, específicamente con la Facultad de Comunicación Social. Como resultado de los conocimientos adquiridos en estos cursos, se percataron de la necesidad de una estrategia de Comunicación para el Ministerio. Es por esto que hacen la solicitud a la Oficina Nacional de Diseño Industrial (ONDI) para llevar a cabo el proyecto; pero al elevar la solicitud a la alta dirección del Ministerio este no dio su aprobación por problemas de costo afectados en la experiencia anterior.

Claramente se muestra que la alta dirección continúa viendo el diseño como costo y no como inversión; por lo cual la Dirección de Comunicación no cuenta con el respaldo de los directivos para invertir con autoridad las actividades de comunicación que necesita la Institución en su totalidad; y así se evidencia que no tienen la medida de la importancia de una estrategia de comunicación; la cual no sólo es una herramienta estratégica, sino que ha multiplicado sus áreas de competencia.

-Identificar a la Institución.

-Trasmitir su posicionamiento.

-Persuadir a los públicos de interés.

-Informar adecuadamente a sus interlocutores (clientes, personal propio, instituciones, etc.)

-Construir una imagen institucional.

-Hacer evidente su estructura organizacional (grupo, filiales, respaldos marcarios, etc.)

Aparejado con la ausencia de respaldo, se manifiesta la descentralización ejecutiva; que no es más que la aplicación simultánea de diversos criterios para la producción de mensajes. Esto ocasiona que, en lugar de favorecer la unida comunicativa cada mensaje es desmentido o contradicho por el siguiente.

Al no estar centrada la comunicación en el Ministerio, cada departamento la gestiona según sus necesidades y criterios; sin reconocer a la Dirección de Relaciones Públicas como el responsable concreto de la aplicación adecuada de los signos de identidad y las comunicaciones y encargado de hacer cumplir las pautas establecidas en el Manual.

Podemos concluir resumiendo que, la causa principal por la cual no existe una estrategia de comunicación es:

Ausencia de criterios favorables por parte de los directivos en relación a los costos del proyecto y por ende no reconocimiento de la importancia de la Estrategia de Comunicación.

CAPÍTULO 3

Consecuencias de la no aplicación y cumplimiento de una estrategia de comunicación en el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones.

El enfoque estratégico de las Comunicaciones supone no generar, ni asumir soluciones puntuales para el diseño de estas, sino estudiar la Institución como sistema, adoptar decisiones en relación con los intereses de la misma en dicha área y programar en el mediano y largo

plazo las acciones de comunicación que le permitan con el más alto grado de efectividad conseguir los efectos deseados respecto a su imagen.

La programación de las comunicaciones, implícita en el abordaje estratégico, permite dimensionar el volumen y alcance de las acciones a desarrollar en comunicación, definir los puntos de énfasis, establecer prioridades y, como consecuencia, optimizar el empleo del presupuesto en esta esfera. Todo lo mencionado anteriormente resume la importancia de la Estrategia de Comunicación.

En la dirección encargada de realizar las tareas de diseño no existe un especialista en esta actividad; este primer contratiempo es la principal causa del estado actual de las comunicaciones en el Ministerio, esto trae como consecuencia el tema central de nuestra investigación: la no existencia de una estrategia de comunicación. Esto a su vez es consecuencia de un contexto adverso para la actividad del diseño en nuestro país, donde este es subvalorado y excluido de la estrategia de desarrollo de la mayoría de las instituciones nacionales. Paralelamente, la ubicación dentro del esquema de dirección del ministerio no corresponde con el verdadero papel que desempeña. En el esquema de dirección, el diseño como parte estratégica del desenvolvimiento del ministerio, debe integrarse al consejo de dirección de la institución con una estrategia de comunicación sólida en su base y flexible en su desarrollo evolutivo.

Para una mejor comprensión del fenómeno que implica el no tener en cuenta la estrategia de comunicación dentro de la columna vertebral de desarrollo de una institución y las consecuencias específicas dentro del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones, desglosaremos la dimensión de las comunicaciones en sus propios sistemas: sistema de las comunicaciones, sistema del entorno y el sistema de las actuaciones y los enriqueceremos con ejemplos específicos del caso en cuestión.

Los síntomas más frecuentes en el campo de las comunicaciones dentro de este ministerio, que evidencian la falta de una estrategia, son:

-La asistematicidad debida a la ausencia de una matriz del conjunto de piezas de comunicación que permita homologarlas (unificar sus rasgos comunes) y relativizarlas (articular cada una con el conjunto definiendo su valor relativo).

Esto se demuestra a través de los siguientes errores que se cometieron a la hora de emitir los diferentes soportes de comunicación producto a la insuficiente variedad de aplicaciones existentes en el Manual de Identidad realizado para la Institución.

-No cumplimiento de la pauta establecida en el manual de identidad a la hora de aplicarlas en los soportes promocionales, en la papelería administrativa, en las publicaciones seriadas, etcétera; producto a la no especificación de un único identificador y la no fiscalización de la utilización de los signos de identidad.

-No existencia de una pauta para soporte electrónico en una entidad que se encuentra totalmente informatizada propicia la diversidad en los soportes en que se mueve la información (Intranet, correo electrónico, fax, páginas Web, etcétera).

- Falta de jerarquización evidenciada en la no identificación del nivel que genera la información.
- La no-pertinencia de piezas de comunicación que por su propia naturaleza o por su retórica no se ajustan a los contenidos de la identidad formulada.

En reiteradas ocasiones las formas de representación utilizadas en los soportes de comunicación no son congruentes con el Discurso de Identidad del Ministerio, debido a la selección errónea de los profesionales y la elección del diseño a partir de factores ajenos a la calidad como:

- el gusto personal de la mayoría o del opinante de mayor rango.
- la capacidad persuasiva o vendedora del diseñador para convencer al auditorio.
- la opinión de un Directivo que (de pronto y sin antecedentes sobre el tema) tiene que dirimir una cuestión trabada por la falta de idoneidad técnica de los ejecutivos a cargo del programa, entre otras.
- El desajuste cualitativo y cuantitativo del repertorio de medios y piezas, consistente en la ausencia de elementos indispensables y/o la existencia de elementos superfluos.

En varios momentos se han priorizado elementos, soportes, material promocional, que no se ajustan al momento u ocasiones en que son empleados. En muchas ocasiones no se cuenta con los medios más idóneos y en la cantidad idónea para realizar un buen trabajo de comunicación. No se posee la planificación de utilizar lo que se necesita, cómo y cuándo se necesita, lo cual no ayuda a distribuir eficientemente los recursos económicos destinados para esta función.

Aunque la Dirección de Comunicación Institucional ha intentado poner en práctica mecanismos que posibiliten la utilización homogénea y uniforme de los signos de identidad y soportes de comunicación mediante la creación de archivos predeterminados, existe la falla en la red de actores a causa de la no fiscalización del uso de lo pautado, el desconocimiento de la técnica, orientaciones y restricciones en la aplicación de los soportes de comunicación, y negligencias del personal interno del ministerio. Todo lo planteado está influenciado además por el contexto actual en que se desarrolla toda la actividad del Ministerio, donde no existe la sistematicidad en el uso de pautas y regulaciones en el tema de la implementación de soportes de comunicación y organización en este sentido. Pocas son las instituciones que emprenden estas tareas, lo que afecta a nivel nacional el desenvolvimiento de sus acciones en este campo.

Los síntomas más frecuentes en el sistema del entorno están dados por:

No sólo los soportes de comunicación tributan a la imagen de la institución. Existen otros elementos que complementan la imagen global de la misma y que se relacionan en el sistema del entorno.

- La asistematicidad manifiesta en la incongruencia de los lenguajes que concurren en la redacción del discurso del entorno: arquitectura, diseño y terminaciones interiores, instalaciones y equipamiento interior y exterior, accesorio y utillaje, suelen responder cada uno- y aun dentro del repertorio de cada uno- a distintos estilos formales y retóricos.

Dentro de la situación del Ministerio se evidencia esta incongruencia en la diversidad del mobiliario con una gran variedad de formas y estilos, desde lo artesanal hasta lo más moderno; con diferentes colores como el negro, el azul, y el beige.

Existe otra deficiencia en la implementación de la identidad en el parque móvil de la institución, afectado en este sentido por limitaciones materiales e incluso de gestión para resolver los problemas de uniformidad de los equipos en cuanto a color y forma de implementar el identificador en la superficie.

Referido a la señalización, esta está presente, aunque no se ha podido integrar en un sistema. Es diferente en cada piso debido a que se han incorporado en distintas etapas. Se pueden encontrar tipografías con *sheriff* no apropiadas para señalética por su escasa visibilidad, bajo contraste con el dorado sobre el rojo, y algunas realizadas manualmente que rompe con el discurso de identidad que trata de denotar modernidad y tecnología.

-La no-pertinencia del discurso del entorno, o sea, su inadecuación a los contenidos de la identidad por responder a un tipo ajeno al de la institución. Dicha inadecuación provoca efectos de lectura negativos, tales como: provisionalidad, no disponibilidad de recursos para dotarse de la infraestructura correcta, etcétera.

La utilización de un cartel exterior es deficiente pues contra él atentan la ubicación que posee, la vegetación que lo rodea que anula gran parte de su funcionabilidad y además el soporte utilizado para realizarlo no fue el más idóneo por lo que se afecta su lectura en varios ángulos.

El Ministerio cuenta con pocas áreas de ambientación y algunas de ellas presentan códigos desactualizados que no tributan al discurso de identidad. En las oficinas pueden encontrarse una amplia variedad de objetos cada uno según el gusto de los ocupantes lo cual atenta contra la estética y armonía de la Institución-

Estas disfunciones frecuentes suelen provenir del mecanismo decisional implementado para la creación de la infraestructura física del organismo. Las variables incidentes en el proceso de elección y acondicionamiento del hábitat suelen ser muy pocas, omitiéndose una consideración detenida de un programa de necesidades preciso en lo que respecta al plano semiótico.

Esto suele verse agravado por el crecimiento espontáneo de la infraestructura. Las acciones de acondicionamiento, equipamiento del entorno, suelen evidenciar el interés por su instrumentación como canal de los mensajes de identidad; pero la ausencia tanto de un discurso de identidad unívoco como de recursos retóricos idóneos, con frecuencia limitan los logros de las acciones de diseño a la mera creación de un paisaje homologado al gusto del medio institucional estándar.

Los síntomas más frecuentes en el campo de las actuaciones suelen ser:

la incongruencia entre el perfil de identidad del personal- y por lo tanto su estilo de actuación- y el perfil de la institución, y la excesiva heterogeneidad interna; hechos ambos que redundan en modalidades de actuación contradictorias y conflictivas.

La frecuente diversidad de extracciones socioculturales del personal- congruente con la necesaria diversidad de perfiles técnicos- no suele estar compensado por la existencia de

plataformas comunes propuestas por la institución y expresiva de su cultura interna o –cultura de la casa-, otra de las manifestaciones más alusivas de su identidad.

La evidencia más clara de este fenómeno está en la ausencia de normas que pauten un comportamiento homogéneo en el personal interno del Ministerio.

Consecuencias sobre la 2da red de actores del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones.

La ausencia de una estrategia de comunicación que defina la estrategia de identidad visual hace que las empresas que forman parte del Ministerio no hagan dentro de su discurso de identidad alusión al mismo, debido a que no se ha pautado cuando y donde las empresas deben hacer referencia de su pertenencia a la Institución.

No existe la plataforma institucional que pauten el comportamiento y la imbricación armónica entre las instituciones que forman parte del ministerio, soportada por una red de actores internos, limitada en este sentido, pues desconocen el momento en que deben comportarse como institución o como ministerio.

Conclusiones

Finalizando nuestra investigación, pudimos conocer que la falta de una posición favorable de los directivos de la institución hacia los costos del proyecto y por ende el no reconocimiento de la importancia de la aplicación de una estrategia de comunicación, es la causa fundamental de la no existencia de la misma en el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones. Lo anterior está influido por un contexto negativo, rodeado por la experiencia recibida de proyectos anteriores que no arrojaron los mejores resultados, aunque luego existió un acercamiento a lo que fuera la intención de desarrollar una estrategia de este tipo, posición a considerar avanzada dado el contexto nacional adverso hacia la implementación de estos proyectos por parte de las instituciones, por considerarlos como un gasto y no como una inversión valiosa para el desarrollo de sus entidades.

Tuvimos la posibilidad de conocer las consecuencias que tuvo para el Ministerio el no poseer una estrategia de este tipo, incidiendo negativamente en los sistemas de comunicaciones, entorno y actuaciones, lo cual desembocó inevitablemente en un debilitamiento de la imagen institucional de la entidad.

Se evidenció como la baja preparación de la red de actores sociales interna y externa para enfrentar este tipo de situaciones, afectó negativamente la forma de llevar a cabo las transformaciones necesarias en su entorno y por supuesto mantenerlas.

Luego quedó definido que la institución debe llevar a cabo un grupo de transformaciones importantes, de la mano de un especialista o grupo de ellos capacitados para realizar estas tareas de diseño, a los que además debe dársele el lugar adecuado para el cumplimiento de sus funciones, en estrecha vinculación con todos los factores del Ministerio, ya que todos tributan a la conformación de una imagen global de la institución.

Para viabilizar la solución de todo lo anterior ponemos a consideración de los interesados un grupo de recomendaciones que a nuestro entender sería el primer paso de avance en la

concreción de objetivos primordiales en pos de dotar al Ministerio de la Informática y las Comunicaciones de una sólida estrategia de comunicación.

Recomendaciones

Recomendamos:

Leer detenidamente este documento para que se revalore la posición de la máxima dirección respecto a las acciones de comunicación y le brinde apoyo a la Dirección de Comunicación Institucional y se ocupe un lugar protagónico en los programas de comunicación.

Otorgar al departamento de diseño la autonomía que este necesita y no percibirlo como una subespecialización, que sea actor activo en la toma de decisiones llevadas a cabo por la máxima dirección.

Revalorar el proyecto de la estrategia de comunicación, tomando como base proyectos anteriores o sosteniéndose en futuras estructuras en torno a la actividad de diseño.

Seleccionar minuciosa y detalladamente del personal que se encargará de las acciones de diseño para evitar que se escojan profesionales con un perfil no acorde con las necesidades de la Institución; (evitar el intrusismo profesional) y que reúna cualidades que le permitan adoptar el oficio de gestor del diseño, como son:

Capacidad estratégica: Saber discriminar, ante cada situación Comunicacional específica, los aspectos relacionados con el posicionamiento Institucional global o de largo plazo o los vinculados a la coyuntura o la inmediatez táctica.

Capacidad identificadora: Sensibilidad para detectar los atributos claves del perfil y no confundirlos con los secundarios o genéricos a la hora de programar el diseño de los signos de identidad.

Capacidad Comunicacional aplicada: tener una clara percepción de los términos del diálogo pertinentes a cada público, o sea, los distintos registros o retóricas que diversifican la comunicación de la entidad, sin lesionar la identidad ni contradecir su posicionamiento estratégico.

Capacidad evaluadora: poder argumentar con solidez ante cada caso posible (una pieza de comunicación, una campaña, un sistema completo) su grado de ajuste o desajuste el relación con la estrategia de la institución y recomendar el tipo de acciones correctivas.

Crear un repertorio de programas para las tres subdivisiones de la dimensión Comunicación Institucional:

Bibliografía

-Chávez, Norberto. Imagen Corporativa. Ediciones G. Gill. S.A. México. 1996.

-Puñales, Alicia. Conferencias sobre Estrategia de comunicación.